



ARCHIVISTE D'AUJOURD'HUI GUIDE PRATIQUE



Association
des archivistes
du Québec

COMITÉ DES COMMUNICATIONS

Responsables

Mylène Bélanger
Catherine Dugas

SOUS-COMITÉ DU LIVREL PRATIQUE

Responsable

Sophie Roy

Membres

Claudia Bergeron
Pascal Campeau
Jeanne Darche
Mattia Scarpulla

CORRECTEURS EXTERNES

David Bureau
Morgane de Bellefeuille
Gabrielle Juneau
Audrey Lasalle
Pierre Lavigne
Rébecca L.-Bouvier
Danielle Piché

CONCEPTION ET MISE EN PAGE

Mariève Chouinard

Les textes expriment l'opinion de leurs auteurs et non pas nécessairement celle de l'Association ou du Comité.

© 2014, Association des archivistes du Québec

C.P. 9768, succ. Sainte-Foy
Québec (Québec)
G1V 4C3

418 652-2357

infoaaq@archivistes.qc.ca

Tous droits réservés

ISBN : 978-2-921857-33-8

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2014.

The background is a solid blue color. Overlaid on this are several thin, white, curved lines that intersect and loop across the page, creating a dynamic, abstract pattern. The word 'PRÉFACE' is centered in the right half of the page.

PRÉFACE

PRÉFACE

Pourquoi ce livrel ?

Lors de la présidence d'André Gareau, la promotion du métier figurait parmi ses objectifs. L'idée d'un livrel a surgit à la suite d'une discussion avec Charles Cormier, responsable des communications à ce moment, en novembre 2013. L'idée m'a emballée.

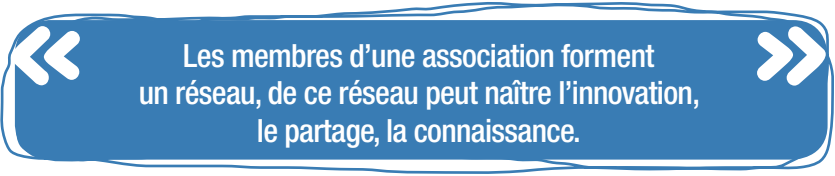
Un outil de transmission et de partage de l'information reflétant la réalité québécoise fait par et pour les membres de l'Association des archivistes du Québec. Un outil dématérialisé, simple, sans être du calibre scientifique et professionnel de la revue *Archives*, mais plus long qu'un billet de blogue. Un outil présentant des concepts nouveaux et avec une facture dynamique et accrocheuse, propice à déclencher le débat. Un livrel quoi !



Le contexte associatif n'est pas toujours propice à la création d'un projet, nous avons tous une vie de famille, un travail, des loisirs, sans oublier les aléas de la vie... Mais quel travail accompli en un an ! Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin au projet. Mon souhait est que cette édition ne demeure pas unique, mais qu'une version revue et augmentée soit publiée périodiquement.

L'écrit demeure le moyen de communication numéro un, nous sommes bien placés pour le savoir, et ce, peu importe sa forme et son support. L'écrit est vivant, car il est sans cesse repris, commenté, débattu, interprété, réinterprété. Les bouleversements que connaît notre société, et notre métier, ne sont que mouvement, changement et transformation. Il ne faut pas que le mouvement, le changement et la transformation s'arrêtent, sinon c'est la fin.

C'est pourquoi je vous invite à partager et à discuter des textes du livrel. Appropriiez-le-vous! Rendez-le vivant! En tant que membre de l'AAQ, nous en ressortirons tous plus grands, plus forts, plus allumés pour faire face aux défis futurs.



**Les membres d'une association forment
un réseau, de ce réseau peut naître l'innovation,
le partage, la connaissance.**

Sophie Roy

Membre

Association des archivistes du Québec


The background is a solid blue color. On the left side, there are several thin, white, curved lines that sweep across the page, creating a sense of movement and depth. These lines are abstract and do not form any specific shapes.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

Préface	III
Introduction	
Natalie Richard	1
Gouvernance de l'information	
Sophie Roy	3
Gérer et créer un projet	
Mattia Scarpulla.....	13
S'intéresser à sa clientèle	
Sylvie Larouche	21
Réussir un projet de Gid	
Jeanne Darche.....	24
Développer ses habiletés politiques	
Mario Robert	34
Collaborer autour d'un dossier	
Mattia Scarpulla.....	37
Témoignage sur la collaboration	
Sylvain Sénécal	46
Marketing : Concevoir et vendre un produit ou un service	
Charles Cormier.....	49
Indicateurs de performance	
Nicole Fournier et Hugues St-Louis	61
Archiviste et médiation	
Juliette Delrieu.....	71

Réflexion : 5 compétences clés pour favoriser la gestion du changement	
Catherine Fournier.....	81
Formation continue : Pourquoi ? Comment ?	
Chantal Ménard	91
Profession : archiviste en grandes entreprises	
Chantal Ménard	97
Réflexion sur l'engagement	
Catherine Dugas et Sophie Roy.....	102
Conclusion	
Carol Couture	110
Biographies des auteurs	113

The background is a solid blue color. Overlaid on this are several thin, white, curved lines that intersect and overlap, creating a sense of movement and depth. These lines are not perfectly circular but rather sweeping arcs that cross each other.

INTRODUCTION

Par Natalie Richard

INTRODUCTION

La profession d'archiviste existe depuis très longtemps, autrefois associée à un travail solitaire traitant essentiellement la conservation de vieux papier, cette profession exige aujourd'hui un profil de compétences fort différent de voilà 25 ans. L'archiviste version 2014 fait face à de nouveaux défis, il doit posséder plus de cordes à son arc, plus de connaissances, plus de savoir.

En 2014, l'archiviste est un spécialiste de l'information, il travaille maintenant en équipe, il maîtrise les technologies de l'information, il doit en connaître les nouveautés, leurs spécificités tout en étant en mesure de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser, maîtriser l'information afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation et de voir à la préservation de tout document pouvant témoigner de notre histoire. L'archiviste d'aujourd'hui doit répondre à des objectifs de performance, se conformer au contexte légal et réglementaire de son organisation. L'archiviste d'aujourd'hui doit aussi bien maîtriser les connaissances de l'archivistique que celles de la gestion de projet, de la gestion budgétaire, de la gestion des ressources humaines ; il doit être en mesure de gérer les changements et, de plus, il se doit d'être créateur, innovateur et mobilisateur. L'archiviste d'aujourd'hui doit autant converser avec les spécialistes de l'informatique qu'avec les historiens, les gestionnaires et utiliser les médias sociaux pour échanger avec ses pairs et le public, néophyte ou expert.

Ce guide vous fera découvrir les différentes facettes de la profession, la formation requise, le nouveau rapport humain qu'exige cette fonction dans la gouvernance de l'information, par des archivistes eux-mêmes, œuvrant dans la profession. Certains vous livreront leur expérience, d'autres vous enseigneront leur savoir. Mais vous constaterez que tous ont à cœur cette belle profession, exigeante, mais si enrichissante et surtout pleine d'avenir.

Ce guide s'adresse à tout archiviste, mais aussi à tout organisme, institution, privé ou publique, employeur soucieux de bien connaître la profession, ses exigences, ainsi que les compétences et l'offre de service pouvant être offertes par un archiviste d'aujourd'hui. Sous forme de livrel, ce guide se veut innovateur, tout comme notre profession.

Bonne lecture,

Natalie Richard

Présidente

Association des archivistes du Québec

The background is a solid red color. There are several thin, white, curved lines that cross each other in an abstract pattern, creating a sense of movement and depth. The lines are smooth and vary in curvature, some appearing as gentle arcs while others are more pronounced curves.

GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

Par Sophie Roy

GOVERNANCE DE L'INFORMATION

Un mot à la mode? Oui, mais...

Oui, la gouvernance est un mot à la mode, ce qui signifie que dans 10 ou 30 ans un nouveau concept lui volera la vedette. Mais bon, telle est la vie, un cycle infini de renouvellement, de réinvention, tel le **samsara** bouddhique : un cycle infini de renouvellement et de réinvention. Dans l'état actuel de nos sociétés, je suis convaincue que la gouvernance est un concept salubre pour les archivistes. Ce texte veut vous en convaincre!

Un peu d'étymologie : *gubernare* signifie en latin « diriger un navire ». Ce mot a donné naissance à l'anglais *governance*, gouvernement en français. (ADBS 2013) Pour faire une métaphore, l'organisation d'une flotte de navires est composée d'un vaisseau amiral en tête et d'une multitude de navires avec chacun un gouverneur à bord. La gouvernance de l'information vient guider l'amiral ou un ou plusieurs gouverneurs. Elle vient « donner un sens à un océan d'informations, sans vouloir tout contrôler, mais offrir la possibilité aux marins d'atteindre leurs cibles ». (ADBS 2013, p.30) Cependant, cette gouvernance doit être élaborée par des architectes compétents. Ces architectes, c'est nous, archivistes spécialistes de l'information.

Le concept de gouvernance est apparu en science de la gestion, dans une optique de revaloriser la responsabilisation et une gestion équilibrée et consensuelle. Dans ce contexte de haute gestion, la gouvernance désigne un organe décentralisé de prise de décisions et renvoie à la notion de partenariat. (Hugonie 2011, p.14) Un des premiers domaines à s'approprier ce concept est celui des technologies de l'information. La littérature abonde d'exemples et de meilleures pratiques de gouvernance en TI, alors que cette notion fait son entrée timidement en gestion de l'information.

La gouvernance est un concept holistique, c'est-à-dire qui cherche à prendre une activité dans son ensemble, ramifications comprises. L'organisation est un tout, l'information aussi, et les deux sont intimement liées. Le plan de gouvernance de l'information vient établir « la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation ». (ADBS 2013, 60)

De plus, la gouvernance de l'information touche à tous les domaines de la gestion de l'information : la classification, la qualité de l'information, l'élaboration de différentes

politiques, la gestion du cycle de l'information, la gestion du risque et de la conformité, et de la valorisation de l'information. (ADBS 2013, p.37)

« Valoriser l'information comme richesse de l'organisation. »

Le plan de gouvernance décortiqué

Prendre note que ce plan n'est qu'un exemple parmi d'autres ; il peut prendre autant de formes qu'il existe d'organisations différentes.

- Définitions, acronymes et abréviations
- Sommaire exécutif
- Chapitre 1 : Principes généraux de gouvernance
 - Vision
 - Objectifs
 - Public visé
 - Portée
 - Rôles et responsabilités
 - Principes généraux
- Chapitre 2 : Bases légales et politiques
 - Lois
 - Politiques et directives
- Chapitre 3 : Gestion du contenu
 - Cycle de vie d'un document
 - Processus de circulation d'un document
 - Gestion des documents électroniques
 - Métadonnées
 - Nommage de fichiers
 - Formats
 - Numérisation
 - Destruction ou transfert à BAnQ
- Chapitre 4 : Plan de classification et calendrier de conservation
- Chapitre 5 : Recherche
- Chapitre 6 : Risques et sécurité
- Chapitre 7 : Mise en œuvre
- Conclusion
- Annexes

GOVERNANCE DE L'INFORMATION, GOVERNANCE DOCUMENTAIRE ?

Sémantique rejoignant la définition que l'on donne à information, à la documentation. Le nom que vous donnerez à votre gouvernance doit avant tout refléter le vocabulaire et les réalités de votre organisation.

Vision globale, connaissance et stratégie

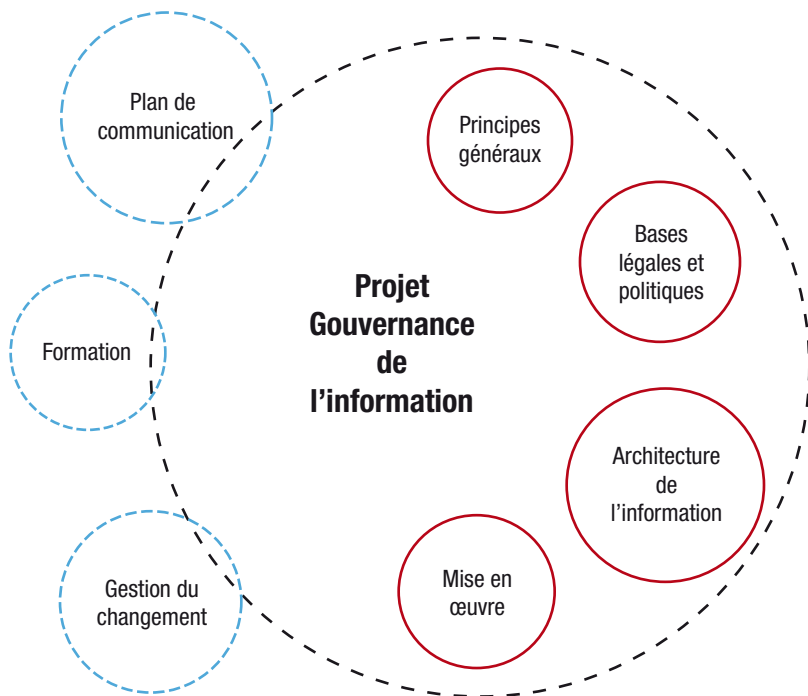
La gouvernance de l'information sert à donner une vision globale de l'information à travers une organisation ou une partie de celle-ci. Cette vision doit s'appuyer sur les flux d'information de l'organisation, sans oublier les interactions entre les acteurs. Ces interactions ou négociations viennent influencer sur l'information, la transformant, l'augmentant, la multipliant trop souvent. La vision globale des flux permet d'éliminer ces irritants. C'est pourquoi aussi, la communication et la vulgarisation sont primordiales dans un projet de gouvernance. Il faut mettre les acteurs ensemble et leur faire partager une vision globale et commune ; une compréhension mutuelle.

D'où l'importance d'avoir une connaissance approfondie de l'organisation, de ses mécanismes et de ses membres.

La stratégie s'articule autour d'un plan et d'une vision à long terme de la gestion de l'information. Elle peut aussi répondre à des objectifs de développement durable, de rationalisation, de problèmes sociétaux ou encore, patrimoniaux. Le plan de gouvernance dépasse donc la simple liste de principes et de rôles. Il faut y ajouter une stratégie, un plan de communication, un plan de gestion du changement, de la formation, etc.

« La gouvernance de l'information est la réponse aux problématiques que nous a apportées l'arrivée massive des technologies de l'information. »

Figure 1 – Écosystème d'un projet de gouvernance de l'information



Les acteurs

Dans le meilleur des mondes, la gouvernance doit être émise par la direction générale. C'est en effet l'amiral du navire qui donne les ordres et les orientations. De plus, étant donné que la gouvernance est consensuelle, tous les acteurs doivent être impliqués dans sa conception et sa diffusion. Sans omettre que celle-ci doit être adaptée aux besoins de tous les acteurs, pas seulement aux besoins de la gestion documentaire. L'art du compromis est ici essentiel.

Nota bene: Bien que chaque employé ait une responsabilité vis-à-vis de la gestion de l'information, ce n'est pas écrit textuellement dans sa description de tâche. Notre rôle est de l'amener à être conscientisé sur l'importance d'une bonne gestion documentaire et d'insister sur les bénéfices qu'il y trouvera.

« L'information est un bien commun à tous les acteurs de l'organisation. »

Les outils

La gouvernance établit un écosystème où l'interopérabilité en est la clé. Le plan de gouvernance de l'information détermine les outils en lien avec le partage et la conservation de l'information. Il faut chercher à éviter la multiplication des données ou des copies de documents et centraliser les espaces de stockage. Simplifier. « Jongler entre plusieurs outils risque d'amener l'utilisateur à les considérer comme un système obscur, rigide, générateur de frustration ». (ADBS 2013, p.31) En plus de perdre son temps, l'utilisateur risque de laisser tomber et se créer son propre système à part, et, se faisant, réinventer la roue d'après de nouveaux documents et de nouvelles données, à défaut de ne pas avoir trouvé les originaux.

« Gouvernance, gouverner = Travailler ensemble »

L'évaluation de l'information

D'expérience, l'évaluation de l'information est une tâche des plus difficile, car elle est subjective et propre à la représentation et aux besoins de chacun. Parmi la multitude d'appellations et de valeurs, j'en préconise trois. N'oublions pas, le mot d'ordre est la simplification !

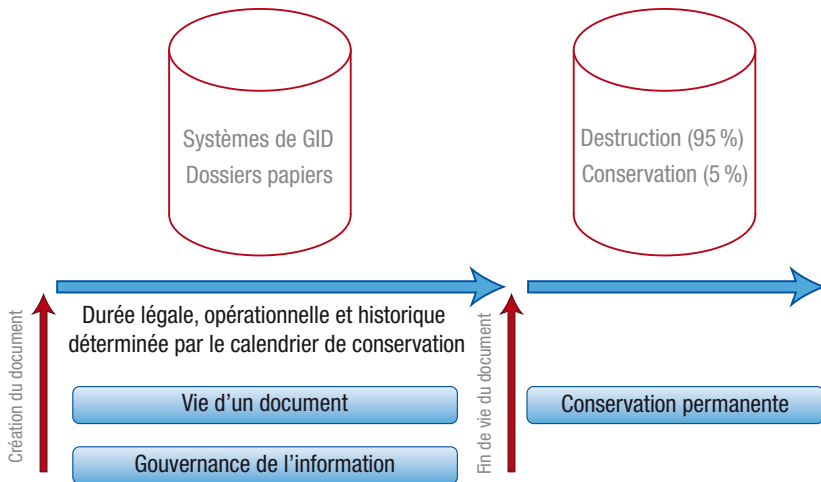
- ⇒ Valeur juridique: La moins controversée, elle découle des lois et, par extension, des règlements, des politiques et des directives propres à chaque institution.

- Valeur opérationnelle : La plus énigmatique, que j'ai emprunté à la **Directive sur la tenue des documents** du Conseil du Trésor du Canada. En quelques mots, cette valeur se résume en tous les documents et informations pertinents à conserver pour la continuité des affaires. L'art du compromis doit ici s'exercer entre chaque partie pour arriver à établir une définition consensuelle et raisonnable. (Oui, la définition peut et doit évoluer et être adaptée selon votre milieu de travail.)
- Valeur historique : La plus fondamentale pour les archivistes. Pour les archivistes? Oui, car ce n'est pas tout le monde qui est sensible à l'avenir et au patrimoine. Les organisations se concentrent souvent sur le présent et le court terme ; elles n'ont pas toujours de vision clairement définie de l'avenir et, surtout, de leur legs à l'Histoire avec un grand H.

Le cycle de l'information

De sa création à son sort final, il est important de présenter dans le plan de gouvernance le cycle de vie d'un document ou de l'information. Beaucoup d'employés ne connaissent pas le chemin que prend l'information une fois créée. En voici un exemple :

Cycle de vie d'un document



Avec l'augmentation sans cesse croissante de la masse documentaire papier et numérique que connaissent nos sociétés, la destruction devient un enjeu de premier ordre. Tout conserver devient onéreux et risqué : risque de ne rien trouver et de conserver de l'information confidentielle et nominative trop longtemps.

L'information et ses supports constituent le **capital informationnel** de l'organisation. Qui dit capital, dit **actif** au même titre que les finances, les ressources humaines, etc. L'information doit être **quantifiable** pour la rendre visible aux yeux des gestionnaires et des administrateurs. Tout en n'oubliant pas que l'information doit venir soutenir les objectifs de l'organisation. Présenter l'information comme un actif quantifiable, dévoué à la réalisation des objectifs de l'organisation, est un point crucial pour le renforcement de la présence des spécialistes de l'information au sein d'une organisation.

Risque et sécurité

La notion de risque peut apporter à l'archiviste des éléments pour démontrer les dangers d'une mauvaise gouvernance de l'information. Les risques touchent la conformité, le légal, les sinistres, le vol et la fraude, la gestion des systèmes, la gestion des processus et les ressources humaines. Les risques d'affaires peuvent être de nature stratégique ou réputationnelle. D'autres types de risques existent selon la nature de chaque institution.

« Trop souvent la gestion de l'information est perçue comme un enjeu d'ordre technologique, alors qu'il s'agit d'un enjeu organisationnel. »

Ne pas oublier le changement...

Toute bonne gouvernance s'accompagne de changements et le changement prescrit sa gestion. Comme le décrit Brigitte Guyot, « la tendance actuelle à modifier en

permanence un outil, un applicatif ou des règles organisationnelles a des effets perturbateurs, sans compter qu'elle envoie des signaux contradictoires lorsqu'ils sont émis par des corps de métier qui n'ont pas réfléchi ensemble aux répercussions concrètes sur le travail des personnels ». (ADBS 2013, 29) La gestion du changement implique la communication dès le début du projet des objectifs. Il faut convaincre et énoncer clairement la nécessité du changement. Ensuite, le suivi lors de l'implantation et après l'implantation doit être continu. Il aide à prévenir et à intercepter rapidement les écueils et les rectifier. L'utilisateur ne doit pas être laissé à lui-même, il doit se sentir accompagné. Il doit sentir que nous le prenons en considération dans ce processus de changement.

Nota bene : L'inconfort face aux changements n'a pas d'âge, n'est pas discriminatoire, ni hiérarchisant. Bref, tout un chacun peut en subir les tiraillements.

LES ATTENTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DOCUMENTAIRE

SerdaLAB a mené une enquête sur les attentes des organisations face à la gouvernance documentaire, en voici les résultats :

- Gagner en efficacité ;
- Rendre disponible la bonne information ;
- Gagner en traçabilité/sécurité des informations ;
- Gagner en relation-client ;
- Gagner en rapidité de décisions ;
- Réduire les risques juridiques ;
- Gagner en développements durables ;
- Être conforme aux normes, lois et règlements ;
- Réduire les coûts ;
- Limiter les accès aux informations confidentielles.

Bibliographie +

ADBS, 2013. Dossier Gouvernance de l'information. *Documentaliste-Sciences de l'information* 50, 1 : 22-61.

AIIM. 2013. *Records Management Governance – Getting it Right in 12 Steps*. [En ligne]. <http://info.aiim.org/records-management-governance-in-12-steps>

HUGONIE, Elsa. 2011, 26 octobre. *Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel – Le cas de Thales Services*.

République et Canton de Genève. 2013, 27 août. *Bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration*. [En ligne]. http://etat.geneve.ch/dt/archives/gouvernance_documents_electroniques-66-5414.html

SUPER, Claude. 2011, 9 février. Méthodes et usages pour une politique de gouvernance de l'information. *Le Blog de Claude Super, Let's make your business more social!* [En ligne]. <http://claudesuper.com/2011/02/09/methodes-et-usages-pour-une-politique-de-gouvernance-de-linformation>

The background is a solid dark green. On the left side, there are several thin, white, curved lines that sweep across the page, creating a sense of movement and design. The main title is centered in the right half of the page.

GÉRER ET CRÉER UN PROJET

Par Mattia Scarpulla

GÉRER ET CRÉER UN PROJET

La gestion de projet est une notion de base dans plusieurs disciplines et secteurs. Lorsqu'on participe à un projet collectif, on entre en relation avec sa gestion. Mais la gestion de projet possède une identité générale influencée par des clichés sur le secteur économique et sur l'entreprise. Elle est souvent liée à la performance et à l'efficacité d'une organisation. Je n'aime pas le stress pendant que je travaille et surtout, je ne crois pas beaucoup à l'efficacité ni à la compétitivité comme concepts. Ce sont des conséquences d'un mode de fonctionnement de notre société : la chaîne de la production. Elles peuvent aussi être des caractéristiques d'une bonne planification et d'un bon développement, comme dans le cadre de la gestion des documents et des archives, et montrer l'engagement du professionnel dans une organisation. Je vous propose donc une vision éthique de la gestion de projet, dans laquelle s'entremêlent la collaboration et la création par l'action de chaque employé.

Conformité

L'écrivain Truman Capote disait qu'il fallait lire tous les auteurs classiques, puis les oublier. Alors, la rédaction d'un roman pouvait commencer. Au sein d'une organisation privée ou publique, l'archiviste n'est pas tout seul face à son œuvre, il collabore en équipe, mais des principes à la base de sa profession sont similaires à ceux de l'écrivain. L'archiviste se conforme au contexte légal et réglementaire de l'organisation. Il apprend l'essentiel de son histoire, de son fonctionnement, de son rôle social. Ces contextes sont ses « auteurs classiques ». Après, il « oublie », comme l'écrivain, tout ce qu'il a appris, et commence alors son rôle de gestionnaire.

Se conformer à l'éthique et à la politique de l'institution donne une base structurante, à sauvegarder et à appliquer. Mais le but premier de tout professionnel n'est pas seulement d'appliquer, mais de réévaluer à chaque moment la gestion en cours et la rendre toujours plus dynamique. Il faut « oublier » sa conformité, pour mieux l'appliquer ; c'est-à-dire, qu'il faut se sentir libre de concevoir et d'initier des modifications qui servent au rendement général des missions.

Performance

La connaissance du cadre organisationnel s'entrelace à la prise en compte de l'historique personnel.

L'archiviste doit être conscient de ses qualités les plus performantes, mais aussi les plus incertaines. La même chose vaut pour ses collègues. Ceci permettra l'interaction au sein de l'équipe.

Dans un service, l'archiviste conseille et gère le traitement, la sauvegarde et la diffusion de l'information. Attentif aux besoins et aux problèmes, il conçoit et applique des systèmes logiques, pratiques, et y forme les usagers. L'archiviste observe, analyse et résout de manière efficace. La notion de performance ne souligne pas seulement sa prestance active, mais aussi le fait qu'il possède un mandat d'évaluation constante et un contrôle de l'organisation consciente de l'information, jusqu'à devenir une mémoire essentielle de l'identité socio-économique de l'institution ou de l'entreprise.

L'évaluation est une fonction dynamique composée d'un bon dosage d'analyse des besoins, de réévaluation constante du traitement des documents et de la transmission sûre de l'information. L'évaluation s'applique par des examens, des études, des dialogues, des propositions. C'est en cela que l'historique personnel est fondamental : la gestion d'un projet se développe techniquement, mais aussi en ayant confiance en ce qu'on sait le mieux faire, pour proposer les solutions qui nous semblent les plus cohérentes pour l'organisation, ainsi qu'à nous-mêmes.

L'archiviste doit se souvenir que le principe de performance est une alchimie de connaissances et de compétences qui sont mises à l'épreuve par des expériences.

Création

Par la performance, l'archiviste est conscient de son leadership au sein d'un groupe. Il est aussi conscient du leadership de chacun de ses collègues. Les membres, ayant confiance en les capacités des autres, interagissent et produisent un travail créatif.

La création est un terme qui a été souvent cantonné au monde de l'art. L'artiste, l'écrivain, l'acteur créent des univers qui commentent, critiquent et réinventent

la société où l'on vit. La démocratisation et le partage des cultures ont montré que tous ont le « don » de l'invention. Si nous apprenons les techniques d'un métier, nous pouvons ensuite les appliquer en réinventant aussi le métier lui-même. L'invention est la principale caractéristique de la création.

Un archiviste, un gestionnaire, un ingénieur, un technicien s'engagent dans leur métier, créent des améliorations, des innovations qui amélioreront le rendement d'une organisation.

La création est liée étroitement au respect des qualités personnelles de chaque employé. Si on lui fait confiance, l'employé s'engage avec passion dans l'application courante de son travail, et de petites créations s'accumuleront.

L'organisation d'un projet est composée de l'évaluation constante et efficace des besoins et des possibilités, et d'un engagement à trouver le bon gouvernail.

Compétences

Évaluer, créer et s'engager. Ces trois principes, qui peuvent être entendus aussi comme des fonctions de l'archiviste, impliquent des compétences. Je reviens sur quelques-unes des compétences les plus communes, mais je souligne que toute compétence n'est pas univoque, elle se modifie dans la manière dont on la pense et dont on l'applique.

Planification : L'archiviste organise ses missions de manière efficace par une mise à jour du calendrier d'activités. La gestion d'un projet se pense de manière globale et dans une compréhension de l'emploi détaillé, en prévoyant les temps et les rythmes d'exécution de chaque activité. La planification est importante au début et dans le cours d'une mission ; l'archiviste doit posséder un savoir-faire dans l'analyse des nouvelles données en y apportant des changements.

La planification ne doit pas être restrictive, mais performante.

Le rôle de l'archiviste est donc d'avoir une vision globale du système de gestion des archives, et de prévoir les problèmes et proposer des innovations à court et à long terme.

Conception: L'archiviste est prêt à concevoir des méthodes, des outils et des formations. Il possède l'esprit d'initiative et une rapidité à intégrer les informations essentielles. Il a aussi une bonne mémoire, ses sources et ses contacts sont organisés pour les retrouver en temps utile, même lorsqu'il alterne des activités dans des temps longs.

Concevoir sa propre organisation au jour le jour permet la conception d'un projet maîtrisé.

Gestion des ressources matérielles: Le développement d'un projet implique une bonne connaissance des ressources matérielles et une planification budgétaire détaillée. Les ressources matérielles comprennent celles immédiatement à sa disposition, celles à prévoir pour l'amélioration du projet, et celles à prévoir en cas d'accident ou de rupture. Les ressources matérielles prennent en compte la collaboration avec des fournisseurs externes, une analyse des équipements, un contrôle de leur efficacité et la programmation de leurs fonctions.

Gestion des ressources humaines: Le facteur humain est l'élément qui fait la différence au sein de chaque équipe. Les ressources humaines sont à connaître et à évaluer dans le développement de chaque projet. La mise en valeur des qualités personnelles peut générer des créations inattendues afin de trouver des solutions qui sortent des sentiers battus. Le facteur humain est aussi un *incognita* : on ne peut pas prévoir les changements d'équipe, les congés de maladie, de maternité et de paternité, etc.

Une bonne gestion des ressources humaines engendre des initiatives et de la prévoyance par une évaluation systématique des activités.

L'archiviste s'occupe souvent de construire des types de gestion qui seront appliqués par d'autres usagers, qui sous-évaluent souvent l'importance d'une organisation de l'information et qui peuvent ne pas aimer qu'on touche leurs papiers et leurs habitudes : faites preuve de tact et de patience !

Synthèse et réévaluation: Ces deux compétences sont très techniques et fondamentales à chaque étape de production d'un travail. Pour soi ou pour l'équipe, il faut savoir résumer ses actions, ses priorités et ses doutes. Il faut privilégier un discours

direct, des phrases simples, à l'oral comme à l'écrit. Toute synthèse est illustrée par un plan par points et sous-points. La réévaluation du travail s'établit à chaque étape et nourrit une planification et des rapports de synthèse. Les priorités et les changements sont alors compris et analysés. D'accord, c'est clair, mais faites preuve de fantaisie pour ne pas vous ennuyer et ennuyer les autres !

Décision : L'archiviste prend des décisions. La décision se structure par un travail d'évaluation. Au moment de la décision, les incertitudes doivent être résolues, ou au moins être mises de côté. L'affirmation de propositions s'organise aussi par une maîtrise de techniques de médiation et de communication. Être apte à prendre des décisions prépare à la négociation, à la délégation des missions, à la demande de conseils.

La décision est aussi une compétence importante dans les activités de formation. La maîtrise d'un projet permet de choisir les meilleurs outils pour former les usagers.

Contrôle et protection de l'information : Le gestionnaire, « records manager » ou archiviste assis devant son ordinateur, en déplacement chez un client, en activité de récolement ou d'identification, ne doit surtout pas oublier l'intégrité, le contexte de production et l'authenticité des informations et des documents supports.

Le contrôle est une spécialité de certains archivistes, mais c'est aussi une compétence à la base du développement de chaque mission collective. Contrôler la gestion de l'information implique une conscience de la sûreté de son flux de traitement et de diffusion, par un travail technique (identification des dossiers, création d'outils clairs de recherche et de repérage) et par une planification du suivi du projet et de ses modifications.

Le contrôle et la sûreté de l'information prennent en compte l'éthique, la discrétion, le secret professionnel, les droits d'accès à l'information et à la protection de la vie privée et publique.

Le contrôle organise aussi un circuit physique et numérique tangible, dû au mouvement d'une équipe à l'intérieur de plusieurs locaux de stockage et d'opération.

Cultures et capacités humaines : Nous sommes une équipe, nous participons aux missions d'une même organisation. Chacun de nous a des compétences et des spécialités. Mais nous restons des personnes avec une vie familiale, des goûts et

des loisirs. Un archiviste aime les bières et le hockey. Une autre aime le yoga et les romans. Une autre encore est syndicaliste. L'ouverture d'esprit est toujours une bonne compétence. Le travail d'archiviste est enraciné dans une société et dans des groupes sociaux.

Toujours prendre des références et des idées dans d'autres professions pour penser son travail !

Trucs et astuces

Posséder un journal de bord pour chaque projet. On note les activités, les réunions, les rendez-vous, les réflexions. Le journal de bord sert à tenir un historique et à réévaluer les activités en cours.

Simulations : à chaque étape, prévoir des applications du système ou de la fonction conçue. Cela permet d'expérimenter leur rendement concret.

Prendre le temps et se faire corriger : l'avis des autres offre des vérifications distancées de ce qu'on est en train de faire. Ne pas avoir peur de la critique constructive, des suggestions qui peuvent aussi mettre en doute notre travail. Peut-être que les suggestions sont alarmistes, mais elles sont aussi des manières de nous faire entendre qu'il faut s'arrêter et vérifier le travail accompli.

Il faut être efficace, mais il ne faut pas oublier de prendre son temps pour exercer un bon travail !

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Évaluer, créer et s'engager ;
- Organiser en avance la globalité du travail ;
- Prévoir des risques et des accidents dans chaque activité ;
- Se former au processus budgétaire, à l'analyse des besoins ;
- Prendre en compte le facteur humain ;
- Avoir l'esprit d'initiative et de décision ;
- Gérer un projet c'est gérer les changements ;
- Savoir contrôler et s'assurer du contenu et de l'utilisation de l'information ;
- S'ouvrir à d'autres professions et à d'autres projets, pour s'oxygéner la tête, pour faire une pause et revenir avec un regard distant et critique.

Bibliographie +

CARPENTER, Julie. 2011. *Project management in libraries, archives and museums : working with government and other external partners*. Oxford : Chandos Publishing.

GAGNON-ARGOUIN, Louise et Jacques GRIMARD, Éd. 2003. *La gestion d'un centre d'archives : mélanges en l'honneur de Robert Garon*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

LEMAY, Yvon et Anne KLEIN. 2011-2012. Un artiste en résidence dans un service d'archives : entretien avec Daniel Lessard. *Archives* 43, 2 : 71-86.

NASR, Philippe. 2009. *La gestion de projet*. Montréal : Gaétan Morin.

TOLEDANO, Chloé et Nouredine LAMRIRI. *Livre Blanc. Progiciel de gestion d'archives mixtes. Enjeux, apports et critères de sélection d'une solution*. [En ligne]. <http://www.ever-team.com/fr/livre-blanc-archivage-mixte.html>

The background is a dark purple gradient. Several thin, white, curved lines sweep across the frame from the top left towards the right, creating a sense of movement and depth. The main title is centered in the lower half of the image.

S'INTÉRESSER À SA CLIENTÈLE

Par Sylvie Larouche

S'INTÉRESSER À SA CLIENTÈLE

Ne vous est-il pas déjà arrivé d'avoir un hurluberlu vous demandant de l'appuyer dans ses recherches? Les demandes sont souvent redondantes et parfois complètement loufoques. Le jugement d'autrui – trait humain – prend trop souvent le dessus sur nous. On retourne alors rapidement à nos tâches administratives sans trop se questionner. Or, ce sont les statistiques de la consultation de vos services d'archives ainsi que l'approche de la clientèle qui font votre succès. N'oubliez pas l'impact que vous avez sur un client lorsque celui-ci est satisfait et la diffusion positive à la suite de ce contact.

Dans les milieux documentaires desservant un milieu de travail ou en service de référence archivistique, le rapport humain fait toute la différence. On irait même jusqu'à dire que la réussite essentielle à la récolte est le plaisir de contribuer au traitement et à la diffusion d'information.

Le secret: l'implication dans son milieu tant professionnel que communautaire. S'intéresser à ce que fait notre interlocuteur fait toute la différence dans l'approche. Démontrer de l'intérêt vous ouvrira une panoplie de réalités plus diversifiées les unes que les autres, en plus d'apprendre beaucoup au contact des autres êtres humains. Par la même occasion, vous pourrez diffuser vos compétences en plus de démystifier ce qu'est la profession de gestion informationnelle.

Les défis les plus vivifiants nous sont venus de la clientèle la plus rébarbative à utiliser nos systèmes de GID ou nos services. Rien de plus glorifiant lorsque, à la suite d'une formation ou d'un atelier, un client nous revient en demandant de l'aide pour ensuite développer une collaboration.

Corrélation Groupe Conseil est un réseau de professionnels expérimentés œuvrant à la mise en valeur, à la conservation et à l'appréciation de collections d'artéfacts et d'œuvres d'art. Les champs d'expertises de Corrélation sont la muséologie, la gestion documentaire et des archives, ainsi que la médiation culturelle. Sylvie Larouche y travail à titre de directrice du développement d'affaires.

Dans un cadre plus personnel, nous avons décidé de nous engager dans notre milieu de vie en collaborant avec d'autres citoyens à la réutilisation d'un édifice historique laissé à l'abandon par des administrations peu scrupuleuses. Je vous invite donc à consulter la couverture médiatique dans le cadre de la réfection du Temple Maçonnique de Saint-Lambert :

- [Lettre envoyée par Sylvie Larouche, une Lambertoise, aux membres du Conseil municipal de Saint-Lambert à propos du Temple maçonnique](#), Lambert Express, 12 mars 2014.
- [Le Temple maçonnique – une implication citoyenne par Pierre-Léon Lafrance](#), Lambert Express, 12 mars 2014.
- [Saint-Lambert, c'est comme Brooklin par Hugo Lavoie, C'est pas trop tôt](#) (Radio-Canada), 5 mars 2014.

« S'impliquer c'est aussi rayonner,
et oh combien enrichissant ! »

The background is a solid red color. On the left side, there are three white, curved lines that sweep across the page from top to bottom, creating a sense of movement and depth. The lines are thin and elegant, intersecting and overlapping each other.

RÉUSSIR UN PROJET DE GID

Par Jeanne Darche

RÉUSSIR UN PROJET DE GID

Ce chapitre se veut un guide pratique des étapes à suivre pour démarrer un projet ou, encore mieux, pour aller dans le sens de la nouvelle loi sur les archives et mettre en place un **Programme de gestion intégrée des documents**.

Dans les prochaines pages, je présenterais sommairement les étapes essentielles à effectuer avant de commencer la phase de réalisation du projet. Nous verrons également les types de problèmes qu'il est possible de rencontrer, de même que quelques pistes de solutions. Ainsi, en partageant l'expérience et le vécu du projet de l'Agence des Laurentides avec vous, je souhaite aider les archivistes qui sont au début de leur projet de GID à bien le démarrer !

La profession d'archiviste fait plus que changer...

Premièrement, avez-vous remarqué comment notre profession a changé dans les dernières années? Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais certains jours, j'ai l'impression d'inventer ma profession au fur et à mesure! (Voir les billets publiés sur le sujet par l'auteur sur le blogue **Convergence** de l'AAQ).

Auparavant, un archiviste pouvait presque passer sa vie dans un local, généralement au sous-sol (!), et sa clientèle se limitait souvent aux agentes administratives par lesquelles arrivaient les requêtes. On pourrait dire que l'archiviste pouvait choisir son niveau d'interaction avec son organisation. C'est que l'archiviste s'occupait surtout des documents semi-actifs et inactifs. Or, maintenant, avec la gestion intégrée des documents, l'archiviste doit agir en amont de la création des documents et dossiers.

Aujourd'hui, selon mon expérience, pour travailler comme archiviste, en plus de nos compétences en gestion documentaire et archives, il faut posséder ou développer des compétences en :

- ⇒ Communication et marketing
- ⇒ Éducation et formation
- ⇒ Informatique et programmation
- ⇒ Gestion de projets et management
- ⇒ Ressources humaines et gestion de changement

Autant dire que l'archiviste moderne est, de manière permanente, en formation continue !

Mon conseil aux futurs archivistes toujours aux études ? Utiliser le baccalauréat ou les cours en option pour aller chercher le plus de connaissances possible dans divers domaines reliés à l'administration des organisations. Également ? Faire de la veille informationnelle (Roy 2014), car il est essentiel d'être au courant des nouveautés dans notre domaine et surtout d'être en relation avec nos collègues archivistes afin de profiter de l'intelligence collective de notre groupe professionnel !

Le facteur humain

La GID c'est possible, mais ça dépend plus des humains que d'un logiciel

Aujourd'hui, j'ai le goût de vous préparer au fait que peu importe le logiciel choisi, les utilisateurs vont toujours rencontrer des difficultés. Il n'y a pas de logiciel parfait. La GID, tout comme l'information et les connaissances dans une organisation, c'est beaucoup plus une affaire d'émotions, d'habitudes et d'interactions entre les humains que de l'apprentissage d'un logiciel.

C'est plus facile de ne pas gérer ses documents

Pendant un certain temps du moins. C'est toujours plus facile de faire des piles ! Pourtant, si on organise ses dossiers d'une façon logique mais souple, il devrait être facile de les classer. Cependant, même avec le meilleur plan de classement, les utilisateurs éprouvent de la difficulté à classer d'une manière qui ne leur ressemble souvent pas.

La saisie des métadonnées

Le problème avec les métadonnées, c'est qu'il faut être discipliné pour les saisir. Ici, ce n'est pas tant le niveau de difficulté, mais une question de valeur donnée à l'information. Pour que l'utilisateur soit convaincu que ça vaut la peine de saisir des métadonnées, il faut qu'il reçoive un retour sur son investissement !

Le changement

Passer à la GID, c'est venir bousculer l'ordre établi. Changements de pratiques, d'habitudes, de savoir-faire, etc. Avec les quelques exemples que je viens de vous décrire, on voit bien que oui, la qualité du logiciel est importante (exemple : moteur de recherche hyper-performant est un *must!*), mais la préparation au changement, pour nous et pour les utilisateurs, est encore bien plus essentielle.

Votre organisation est-elle prête au changement ?

Un projet de GID est un projet d'organisation de grande envergure. La GID n'est pas un changement superficiel, mais bel et bien un changement en profondeur des pratiques de travail. C'est un projet ambitieux, mais son succès va placer votre organisation dans une position de force par rapport à son environnement. Autrement dit : votre organisation aura su développer une culture de changement, d'innovation et d'excellence !

Les préalables

Tout d'abord, il faut se poser les questions suivantes (Autissier et Moutot 2010) :

- ⇒ Votre organisation est-elle prête au changement ?
- ⇒ A t-elle déjà adopté un mode de fonctionnement axé sur l'amélioration des processus et une culture favorisant l'innovation, la performance et l'excellence ?

Si vous répondez par la négative à ces questions sur la culture de votre organisation, alors, ce sera l'étape prioritaire de votre projet. C'est la première chose à mettre en place. On ne peut pas déployer la GID et s'imaginer que la culture va suivre toute seule. Professeure en gestion du changement à l'UQO, Emmanuelle Avon, nous disait qu'« on ne peut pas forcer un changement de culture en imposant un changement technologique ». (Avon 2012) Il faut déployer une vision d'entreprise axée vers le changement, vers le futur. La GID n'est qu'un outil qui permet d'atteindre cet objectif.

Par où commencer pour développer une culture de changement ?

Encourager l'évolution de l'organisation en mettant en place des projets innovants venant des employés. Prenons comme exemple, la méthode Toyota ou **Lean**. Dans cette méthode, ce sont les employés qui apportent les idées d'améliorations constantes puisque ce sont eux qui connaissent le mieux leur travail. Dans mon organisation, notre PDG a choisi de mettre en place des pratiques qui favorisent le changement :

- des cellules innovantes : micro-comités d'employés chargés de trouver des solutions à mettre en place rapidement ;
- des déjeuners-causeries : rencontres conviviales entre le PDG et les équipes de travail pour discuter des sujets chauds qui nous préoccupent.

Quels seront les moyens à employer ?

- Éduquer et équiper les gestionnaires, car se seront eux qui auront à accompagner les employés.
- Présenter les avantages à changer. C'est plus facile de changer quand on comprend ce que ça va nous rapporter.
- Offrir de la formation continue à ceux qui en ont besoin. Beaucoup de nos organisations ont une moyenne d'âge élevée. Quelques fois, il n'y a pas eu de mise à jour des compétences technologiques. Par exemple, « ...les organisations distribuent des outils technologiques, comme des téléphones intelligents, en assumant que ses employés ont les compétences pour s'en servir. Ce qui n'est pas toujours le cas ! » Citation de Pierre Joron au cours d'une cellule innovante à l'Agence des Laurentides.
- Changer les méthodes d'organisation du travail. On s'oriente plus vers une gestion axée sur les résultats. On pense ici au télétravail, à la collaboration de groupe, à l'élimination des tâches inutiles, à la transformation des processus papiers en processus numériques.

Donc, avant même de commencer le projet de GID, il faut planifier la transformation de l'organisation !

L'équipe GID : une équipe multidisciplinaire !

Construire une équipe de projet GID

La première étape, suite au lancement de votre projet, c'est la création de l'équipe de projet. Je vous encourage à en faire une équipe multidisciplinaire dès le début.

Au début du chapitre, je vous parlais des changements dans notre profession. Ces changements nous amènent à devoir développer toute une brochette de compétences. Il ne s'agit pas de devenir des professionnels de chaque domaine, mais plutôt d'être capable de parler la même langue que nos interlocuteurs ; les informaticiens, les gens de ressources humaines et financières, les gestionnaires, etc.

Ainsi, une vraie synergie pourra se créer entre les membres de votre équipe de projet car ils arriveront à se comprendre mutuellement. Ce qui est déjà un facteur de succès en soi !

Le mandat de l'équipe GID

Les questions suivantes vont vous permettre de dégager le mandat, la mission de l'équipe :

- Quels seront les rôles et responsabilités de chacun des membres ?
- Quelles seront leurs tâches ?
- Quels seront les buts à atteindre ?
- Avez-vous besoin d'un agent de changement ? Par exemple, un employé temporaire qui vous aide à former les utilisateurs durant la période d'implantation. Ça peut vraiment aider d'avoir quelqu'un qui vient de l'extérieur. Cette personne peut avoir plus de crédibilité auprès des utilisateurs qu'un employé à l'interne qui est là depuis longtemps. C'est l'effet consultant !

La visibilité de l'équipe GID

C'est le moment de lancer les premières activités de gestion du changement. Le meilleur moyen d'éviter des rumeurs qui pourraient nuire au projet, c'est de diffuser régulièrement des informations à tout le personnel.

La planification

Les étapes de la planification d'un projet de gestion intégrée des documents ressemblent aux étapes d'implantation d'un logiciel. Mais l'envergure et la portée sont beaucoup plus élargies. On ne cherche pas à changer un logiciel de traitement de texte, on cherche à changer la culture d'une organisation quasiment de fond en comble. C'est un travail de longue haleine !

Mes collègues archivistes m'ont parlé d'un délai de plusieurs années avant que la nouvelle culture s'installe. La planification est essentielle, mais les révisions et les ajustements à intervalles réguliers le sont plus encore. Après trois années passées depuis le début de notre projet, je dois vous dire que le processus itératif d'essai, d'erreur et de correctif est quand même une excellente école ! Voir le chapitre sur la gouvernance pour la description de quelques unes de ces étapes.

Les relations entre les services documentaires et l'équipe TI : un lien à privilégier !

Soignez vos relations avec l'équipe informatique. Apprenez à les connaître. Vous allez passer beaucoup de temps à travailler ensemble dans les prochaines années ! C'est le moment d'établir les bases de votre collaboration future.

Le rôle de l'équipe informatique

En général, l'équipe informatique s'occupera de l'infrastructure qui soutient votre logiciel. Tandis que vous, vous veillerez aux aspects applicatifs : est-ce que tout fonctionne comme prévu ?

Votre logiciel est-il classé comme un système critique ?

Il faudra réfléchir avec l'équipe informatique sur le niveau de criticité accordé à votre logiciel.

- ⇒ En cas d'arrêt total du système, quels sont les délais maximums pour relancer le service ?
- ⇒ Pensez par exemple au système de messagerie courriel. Quel est son niveau de criticité dans votre organisation ? Le système de GID est aussi important que le courriel sinon plus. Car, s'il n'y a plus de service, les utilisateurs n'auront plus accès à leurs documents.

Apprendre à parler le langage « informatique »

Ce qu'il faut retenir, c'est que la gentillesse, le respect, la compréhension des délais peuvent faire des miracles. Pour mieux communiquer, il faut d'abord se comprendre.

Et pour ça, il faut acquérir des connaissances de base en informatique. Connaître leur langage technique. N'oubliez pas que nous aussi nous utilisons un langage technique complètement incompréhensible pour les autres ! En travaillant ensemble avec l'équipe des TI, on apprend chacun les bases du savoir de l'autre.

La gouvernance et le soutien de la direction : facteurs de réussite !

Nous avons dit plus haut l'importance d'avoir un comité capable de prendre des orientations et des décisions dans le cadre du projet. À l'Agence des Laurentides, c'est le comité de direction qui compose le comité de gouvernance sur la GID. Ainsi, ce sont les gens qui ont le pouvoir décisionnel qui sont les plus impliqués dans le projet.

Quelles décisions auront-ils à prendre ?

- ⇒ Réviser et adopter le cadre de référence, les politiques et procédures
- ⇒ Conduire le changement culturel dans l'organisation

Avoir le soutien de la haute direction ça veut dire quoi ?

Que le comité de gouvernance a un pouvoir d'influence et également d'intervention :

- ⇒ À la suite de la cartographie des processus, on pourrait avoir à intervenir auprès des acteurs opposés au projet. (Autissier et Moutot 2010)

Comment faire de votre comité de gouvernance un comité impliqué? Faites-en des utilisateurs!

- ⇒ Dans notre organisme, nous avons lancé dès le début du projet, un site de comité de direction sans papier. Ainsi, les directeurs sont devenus des utilisateurs avant les employés. Quand est venu le temps de l'implantation, ils étaient devenus des acteurs convaincus!

Conclusion : ce n'est que le commencement !

Voilà, nous avons regardé ensemble les principales étapes préparatoires à un projet ou programme de gestion intégrée des documents. Comme vous pouvez le constater, ce projet requiert une transformation en profondeur de votre organisation et doit donc être minutieusement préparé en amont avant même de commencer la recherche d'un logiciel. Mais si ces étapes sont bien réalisées, le succès sera sûrement au rendez-vous!

Bibliographie +

AUTISSIER, David et Jean-Michel MOUTOT. 2010. *Méthode de conduite du changement*. Paris : Dunod.

AVON, Emmanuelle. 2012, Automne. Cours « Gestion du changement ». UQO.

CHARBONNEAU, Normand, 2014. *La gestion des documents et des archives : un système intégré visant à satisfaire les besoins des usagers, des citoyens et des organisations*. Allocution de Normand Charbonneau, conservateur et directeur général des archives de BANQ, à l'occasion du Sommet sur les archives au Canada. [En ligne]. http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/salle_de_presse/discours_allocutions/allocution.html?c_id=5bf2fba1-e827-47b8-afdc-c38f2c328d77&an=2014

KRUG, Steve. 2012. Don't make me think.fr : optimisez la navigation de vos sites. Montreuil : Pearson.

Roy, Sophie. 2014, 12 mai. La veille informationnelle ou Comment faire de la formation continue sans suivre de cours. *Convergence : Le blog de l'Association des archivistes du Québec (AAQ)*. [En ligne]. <http://archivistesqc.wordpress.com/2014/05/12/la-veille-informationnelle-ou-comment-faire-de-la-formation-continue-sans-suivre-de-cours/>

The background is a solid orange color. There are several thin, white, curved lines that sweep across the page, creating a sense of movement and design. One line starts from the top left and curves towards the bottom right. Another line starts from the top right and curves towards the bottom left. A third line starts from the top left and curves towards the bottom right, crossing the other lines.

DÉVELOPPER SES HABILITÉS POLITIQUES

Par Mario Robert

DÉVELOPPER SES HABILITÉS POLITIQUES

Tout individu qui œuvre dans une organisation se doit d'utiliser ses habiletés politiques pour avoir un impact dans son milieu de travail. L'archiviste qui refuse de développer ces habiletés sous prétexte que ce ne sont qu'intrigues politiques, luttes de pouvoir ou que seul le mérite compte, fait une mauvaise lecture de la situation.

Selon Francine Harel Giasson, professeure honoraire en management à HEC Montréal, les habiletés politiques sont avant tout « l'art de mobiliser les sources de pouvoir dont on dispose », car les organisations sont « des arènes de pouvoir » et que le pouvoir peut aussi provenir de la base. L'archiviste peut donc avoir une influence sur son milieu. (Harel-Giasson 2011, 120)

« Concrètement, on dira que savoir argumenter, savoir convaincre, savoir négocier, savoir trouver des appuis, savoir choisir ses alliés, savoir tirer parti de sa marge de manœuvre, ressortissent de l'art de mobiliser les sources de pouvoir à sa disposition et, par conséquent, sont des habiletés politiques. »

(Harel-Giasson 2011, 120)

L'archiviste doit donc faire fi de ses réticences face aux habiletés politiques. Il ne peut y échapper malgré ses craintes de ne pas être doué pour ces questions. Il doit plutôt soumettre des idées, les réaliser et surtout les promouvoir.

« Dans cet univers, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées, il faut que les bonnes idées deviennent des réalisations et, pour cela, qu'elles recueillent l'appui et l'engagement des personnes qui comptent. Or, c'est précisément à cela que servent les habiletés politiques : à convaincre, à se faire des alliés, à susciter des engagements en vue d'un résultat... Dans l'entreprise, les personnes qui soumettent de bonnes idées ou de bons projets ont la responsabilité de faire connaître les mérites de leurs propositions. »

(Harel-Giasson 2011, 122)

L'utilisation des habiletés politiques est incontournable pour l'archiviste qui veut être reconnu et jouer un rôle dans son organisation, voire dans la société.

Bibliographie +

HAREL-GIASSON, Francine. 2011. Les habiletés politiques : Sans elles, point de salut. *Habiletés de direction*. Sous la direction de Chantale Mailhot et al. Montréal : HEC, 120-129.

The background is a solid teal color. Several thin, white, curved lines are drawn across the page, creating an abstract, geometric pattern. One line starts from the top left and curves downwards towards the center. Another line starts from the bottom left and curves upwards towards the center. A third line starts from the bottom right and curves upwards towards the center. These lines intersect and create a sense of movement and depth.

COLLABORER AUTOUR D'UN DOSSIER

Par Mattia Scarpulla

COLLABORER AUTOUR D'UN DOSSIER

Dans la création d'un spectacle théâtral, le comédien n'est pas le seul acteur. Lorsqu'il se trouve sur le plateau, il collabore avec des régisseurs lumière, son et musique. En amont, l'administrateur et le metteur en scène structurent la production pendant que le responsable des communications conçoit une campagne de promotion. Comme au théâtre, la gestion des archives est avant tout un travail d'équipe.

Pour un seul dossier, dès la création et la réception des documents, plusieurs personnes, archivistes ou non, discutent, interagissent, se corrigent et se conseillent. L'identification, le classement, la protection et puis la diffusion de ces documents exigent tous ces échanges, et ce, de manière à trouver la méthode la plus efficace pour rendre vivantes les informations qui représentent un service ou une institution, tant durant leur vie active que pour leur vie historique.



L'archiviste est conscient de la collaboration en équipe.

La collaboration est à la base d'un projet de gestion, parce qu'une équipe, si elle n'est pas toujours créatrice de dossiers, est créatrice de systèmes pour leur traitement.



L'archiviste collabore avec d'autres archivistes et avec d'autres professionnels (documentalistes, ingénieurs, administrateurs, consultants, etc.). Mais il collabore aussi avec des clients, des publics, d'autres équipes administratives, scientifiques et culturelles. Et avec le développement des réseaux sociaux, la collaboration autour d'un dossier est encore plus interactive et sa durée s'espace dans le temps et sur différents lieux.

Afin d'illustrer la collaboration, je cite deux expériences de collaboration pour l'installation d'un système de gestion intégrée des documents (GID). Taïk Bourhis et l'équipe de la Division de la gestion de documents et des archives de l'Université

de Montréal sont un autre exemple. Leur projet Hippocampe a débuté à partir de la planification d'une idée de GID au sein de la gestion des documents universitaires, puis par le choix d'un logiciel et son installation. Néanmoins, la migration des informations des logiciels précédemment utilisés à l'université a également dû être effectué, ainsi que le développement de chaque fonction et la formation des usagers des autres services universitaires (Bourhis 2009-2010). Collaborer est alors nécessaire, puisque la gestion des documents d'une institution passe par les mains de centaines d'usagers. Jeanne Darche en donne un témoignage dans son article en plusieurs épisodes sur la collaboration avec Noémie Vallet, bibliothécaire-archiviste, pour la conception et l'application d'un système GID pour l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (Darche 2014).

Les équipes se transmettent les informations, les idées, se critiquent, recommencent, en tentant par la collaboration de maîtriser l'organisation de l'information, tout en rendant autonomes le plus d'usagers possible.

Écoute + Performance = Création

Collaborer au sein d'une équipe nécessite d'être à l'écoute de l'autre pour générer une performance collective.

L'archiviste est souvent spécialiste d'une activité à l'intérieur d'un service. Mais il reste expert dans les différentes étapes de gestion. Il doit être prêt à contrôler et réviser le travail des autres si on lui demande ou s'il s'aperçoit d'une anomalie. Il doit également être ouvert à recevoir des avis et des suggestions sur son activité en cours par ses collègues.



L'archiviste participe à une architecture informationnelle. Il sait la faire comprendre à ses collègues, et il sait aussi recevoir les informations traitées par d'autres collègues.





Être à l'écoute des autres sous-entend qu'il faut comprendre et savoir transmettre son processus de travail et non seulement le dossier traité.



Pour cela, l'archiviste se conforme à l'éthique et au contexte du service et, en même temps, doit être attentif à apporter son aide tout comme à l'accepter.



La multidisciplinarité

Si tous les membres d'une équipe sont à l'écoute les uns des autres, la gestion organique de l'information se développera et sera plus performante. Un archiviste se permettra des tentatives nouvelles, travaillera rapidement en mettant à disposition ses capacités, tout en sachant qu'il peut commettre des erreurs.



Une équipe créative est performante.



Une équipe qui se fait confiance, dans l'erreur, dans le doute, se ralliera aussi dans l'expérimentation innovante. Elle se laissera étonner par l'ouverture inattendue apportée par l'un des collègues, se donnera ainsi une base structurée pour rectifier et poursuivre une activité et pour créer avec rigueur une application concrète de tout ce qui a été tenté et projeté.



La création est *expérience* et *partage d'information*.



Le facteur humain

« L'archiviste est une personne et non un robot.
Il est performant, mais il est aussi humain. »

Chaque employé comprend la singularité de ses collègues et communique activement avec eux ; il maîtrise ainsi la communication des informations et sa place au sein d'une équipe. La collaboration est toujours une expérience de la réciprocité : la personne se met à l'écoute des autres et s'identifie ainsi à une équipe.

« Gérer le facteur humain d'une équipe est l'une des bases structurantes au sein de toute collaboration. »

Le facteur humain ne doit pas être seulement maîtrisé, car cela peut provoquer une absence d'innovation au sein d'un service. Le facteur humain doit s'affirmer : une équipe est intéressante quand elle accueille des employés aux qualités singulières.

Gérer le côté le plus personnel de chaque membre est une manière de spécialiser progressivement, dans la factualité des mandats, les personnes les plus aptes, tout en écoutant leurs besoins.

La collaboration est étroitement liée à la préservation du facteur humain d'un groupe, permettant ainsi une flexibilité et une réévaluation de l'identité de chaque membre, provoquant efficacité et innovation.

La déontologie d'équipe

La déontologie de l'archiviste est similaire à celle d'autres ordres et métiers. Ces déontologies ont en commun des missions historiques et sociales. Une entreprise produit des documents qui permettent de rendre compte de son rôle dans un contexte culturel et dans un secteur socio-économique. La conservation de ses documents essentiels permet de retracer l'importance de l'institution dans une société.

Dans le code de déontologie de l'Association des archivistes du Québec, on parle de solidarité au sein d'une profession. La collaboration se développe par une entente organique et commune faite en « respectant dans l'exercice de ses activités les principes, normes et méthodes professionnels généralement reconnus au sein de la profession », mais aussi les principes à la base des lois de l'accès à l'information et de protection de la vie privée, jusqu'aux droits fondamentaux d'un employé, dans le secteur public et privé. À ce propos, consulter le [code de déontologie](#) de l'AAQ.

Une dynamique et un dialogue d'équipe fortifient les principes à la base d'une déontologie. Le travail de chaque personne se solidarise autour de la reconnaissance de ses capacités, favorisant ainsi le développement d'un sentiment d'appartenance.

Impossible de ne pas collaborer

Le document est un support numérique ou matériel qui porte une information. Comme les langues latine et grecque anciennes, qui ne sont plus des langues vivantes, le document est une langue morte. Il prend de la valeur lorsqu'il est utilisé par une personne qui l'intègre dans un dossier identifiant l'histoire et le présent d'une personne, d'une activité ou d'un groupe. L'archiviste est l'expert permettant que tout dossier garde l'intégrité de son sens. L'archiviste lui donne un sens. Mais l'archiviste disparaîtra un jour. Le document non.

L'une de mes plus belles expériences s'est déroulée pendant huit semaines au sein des Archives départementales de Seine-Maritime, à Rouen, en France, à l'été 2014. Avec une autre archiviste et deux magasiniers, nous devions commencer le traitement de 440 mètres linéaires d'archives inactives de la Direction régionale de la sécurité sociale de Normandie. Huit semaines, c'est court. Pour être efficaces, nous devions en apprendre le plus possible sur cette institution et surtout, apprendre le plus rapidement sur nos collègues et nous faire confiance pour nous partager les missions. Un dialogue constant au jour le jour se caractérisant aussi par l'écoute et le conseil des directeurs et des responsables de la gestion de ce fonds. L'équipe était ainsi composé : Vincent Maroteaux, directeur, Fanny Reboul, directrice-adjointe, Corinne Tunqc, responsable et conservatrice, Julien Lepage, responsable, Mattia Scarpulla, archiviste, Vanessa Rouil, archiviste, Arnaud Michel, magasinier et Quentin Lanick, magasinier. Par des réunions hebdomadaires, nous synthétisons

nos avancements, nous faisons des propositions, et les magasiniers comme les archivistes devaient être au courant du travail de tous, afin de permettre, en cas d'absence de l'un de nous, d'avoir une idée claire et globale du travail en cours. La collaboration était à la base de cette mission. Plus nous étions prêts à partager nos informations et à écouter les conseils, mais aussi les doutes des collègues, plus rapidement des solutions se transformaient en nouvelles stratégies de traitement. L'importance de résumer nos besoins, nos évaluations et nos incertitudes permettait aux responsables d'agir plus rapidement dans le choix des priorités, dans l'étude de possibles erreurs et de leurs résolutions. Dans ce temps court, nous étions aussi conscients que nous devons laisser des traces écrites et un tableau final pour l'équipe qui aurait repris la prochaine phase du travail.

L'archiviste prévoit son absence, son remplacement par un autre collègue, mais aussi le déplacement des documents dans l'espace et le changement constant de la structure des services d'administration. La mandat d'un archiviste est donc un petit engrenage dans une organisation qui se structure dans la modification temporelle et spatiale continue.

Le document doit survivre à l'absence de l'archiviste et pour cela, il est impossible de ne pas collaborer : au sein d'une mission, la communication des compétences et des activités est à la base d'une transmission qui privilégie la singularité de chaque employé tout en tenant compte de la gestion globale exécutée par une équipe.

TRUCS ET ASTUCES

- Planifier régulièrement des réunions et des rapports d'activités. Chaque personne fait ainsi le point sur son travail, tous sont au courant de l'avancée du projet et des décisions sur d'éventuelles réorganisations de tâches peuvent être rapidement prises.
- Dans chaque projet, être deux ou trois responsables pour chaque activité, afin de ne jamais être bloqué par l'absence d'un collègue.
- Observer la manière de travailler des collègues. Demander à être informé de leurs stratégies et à leurs habitudes. La collaboration devient performante par une connaissance des rythmes et des qualités de l'autre.
- S'exercer à exposer par écrit et par oral ses activités en améliorant sa capacité de synthèse pour mettre en évidence les avancements, les questions, mais aussi les problèmes et les doutes.
- Savoir déléguer des activités, venir en aide au collègue en difficulté et savoir se faire aider en cas de perte de contrôle d'une action.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- La gestion de documents et des archives est un travail d'équipe.
- L'archiviste crée des méthodes de gestion des documents en équipe, en conformité avec le cadre contextuel et légal du service et de l'institution.
- L'archiviste responsable et autonome reste à l'écoute des besoins et des avancements de ses collègues. Il conseille et se fait conseiller.
- Une équipe performante gère un projet par des changements nécessaires, mais aussi par des expérimentations, des retours en arrière et des prises de risque.
- La collaboration est composée de dialogues, de solidarité, dans le sentiment d'appartenance à un groupe de travail.
- La maîtrise du facteur humain se concrétise par un respect et une stimulation des qualités singulières de chaque membre d'une équipe.

Bibliographie +

BOURHIS, Taïk. 2009-2010. Le projet Hippocampe : mise en place d'un système de gestion électronique de documents à l'Université de Montréal. *Archives* : 41, 2 : 135-161.

DARCHE, Jeanne. 2014, 22 janvier. Les trucs et astuces pour réaliser un projet de GID. *Convergence : Le blog de l'Association des archivistes du Québec (AAQ)*. [En ligne] <http://archivistesqc.wordpress.com/2014/01/22/les-trucs-et-astuces-pour-realiser-un-projet-de-gid/>

HIRAUX, Françoise et Françoise MIRGUET, éd.s. 2012. *La valorisation des archives : une mission, des motivations, des modalités, des collaborations : enjeux et pratiques actuels*. Louvain-la-Neuve : Éd. Academia, coll. Publications des archives de l'université catholique de Louvain.

RAJOTTE, David. 2010-2011. La réflexion archivistique à l'ère du document numérique : un bilan historique. *Archives* 42, 2 : 69-105.

The background is a solid dark blue color. Several thin, white, curved lines are scattered across the page, some overlapping each other. These lines are abstract and do not form any recognizable shapes or text.

TÉMOIGNAGE SUR LA COLLABORATION

Par Sylvain Senécal

La collaboration est l'action de travailler ensemble pour atteindre un objectif spécifique. Plus le chemin est long et les tâches complexes, plus cette collaboration est difficile à maintenir, mais combien fructueuse si elle est réussie. Pendant plus de six années, toutes les unités de gestion documentaire d'Hydro-Québec, qui fonctionnent de façon décentralisée, ont collaboré à un cadre de concertation afin d'établir des objectifs communs, de déterminer les moyens pour les atteindre, de mettre en commun des ressources pour les réaliser et de coordonner leurs actions pour les mettre en œuvre. Ceci au travers de rencontres mensuelles réunissant les spécialistes des différentes unités ainsi que leurs gestionnaires.

À défaut d'une organisation centralisée, la collaboration a été le moyen privilégié afin d'encourager une unité de pensée pour atteindre une plus grande unité d'action.

Ce travail de concertation et de collaboration a permis la mise en place de pratiques de gestion documentaire communes. Celles-ci ont été produites sur la base d'expériences particulières de chacun, au sein des groupes de travail constitués de volontaires et créés suite aux consensus dégagés. Il en a résulté une série de guides et de bonnes pratiques alimentant un cadre commun de gestion documentaire : guide de gestion des courriels, guide de la signature numérique, cadre de déploiement des activités collaboratives, refonte du plan de classification, refonte des règles de conservation, etc.

Cette collaboration s'est prolongée au sein d'un environnement numérique dont les objectifs sont le soutien aux rencontres de groupe, le partage des expériences de chacun et la discussion, par l'entremise des forums de discussions, sur les différents sujets alimentant le quotidien des gestionnaires de documents. Avec l'arrivée du Web 2.0 et des activités collaboratives, cette plateforme d'échange a permis d'ouvrir la conversation à un cercle de collaborateurs plus large. Les gestionnaires de documents se retrouvent donc à travailler de plus en plus avec ces nouveaux collaborateurs, soit leurs collègues des ressources humaines, des communications et des technologies de l'information. Chez Hydro-Québec, plus de 160 personnes accèdent maintenant à cet environnement collaboratif.

On peut dire que l'exercice de la gouvernance d'une activité comme la gestion documentaire est un exercice de collaboration, ce qui exige de l'écoute et de la médiation. Personne ne peut s'en sortir seul. Après tout, comme mentionné au début de ce texte, la collaboration est l'action de travailler ensemble pour atteindre un objectif spécifique. Pour le cas présenté, cet objectif était le déploiement d'une fonction primordiale pour une organisation.



**MARKETING :
CONCEVOIR ET
VENDRE UN
PRODUIT OU
UN SERVICE**

Par Charles Cormier

MARKETING : CONCEVOIR ET VENDRE UN PRODUIT OU UN SERVICE

Concevoir et vendre un produit ou un service, quel qu'il soit, n'a rien de simple. Et vendre dans une organisation quelque chose d'intangible comme la gestion de l'information, c'est partir avec quelques points de retard. Disons que ce n'est pas aussi simple que de vendre des friandises.

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour vendre nos projets. Cinq de ces pistes m'apparaissent essentielles lorsque l'on souhaite convaincre nos dirigeants et l'ensemble de notre organisation. Des pistes qui n'ont rien à voir avec les retombées monétaires.

Un mot sur le marketing

Avouons-le, le marketing a souvent mauvaise presse, et parfois avec raison. Les efforts de publicité de certaines entreprises donnent l'impression de vouloir créer un besoin qui n'existe pas ; qu'on nous berne sans arrêt sous prétexte de vouloir nous vendre un produit. Dans la réalité, la publicité n'est qu'une infime partie du marketing.

Pourtant, dans notre profession comme dans un tas d'autres qui visent à servir une clientèle, tout est marketing :

- La manière dont nous présentons nos services et nos solutions ;
- Ce que nous disons à nos utilisateurs potentiels ;
- Le coût de nos services ;
- Le design de l'interface-utilisateurs ;
- Les fonctionnalités disponibles ;
- La façon dont nous répondons aux utilisateurs et le temps que nous prenons avant de leur répondre ;
- Le sentiment que les utilisateurs ressentent lorsque nous raccrochons le téléphone ;
- La facture, ou l'absence de facture, que nous leur envoyons (ou pas) ;
- Ce que les utilisateurs disent de nous.

Le marketing regroupe l'ensemble des activités visant l'écoute et la satisfaction des besoins des consommateurs. C'est avant tout :

- Comprendre les utilisateurs ;
- Se concentrer sur leurs besoins ;
- Bâtir une relation de confiance avec eux.

Bien comprendre son organisation

Vous me direz que ça coule de source, que pour mettre en place une solution de gestion de l'information, on doit connaître et bien comprendre l'organisation dans laquelle nous évoluons et analyser ses besoins. Vous avez totalement raison. C'est encore plus vrai lorsque vient le temps de vendre un service et d'obtenir de l'argent pour concrétiser nos idées.

Il faut connaître les besoins de nos clients et bâtir une relation de confiance avec eux. La base du marketing, c'est essentiellement ça. Quelques questions qui méritent d'être posées :

- Quel est le problème que nous voulons corriger ?
- Pourquoi est-ce un problème important pour les utilisateurs ?
- Quelles parties de l'entreprise sont affectées par ce problème ?
- Quels objectifs de l'entreprise ne sont pas atteints en raison de ce problème ?

Répondre à ces questions permet d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et aide à mieux saisir les interrelations entre :

- La structure administrative ;
- Les normes, règles et procédures en vigueur ;
- Les activités et processus ;
- Les utilisateurs, leurs rôles et leurs responsabilités ;
- Les types de documents créés et leur utilisation ;
- Les technologies et infrastructures utilisées ;
- Les opérations et les projets en cours ;
- L'environnement externe, le marché et les concurrents.

Comment trouver l'information nécessaire? Voici quelques techniques qui peuvent être utiles. Celles présentées ici sont tirées du « Business Analysis Body of Knowledge » de l'*International Institute of Business Analysis*.

OBSERVATION

Moyen de déterminer les besoins en procédant à une évaluation de l'environnement de travail des utilisateurs. Cette technique est appropriée pour documenter les détails de projets ou de processus en cours.

Avantages

- Donne un aperçu réaliste et pratique de l'entreprise en obtenant une idée de la façon dont le processus d'entreprise fonctionne aujourd'hui ;
- Permet de recueillir les données impossibles à documenter autrement que sur les façons dont les gens travaillent effectivement dans le système.

Désavantages

- Seulement possible pour les processus existants ;
- Peut prendre beaucoup de temps ;
- Les exceptions inhabituelles et les situations critiques qui se produisent rarement peuvent ne pas se produire lors de l'observation.

GROUPE DE DISCUSSION

Moyen d'obtenir les points de vue et attitudes à l'égard d'un produit spécifique, d'un service ou d'une occasion dans un environnement de groupe interactif. Les participants partagent leurs impressions, leurs préférences et leurs besoins, guidés par un modérateur.

Un groupe de discussion est composé de personnes préqualifiées dont l'objectif est de discuter et de commenter sur un sujet en particulier. Il s'agit d'une occasion pour les utilisateurs de partager leurs points de vue et de discuter dans un contexte de groupe. Cela permet aux participants de réévaluer leurs propres points de vue à la lumière de l'expérience des autres.

Un modérateur formé gère et anime la séance et produit le rapport. Les observateurs peuvent enregistrer ou surveiller le groupe de discussion sans y participer.

Avantages

- Cette technique fournit la capacité d'obtenir des données à partir d'un groupe de personnes en une seule séance et de gagner du temps par rapport à la conduite d'entretiens individuels avec le même nombre de personnes ;
- Elle est efficace pour relever les attitudes, les expériences et les bénéfices recherchés par les utilisateurs.

Désavantages

- Dans le cadre d'une discussion de groupe, les participants peuvent être réticents à discuter de sujets sensibles ou personnels ;
- Les données recueillies (ce que les gens disent) peuvent ne pas être compatibles avec la façon dont les gens se comportent en réalité ;
- Si le groupe est trop homogène leurs réponses peuvent ne pas représenter l'ensemble des besoins ;
- Un modérateur qualifié est nécessaire pour gérer les interactions de groupe et des discussions ;
- Il peut être difficile d'organiser la discussion rapidement pour faire concorder les disponibilités de tous.

Approche systématique visant à obtenir des informations dans un cadre formel ou informel, en parlant à une personne interrogée, en posant des questions pertinentes et en documentant les réponses obtenues.

Dans une entrevue, l'enquêteur pose des questions de manière dirigée ou semi-dirigée à un intervenant afin d'obtenir des réponses qui seront utilisées pour créer les conditions de forme. Les entrevues individuelles sont généralement plus courantes.

Avantages

- Encourage la participation et établit des liens avec l'intervenant ;
- Simple et flexible, cette technique peut être utilisée dans des situations différentes ;
- Permet à l'enquêteur et au participant d'avoir des discussions approfondies pour apporter des précisions et s'assurer de la compréhension des questions et des réponses ;
- Permet d'observer le comportement non-verbal des participants ;
- Permet aux participants d'exprimer leurs opinions en privé, opinions qu'ils pourraient être réticents à donner en public.

Désavantages

- Les entrevues individuelles ne représentent pas un moyen idéal pour parvenir à un consensus dans un groupe ;
- Exige un engagement considérable et l'implication des participants ;
- Une formation est nécessaire pour mener des entrevues efficaces. En particulier, des entrevues non structurées exigent des compétences spéciales ;
- La profondeur ou la validité des questions dépend de la connaissance de l'enquêteur du domaine de l'entreprise ;
- La transcription et l'analyse des données d'entrevue peuvent être complexes et coûteuses ;
- Il y a un risque d'influencer les réponses sans le vouloir.

Les sondages et questionnaires présentent un moyen d'obtenir de l'information d'un volume important d'utilisateurs, parfois de manière anonyme, dans une période de temps relativement courte.

Avantages

- Efficaces pour obtenir des données quantitatives pour l'analyse statistique ;
- Lors de l'utilisation des questions ouvertes, les résultats de l'enquête peuvent donner des idées et des opinions difficiles à obtenir par d'autres techniques d'explicitation ;
- Ne nécessite généralement pas beaucoup de temps de la part des participants ;
- Efficace lorsque les parties prenantes ne sont pas situées au même endroit ;
- Permet de recueillir un grand nombre de réponses ;
- Rapide et relativement peu coûteux à gérer et à analyser.

Désavantages

- L'utilisation de questions ouvertes nécessite une analyse plus approfondie ;
- Pour obtenir des résultats sans parti pris, des compétences spécialisées dans les méthodes d'échantillonnage statistique sont nécessaires ;
- Certaines questions peuvent être laissées sans réponse ou sont répondues incorrectement à cause de leur nature ambiguë ;
- Peut nécessiter des questions de suivi ou plusieurs itérations de l'enquête en fonction des réponses fournies ;
- Inadapté pour la collecte d'informations sur les comportements réels ;
- Les taux de réponse trop faibles peuvent nuire à l'analyse statistique.

L'analyse des documents est un moyen de déterminer les besoins en étudiant la documentation disponible sur les processus, activités et procédures existants et d'extraire les informations pertinentes.

Avantages

- Permet de s'appuyer sur du matériel existant pour découvrir, soutenir et confirmer certains besoins dans la préparation de sondages, de groupes de discussion ou d'entrevues individuelles ;
- Moyen de contre-vérifier les besoins ou caractéristiques que les autres techniques n'ont pas permis de déterminer.

Désavantages

- Se limite à ce qui existe ou est accessible. Les documents peuvent ne pas être à jour ou valides ;
- Peut être long et même fastidieux de trouver l'information pertinente.

Segmenter les utilisateurs : la clé !

Segmenter les utilisateurs permet de déterminer différents profils d'utilisateurs en fonction de l'information recueillie et de critères précis, et d'ainsi catégoriser les différentes utilisations de l'information, les comportements ainsi que les bénéfices recherchés. Pourquoi faire un tel exercice ? La segmentation permet de repérer les profils d'utilisateurs les plus prometteurs combinés à certains processus, types de documents ou autres.

Quels critères de segmentation choisir ? En voici plusieurs exemples :

CRITÈRES	TYPES
Socio-démographiques	Sexe, niveau d'instruction, lieu de travail.
Psychographiques	Opinions, styles de vie, attitudes, culture et sous-culture, personnalités.
Comportementaux	Bénéfices recherchés, tâches et responsabilités, niveau de collaboration, utilisation, réceptivité, fidélité.

Selon le contexte, tous ces critères ne sont pas forcément pertinents. Il faut prendre ceux qui ont le plus de valeur pour nos besoins. En fait, pour être valables et efficaces, les critères choisis doivent être :

- ⇒ Différentiables ;
- ⇒ Mesurables ;
- ⇒ Volumineux ;
- ⇒ Accessibles.

Il faut tenter de trouver des corrélations entre les différents facteurs, afin de les utiliser pour établir des groupes cibles. Les groupes sont définis comme des « créneaux » où un nombre calculable d'utilisateurs partagent les mêmes caractéristiques et qui, par conséquent, peuvent être joints à l'aide de moyens de communication ciblés.

Ces critères permettent de déterminer ensuite si les groupes sont suffisamment grands et viables pour justifier les dépenses, notamment pour mettre sur pied un projet pilote, et si les « créneaux » possibles correspondent aux objectifs stratégiques de l'organisation.

Cibler notre intervention

L'étape suivante est d'évaluer les profils d'utilisateurs les plus prometteurs ; ceux sur lesquels porteront nos efforts. Dit autrement, c'est mettre la hache dans ce qui n'est pas essentiel en misant sur les processus d'affaires clés, ceux qui rapportent et qui profiteraient d'une amélioration des pratiques de gestion des documents, tels que :

- ⇒ La comptabilité et la finance ;
- ⇒ La recherche et le développement ;
- ⇒ Les ventes ;
- ⇒ La gestion des relations clients.

Le plan d'affaires et les orientations stratégiques de l'entreprise aident à orienter et définir les priorités, à déterminer ce dont l'organisation a besoin en termes d'information à court, moyen et long terme, et à mettre en place des moyens et des outils pour y répondre adéquatement.

L'entreprise souhaite percer de nouveaux marchés? Créer un nouveau produit? Améliorer le service à la clientèle? Les professionnels de l'information doivent être là pour soutenir ces activités et proposer des solutions adaptées.

Positionner notre offre

En marketing, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques).

Ici, le produit est ce que nous avons à offrir en matière de gestion de l'information : élaboration du plan de classification et du calendrier de conservation, implantation de systèmes, soutien aux utilisateurs, ou encore les technologies que nous voulons déployer. Le consommateur est évidemment l'utilisateur final qui se servira de notre solution pour repérer, consulter ou utiliser les documents.

Dans une organisation, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui auquel on cherche à répondre. On pense d'entrée de jeu aux services de technologies de l'information, mais la concurrence peut également venir des affaires juridiques, du secteur de la gestion de projets ou autres.

Dans ce contexte, il m'apparaît essentiel de créer *une image de marque* unique, distincte et désirable pour les produits et services que nous offrons. C'est pour cette raison qu'il est impératif de se différencier en mettant l'accent sur ce que nous faisons de différent, de mieux et qui répond à un besoin clair des utilisateurs.

L'identification des caractéristiques clés de notre produit, associée à une image de marque et à une évaluation précise des coûts et des bénéfices permettront de :

- Démontrer la cohérence de l'offre avec la mission, l'image de marque, les technologies et les systèmes déjà en place ou la culture de l'organisation ;
- Bâtir un produit pertinent, attrayant et crédible ;
- Concevoir des outils de promotion, de communication et de services à la clientèle adéquats.

C'est ce qui permet de transformer le besoin en demande concrète, ce qui permettra par la suite de conclure la vente et de gagner l'appui de nos concurrents, notamment des TI, sans que le projet serait difficilement réalisable.

Communiquer votre message

Avoir la meilleure segmentation ou un excellent positionnement ne sert absolument à rien sans de bons moyens de communication et de promotion. Après avoir analysé notre organisation, nous devrions normalement bien connaître nos utilisateurs et leurs besoins. Une fois que vous avez déterminé ce qui vous différencie, nous voudrions rappeler aux utilisateurs que leurs besoins sont présents, bien réels, et leur démontrer que nous pouvons les combler, que nous sommes qualifiés, compétents et que ce qui nous différencie fait notre force.

Les objectifs de communication

D'abord, posez-vous cette question : pourquoi voulez-vous mettre en œuvre des outils de communication ? Qu'avez-vous à dire ? Voulez-vous davantage vous faire connaître auprès des employés ? Mettre en valeur votre service d'archives ? Ou encore, promouvoir un nouvel outil ? Convaincre la haute direction d'accepter de collaborer à votre projet de GED ?

Avec l'expérience, j'en suis venu à établir cinq objectifs généraux. Il y en a certainement d'autres, mais ceux-ci me sont les plus familiers :

- ⇒ Informer les utilisateurs de l'existence du produit ou du service ;
- ⇒ Leur rappeler de continuer à utiliser notre service ;
- ⇒ Les persuader d'utiliser notre produit plutôt qu'un autre ;
- ⇒ Améliorer l'image et la perception que nous projetons ;
- ⇒ Établir une relation avec les utilisateurs.

Par exemple, pour persuader les dirigeants, il pourrait être décidé de communiquer directement avec eux, ciblés individuellement ou en groupes restreints, afin d'obtenir une réaction immédiate. Cette stratégie a l'avantage de véhiculer un message personnalisé et sur mesure, d'établir des relations à long terme et de rejoindre les personnes susceptibles d'être plus intéressées au bon moment.

Dans d'autres cas, pour informer d'un nouveau service ou pour faire un rappel, il pourra s'avérer pertinent d'utiliser des moyens de communication « de masse », par l'entremise du portail intranet de l'organisation, du courriel ou encore, de son bulletin interne.

Et mieux vaut plus tôt que trop tard : il faut provoquer les choses et non attendre qu'elles se produisent. La transparence et le partage des idées ont l'avantage de permettre de recueillir les commentaires, avis et objections des principaux concernés.

C'est ce partage hâtif qui permettra de capitaliser sur les rétroactions potentielles, d'améliorer une bonne idée, d'en mettre une autre de côté temporairement ou encore de la tuer dans l'œuf si elle ne passe pas. Ce genre de communication permet de prendre le pouls rapidement et d'éviter de travailler inutilement sur des aspects qui ne passeraient pas auprès des utilisateurs.

Publicisez vos bons coups et surtout, ne gardez pas vos succès pour vous. Utilisez-les pour promouvoir vos services auprès d'utilisateurs potentiels. Ils seront plus enclins à tenter l'expérience si vous êtes en mesure de donner des exemples concrets de réalisations qui ont amélioré les choses.

L'expérience client

Dans son livre intitulé *Le petit guide de la grande l'expérience client*, Daniel Lafrenière définit l'expérience client comme « l'émotion ressentie par un client lorsqu'il entre en contact avec une entreprise » (dans ce cas-ci, un service ou un département). C'est ce dont il se souvient après cette interaction. Chaque fois que l'utilisateur entre en contact avec nous, directement ou par l'entremise de notre section intranet, de notre brochure ou d'une publicité, il se fait une idée de nous. Dans son livre, Daniel Lafrenière propose plusieurs moyens de procurer la meilleure expérience possible au client.

Pour conclure, je vous invite à faire la lecture de ce petit traité pour en savoir plus, mais voici un tableau montrant certains de ces moyens avec des illustrations de notre réalité :

MOYENS	ILLUSTRATIONS DANS LA RÉALITÉ ARCHIVISTIQUE
Simplifier	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer le nombre de codes de classification ou de règles de conservation ; • S'assurer qu'un utilisateur n'ait pas à parler à plus d'une ou deux personnes avant de trouver la réponse désirée ; • À chaque étape que l'utilisateur rencontre, la tâche à réaliser devrait se faire avec le minimum d'actions possibles.
Être à l'écoute et personnaliser l'offre	<p>Avec la multitude de besoins et d'attentes, le risque d'offrir un service ou un produit pour tous est de ne répondre aux besoins de personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien connaître ses utilisateurs est une ressource inestimable de commentaires, de suggestions ou encore de critiques ; • Personnaliser l'offre, le conseil et l'accompagnement en fonction des comportements adoptés, de l'attitude et des bénéfices recherchés.
Éviter que l'utilisateur se sente minable	<p>L'appropriation d'un nouveau système apporte inévitablement son lot de préoccupations et il est essentiel de diminuer l'impression d'incompétence qui pourrait en découler :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliquer clairement à l'utilisateur des étapes du processus ; • Fournir des instructions claires et simples : accès à un accompagnement, matériel de formation adapté, page d'aide ou forum de discussions.
Parler le langage du client	<p>Éviter l'utilisation de jargons, d'acronymes, de termes techniques. C'est un des principaux obstacles à l'adoption des systèmes de GID. Dans cette optique, décrire la <i>Loi sur les archives</i> en détails aux utilisateurs n'est peut-être pas la meilleure idée.</p>

Bibliographie +

International Institute of Business Analysis. 2013. *Business Analysis Body of Knowledge*. Whitby : IIBA.

LAFRENIÈRE, Daniel. 2012. *Le petit guide de la grande l'expérience client*. Port-Neuf, Daniel Lafrenière.

The background is a solid green color with several thin, white, curved lines that sweep across the page, creating a sense of movement and flow. The lines are abstract and do not form any specific shapes.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Par Nicole Fournier et Hugues St-Louis

INDICATEURS DE PERFORMANCE

En tant qu'archivistes ou conseillers en gestion documentaire, il nous arrive de se sentir incompris, d'avoir de la difficulté à nous positionner par rapport à d'autres secteurs d'activité de l'organisation et à faire valoir nos résultats. Ce sentiment est normal puisque nous agissons en soutien à la mission de l'organisation, dans l'ombre de celle-ci en quelque sorte. Les décideurs doivent jongler avec plusieurs fonctions administratives et la gestion documentaire occupe souvent le bas de leur liste de préoccupations.

Pourtant, nous en sommes tous convaincus, les bénéfices d'une saine gestion documentaire sont bien tangibles. Alors, comment vendre nos services adéquatement? Les indicateurs de performance représentent, selon nous, un élément de solution. Cette notion n'est pas nouvelle dans les organisations. Néanmoins, bien qu'implantés un peu partout dans les organismes publics et privés depuis environ une vingtaine d'années, nous constatons que les indicateurs sont sous-utilisés dans notre champ d'expertise.

Nous avons souvent de la difficulté à promouvoir et à défendre la légitimité de la gestion documentaire au sein de l'organisation. Les indicateurs peuvent nous aider non seulement à démontrer nos réussites et les bénéfices de nos projets, mais également à améliorer notre efficacité. Leur valeur ajoutée est reconnue au niveau de la gestion stratégique, à haut niveau dans l'organisation; alors, pourquoi ne pas les adapter à la gestion documentaire?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous souhaitons souligner que nous sommes avant tout des archivistes et non des experts dans le domaine des indicateurs de performance et des tableaux de bord de gestion. Toutefois, nous possédons des expériences variées dans l'implantation d'indicateurs. Aussi, nous sommes convaincus de leur nécessité et de leur utilité puisqu'ils peuvent servir de levier aux archivistes en quête de reconnaissance et de ressources pour la réalisation de leurs ambitions.

La plupart des universités dispensent des cours sur le sujet, en cours régulier ou en formation continue, dont notamment l'École nationale d'administration publique (ENAP) : <http://servicesauxorganisations.enap.ca/dso/fr/programmespubliques.aspx?sortcode=1.6.6.14.15&SEQNC=3164&MODE=D> et l'Université Laval : <http://www2.ulaval.ca/les-etudes/cours/repertoire/detailsCours/mng-2905-suivi-des-impacts-et-evaluation-de-lintervention.html>

Pourquoi parler d'indicateurs de performance ?

L'implantation d'indicateurs de performance s'inscrit dans un mode de gestion axé sur les résultats, dans un souci d'amélioration continue. Pour pouvoir agir et améliorer nos services, il faut d'abord pouvoir compter sur un portrait juste et à jour de la situation. En d'autres mots, il faut se doter de mesures.

14 RAISONS DE MESURER

- Pour une meilleure performance ;
- Pour une cohérence entre actions et mission ;
- Pour une communication efficace ;
- Pour une amélioration de la participation et de l'apprentissage ;
- Pour une adaptation continuelle aux changements ;
- Pour une gestion rigoureuse des ressources ;
- Pour une fiabilité accrue des systèmes d'information ;
- Pour une information qualitative et quantitative fiable, concrète, à jour et pertinente ;
- Pour une crédibilité accrue ;
- Pour une autorégularisation des actions ;
- Pour la promotion des réalisations ;
- Pour une responsabilisation plus grande ;
- Pour une meilleure planification ;
- Pour une mobilisation et une qualité de vie au travail améliorées.

Vous pouvez prendre connaissance des 14 raisons de mesurer en consultant ce clip sur YouTube (Cliquez sur l'image) :

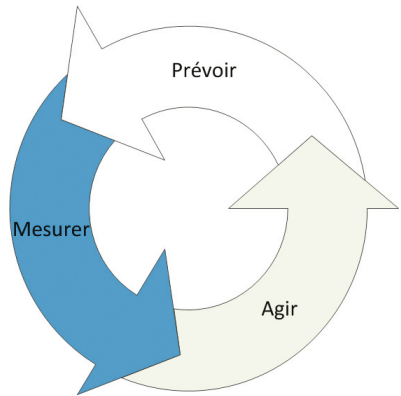


La mesure s'intègre dans un cycle continu, dynamique et vivant. Ce processus se décline en trois étapes simples. Dans un premier temps, il faut **prévoir**, c'est-à-dire procéder à une planification des activités sous forme d'objectifs, de plans d'actions, de budgets, de normes, de procédures et de règles.

Par la suite, on doit **mesurer** les réalisations, faire des suivis sur l'avancement des projets, contrôler la qualité, la conformité aux lois, l'utilisation des systèmes d'information, etc. Cette étape doit donner lieu à des constats.

Enfin, la dernière étape, mais non la moindre : il faut **agir**. On évalue les résultats en réorientant les plans au besoin, en faisant des ajustements et en mettant en œuvre des actions correctives. (Giraud 2008) Et le cycle recommence.

Figure 1 – Cycle d'amélioration continu



« La mesure s'intègre dans un cycle continu, dynamique et vivant. »

C'est par l'entremise de ce processus que les organisations se sont dotées d'une culture client et offrent un service de qualité, c'est-à-dire personnalisé en fonction des besoins et selon un temps de réponse court. Pour les archivistes, ce cycle continu assure notamment que les services offerts évoluent au même rythme que les besoins de notre clientèle. Par exemple, une organisation où 95 % des ressources dédiées à la gestion documentaire seraient axées sur la gestion des documents actifs papier, alors que 95 % des documents produits et reçus sont numériques, aurait tout intérêt à se doter de mesures afin de déceler ce décalage important et de corriger le tir.

Au-delà de la mesure, les objectifs !

Selon Pierre Voyer, professeur retraité de l'E.N.A.P. et spécialiste en tableaux de bord de gestion, un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information représentatif 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) Il est facile de confondre la statistique, qui est une donnée chiffrée concernant un ou des faits, avec l'indicateur de performance. Ce dernier est plutôt une statistique « intelligente », c'est-à-dire, qu'il peut être composé d'une ou de plusieurs statistiques mises en contexte, interprétées et orientées vers un besoin de gestion dans l'organisation. Ce qui distingue donc l'indicateur, c'est qu'il porte à l'action, à la prise de décision.

Pour bien arrimer les indicateurs avec la planification de l'organisation ou de l'unité administrative, les experts parlent de la triade **objectif-cible-indicateur**. (SCTQ 2003) Tout d'abord, il faut formuler notre ou nos objectifs clairement. Celui-ci exprime l'intention, l'engagement, ce qu'on veut réaliser et produire, bref le but poursuivi. Ensuite, la cible exprime le niveau, la « hauteur » du résultat attendu par rapport à une unité de mesure, l'« étalon » de l'indicateur choisi. L'étalon correspond à une mesure de référence qui sert de base de comparaison pour le résultat obtenu. Cet étalon peut être une valeur connue et agréée comme telle par les spécialistes d'un secteur donné, ou représenter une amélioration, un changement ou une variation par rapport à une situation antérieure. Enfin, l'indicateur, tel que décrit précédemment, est plus précis et souvent plus restrictif que l'objectif, car il décrit le type de mesure (nombre, ratio, pourcentage) ainsi que les différents éléments qui seront considérés dans le calcul ou le suivi (par exemple les activités, les groupes de clients, les coûts, etc.). Comme l'indicateur ne mesure qu'un seul aspect ou une seule dimension d'un phénomène, il peut y avoir plusieurs indicateurs pour mesurer l'atteinte d'un même objectif. L'indicateur doit représenter le meilleur choix possible pour mesurer le résultat attendu ou un de ses aspects. (Voyer 2008)

Exemples de triades objectif-cible-indicateur

OBJECTIF	CIBLE	INDICATEURS
Améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle interne à l'égard de nos services	Atteindre un taux de satisfaction de 80 %	<ul style="list-style-type: none">• Taux de satisfaction• Nombre de plaintes
Gérer efficacement les documents de l'organisation	50% des unités administratives font leur déclassement annuel	<ul style="list-style-type: none">• % d'unités qui font leur déclassement annuel• Nombre de boîtes envoyées à l'entrepôt de documents semi-actifs

Pour plusieurs entreprises privées, mesurer en temps réel est un gage de survie, car le niveau de compétitivité est étroitement lié à la réaction relative aux comportements de la clientèle ou aux actions des entreprises concurrentes. Dans le secteur public, la reddition de compte vis-à-vis les attentes des contribuables rend l'utilisation des indicateurs de performance très importante, puisqu'ils l'alimentent en temps réel.

Au Québec, plusieurs organismes se sont dotés d'indicateurs de performance. C'est d'ailleurs un outil très répandu dans le domaine de la santé, notamment dans les hôpitaux (ICIS 2012) et les Centres de santé et de services sociaux (CSSS). (AQESSS 2011) Dans les municipalités, 17 indicateurs de gestion de base ont été développés et doivent être transmis annuellement au ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). Des indicateurs types ont aussi été développés concernant la gestion des ressources humaines. (MAMR 2008) Dans les secteurs de la santé et municipal, les indicateurs élaborés permettent une base de comparaison commune. On peut donc comparer des pommes avec des pommes et tous s'améliorent selon une même tangente.

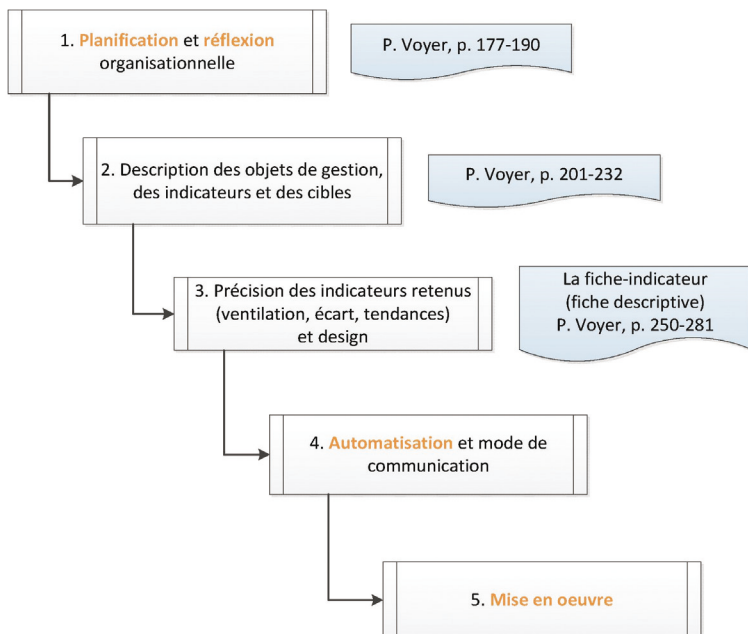
« Ce qui distingue donc l'indicateur, c'est qu'il porte à l'action, à la prise de décision. »

Et pourquoi pas nous maintenant ?

Si les indicateurs de performance présentent tant d'avantages et que plusieurs secteurs d'activités se sont dotés d'indicateurs communs, pourquoi les archivistes s'en priveraient-ils ?

Il existe différentes méthodes d'implantation de tableau de bord de gestion et d'indicateurs de performance. À notre avis, la démarche la plus complète et la plus intéressante est probablement celle élaborée par Pierre Voyer. Nous vous en proposons une synthèse à la figure 2. Notez que les formations offertes sur le sujet dans les universités permettent de se familiariser avec ce type de démarche par la pratique en situation réelle ou fictive.

Figure 2 – Démarche d'implantation d'indicateurs de performance



Nos expériences démontrent que l'implantation d'indicateurs de performance à l'interne de services de gestion documentaire permet d'améliorer les pratiques et facilite la reddition de compte. Selon nous, il serait également profitable d'instaurer des indicateurs types provinciaux permettant une comparaison fiable des résultats d'une organisation à l'autre, à l'instar des domaines de la santé et municipal. Plusieurs avantages découleraient de cette pratique et contribueraient, entre autres, à l'amélioration de la perception du public en regard de la profession par la mise en valeur des réalisations. Pourquoi ne pas former un groupe de travail sur cette question? L'idée est lancée...

Bibliographie +

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS). 2006. *I-Stratégie Le tableau de bord de gestion intégré*. [En ligne]. <http://www.aqesss.qc.ca/566/I-Strategie.aqesss>

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS). 2011. *Rapport technique – Évaluation de la performance des CSSS*. [En ligne]. http://www.aqesss.qc.ca/docs/public_html/document/Documents_deposes/AQESSS_Rapport_technique_Performance_2011.pdf

Chaire internationale CMA d'études des processus d'affaires (s.d.). *La comptabilité de management: prise de décision et contrôle, chapitre 15 Tableaux de bord de gestion*. [En ligne]. <http://web.hec.ca/sites/mng/fichiers/presentationch15.pdf>

École nationale d'administration publique (ENAP). 2006. *Carrefour tableaux de bord*. [En ligne]. <http://formation.enap.ca/tbord>

FERNANDEZ, Alain. 2011. *L'essentiel du tableau de bord: Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel*. 3e édition. Paris : Eyrolles, 252p.

GILBERT, Patrick. 2009. *Tableaux de bord pour les organisations publiques*, Paris : Dunod, 250p.

GIRAUD, Françoise et al. 2008. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 3e édition. Paris : Gualino, 403p.

Institut canadien d'information sur la santé (ICIS). 2012, 4 avril. *Une nouvelle ressource en ligne de l'ICIS démontre que la performance des hôpitaux s'améliore*. [En ligne]. http://www.cihi.ca/CIHI-ext-portal/internet/FR/Document/health+system+performance/RELEASE_04APR12

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) (s.d). *Indicateurs de gestion de base*. [En ligne]. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/indicateurs-de-gestion/indicateurs/indicateurs-de-base/>

Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR). 2008, Janvier. *Guide d'utilisation – Indicateurs de gestion municipaux en ressources humaines*. [En ligne]. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/finances_indicateurs_fiscalite/indicateurs_gestion/guide_indicateurs_gestion_RH.pdf

Mouvement québécois de la qualité. 2014. *Tableau de bord de gestion*. [En ligne]. <http://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/tableau-de-bord-de-gestion/introduction>

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCTQ). 2003. Février. *Guide sur les indicateurs*. [En ligne]. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_indicateur.pdf

VOYER, Pierre. 2008. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 446p.



ARCHIVISTE ET MÉDIATION

Par Juliette Delrieu

ARCHIVISTE ET MÉDIATION

En archivistique, plus particulièrement dans le domaine des archives définitives et historiques, la fonction de « diffusion » a évolué surtout grâce aux technologies informatiques et médiatiques. La diffusion en ligne de documents d'archives ajoutée à la consultation en salle offrent aux chercheurs la capacité d'explorer les richesses des fonds ainsi que des imprimés. Néanmoins, la diffusion reste confinée à un public d'initiés dans le sens qu'elle répond à une requête, un besoin de recherche d'un public de chercheurs. Le sens de la communication reste donc tributaire des besoins de recherche d'un public certes élargi et diversifié par le Web.

La place de l'archiviste dans la démocratisation de la culture

Cette accessibilité est-elle suffisante pour répondre complètement à la notion de démocratisation de la culture et au concept de culture pour tous, à l'instar des pratiques des musées ou des bibliothèques qui ont développé une expertise de médiation éducative et culturelle qui remplit leurs mandats culturel et éducatif? La différence avec les pratiques de diffusion archivistiques peut s'expliquer par la nature des objets conservés et leurs droits associés. Elle peut s'expliquer également par la nature de l'axe et les besoins de la mission institutionnelle, axée en archivistique sur la conservation, et par la nature traditionnelle des publics de chercheurs. Elle peut également s'expliquer par le fait que les archivistes produisent infiniment moins de recherches et de publications scientifiques sur des sujets historiques que les historiens, la tradition étant, ici, différente de celle de l'Europe. Ce sont les chercheurs qui donnent le plus de visibilité aux archives, mais le plus souvent dans des publications ou des médias peu accessibles au grand public. (Charbonneau 2003, 381) En laissant les chercheurs valoriser les archives, l'institution ne rate-t-elle pas une occasion de jouer sa fonction de démocratisation de la culture et de création de sens pour son patrimoine documentaire?

Or, dans une visée d'expansion du rôle culturel de l'institution dans laquelle il œuvre, il est indispensable que l'archiviste propose des produits culturels pour répondre à la mission culturelle auprès du grand public. Et ce, autrement que par l'accès en salle ou la publication en ligne, pour donner une valeur ajoutée tant aux archives qu'à l'image de marque de son institution et de sa profession, et qu'à la relation entre l'archiviste et le public (et non plus simplement chercheurs en quête d'informations).

S'inspirer des savoir-faire d'institutions « alterdisciplinaires », spécialistes en médiation culturelle

L'expérience d'archiviste de musée a influencé grandement mon angle d'appréciation de cette valorisation des documents patrimoniaux que sont nos archives historiques. Les formes de médiation culturelle élaborées dans les musées offrent une capacité de répondre à la démocratisation de la culture et à l'appétit de culture des visiteurs. Tout en valorisant les archives, l'image de marque institutionnelle et professionnelle, par la création d'événements publics courus par le grand public, connaisseurs et néophytes, adultes comme jeunes gens. (Delrieu 2014)

Le concept de médiation va au-delà des moyens isolés de consultation, de diffusion numérique, de lecture ou du concept d'archives orales pratiqués le plus souvent en archivistique (exemple : Archives à voix hautes). En fait, il les exploite tous ensemble, mais dans une activité vivante, une véritable expérience d'immersion culturelle pour le public.

À chemin entre l'exposition, l'atelier, la conférence, l'interprétation scénique, les présentations publiques de documents d'archives sur un thème précis offrent l'occasion au public de découvrir la grande et la petite histoire de notre sujet et des archives. La médiation culturelle permet de les approcher, de les connaître, de les lire, de les sentir même, de les feuilleter, d'en discuter, de questionner, d'échanger et de partager des souvenirs induits par leur expérience, non seulement avec l'archiviste, mais aussi avec le reste du public. Ce public, qui n'aurait pas osé franchir les portes d'un centre d'archives, manque d'occasions de recherche et par inexpérience, entre autres raisons.

Cernons ce que le terme de médiation dans les pratiques culturelles recouvre à travers les interprétations sociologiques, muséologiques et archivistiques.

Conceptions de la médiation culturelle

Médiation = création des relations

- Une relation avec le citoyen qui privilégie la réception plutôt que la diffusion.
Selon Jean Caune, la médiation se base sur des relations interpersonnelles. Elle met l'accent sur la relation avec le citoyen plutôt que sur le sujet. Elle s'interroge sur l'énonciation plutôt que sur le contenu de l'énoncé, et privilégie la réception (l'accueil) plutôt que la diffusion. (Caune 1999, 20)
- Une relation institutionnelle avec le citoyen.
Pour Jean-François Six, la médiation s'opère entre l'institution et le citoyen. «La médiation ne s'exprime pas seulement dans les relations interpersonnelles, mais dans les rapports que chacun peut avoir avec les institutions et entre autres les administrations de ces dernières». (Six 1995, 34) C'est donc aussi une relation institutionnelle avec le citoyen.
- Un lien entre le passé, le présent et l'avenir.
Quant à Bernard Lamizet, la médiation tisse un lien entre le passé, le présent et l'avenir. (Lamizet 1999, 164) La médiation se produit entre l'individu, la manifestation (le désir) et la société. Il défend la notion de délectation et de manifestation du désir. Elle doit contribuer à «tisser un lien entre le passé, le présent et l'avenir. Pas de médiation culturelle sans un désir de culture et sans un désir d'identité qui suscite les pratiques culturelles, en suscitant, chez les visiteurs, le désir d'être confrontés à des représentations esthétiques de leur propre identité et de leur sociabilité». (Lamizet 2004)

Médiation = création de sens

- ⇒ Des médiations d'interprétations des savoirs vers des publics et médiations des actions participatives avec les publics.

Pour un organisme culturel, la médiation ne joue-t-elle pas plutôt dans la gamme des initiatives prises entre médiations d'interprétations des savoirs vers des publics et médiations des actions participatives avec ses publics, dans la production des savoirs et des gestes citoyens ? N'est-elle pas avant toute chose un apport important à la création de sens ? (Pagé 2008)

- ⇒ Une offre aux publics des moyens de mieux comprendre certaines dimensions des archives et de partager des appropriations.

Pour Raymond Montpetit, la médiation culturelle en musée « ... désigne toute une gamme d'interventions menées en contexte muséal, afin d'établir des ponts entre ce qui est exposé (le voir) et les significations que ces objets et sites peuvent revêtir (le savoir)[...] il s'agit donc d'une stratégie de communication, à caractère éducatif qui mobilise autour des collections exposées des technologies diverses, pour mettre à la portée des visiteurs des moyens de mieux comprendre certaines dimensions des collections et de partager des appropriations ». (Montpetit 2012, 216)

Elle met en œuvre des notions de communication, d'animation et d'interprétation, pour surmonter les distances « entre ce qui est immédiatement perçu et les significations sous-jacentes des phénomènes naturels, culturels et historiques ». (Montpetit 2012, 216) Il souligne que cette interprétation s'incarne dans les interventions humaines et les supports matériels et technologiques qui complètent la présentation des objets. La médiation culturelle muséale désigne donc aussi : « ... le caractère herméneutique des expériences de visite dans les musées et sites ; aussi se définit-elle comme une révélation et un dévoilement qui mènent les visiteurs vers la compréhension, puis vers l'appréciation et enfin vers la protection des patrimoines qu'elle prend comme objet ». (Montpetit 2012, 216)

- Un processus de construction de signification qui transcende les contenus pour actualiser les représentations qu'ils livrent.

L'action en tant que médiateur suppose une participation dans un processus de construction de signification qui transcende les contenus pour actualiser les représentations qu'ils livrent. Le maintien d'une distance critique dans l'interprétation des traces s'avère ici essentiel pour assurer l'objectivité et la crédibilité scientifique de la démarche. Ces approches influencent nécessairement la façon de définir les objectifs et les modalités des pratiques archivistiques de l'exploitation. Que l'archiviste ait un rôle à jouer dans la mise en valeur des archives ne fait donc aucun doute. Ce qui change néanmoins est la façon dont l'archiviste s'acquitte de cette tâche. (Cardin 2012, 7)

- Médiation = savoir transmettre des connaissances pour en faciliter leur appropriation au plus grand nombre

La médiation culturelle est un mode d'éducation informel de transmission et d'appropriation des savoirs (Delrieu 2010, 68-71) qui joue sur plusieurs dimensions : cognitive, émotionnelle, identitaire et symbolique qui relèvent de la pédagogie, de la psychologie, du marketing expérientiel, de la proxémie, mais également du cadre institutionnel dans laquelle elle se tient. Elle peut être supportée par des moyens humains et techniques pluridimensionnels. (Delrieu 2013-2014)

Les connaissances et l'enchantement doivent être au cœur de l'expérience du visiteur. C'est pourquoi il faut, en plus d'offrir des contenus scientifiquement rigoureux et vulgarisés, créer les conditions de l'expérience hédonique en faisant appel à l'identification de la quête du visiteur, au moyen des sens, qui sont des vecteurs d'appropriation et de satisfaction.

Dans la pratique

Ainsi, tisser des liens et créer du sens entre le grand public, l'institution, les archives et l'archiviste par l'offre de produits culturels vivants se conçoit dans la pratique, dans un projet qui s'appuie sur plusieurs bases :

- Le volontarisme de la direction de l'institution et la capacité de support de certains services au projet ;
- La constitution d'une équipe de projet multidisciplinaire (spécialistes en contenu, dont les archivistes, de médiation culturelle et éducative, en muséologie, en communication) ;
- Les propositions de différents sujets à la direction, voire l'opportunité d'un sujet culturel pertinent que peut nous offrir l'actualité (ex. : la présentation d'un exemplaire de votre collection d'un document qui fait la une des médias, le classement national ou international de vos archives, les commémorations historiques, les journées commémoratives nationales et internationales, les découvertes de documents, etc.) ;
- La connaissance des fonds et des archives remarquables :
 - La connaissance des fonds et des pièces remarquables, la nature, le nombre et la qualité, et l'état de conservation des archives historiques ;
 - La nature de la protection des droits attachés aux archives ;
 - La recherche des pièces qui participeront à l'enchantement des visiteurs, tant par la qualité artistique ou symbolique des pièces, que par le contexte culturel dans lequel elles s'inscrivent, et leur propre histoire ainsi que dans celle de leur matérialité ;
 - La qualité de la documentation existante de chaque document d'archives sélectionné en fonction de critères pertinents. L'étude documentaire et matérielle approfondie des archives par les archivistes et par les chercheurs spécialisés enrichit leurs capacités de description, de repérage, de protection et de conservation préventive, et d'interprétation qui sont essentielles à la valorisation des archives et à la facilitation de leur exploitation et de leur rayonnement culturel, mais aussi institutionnel ;
 - Les connaissances de l'archiviste dans les sciences historiques et sociales ;

- L'analyse des documents, la transcription, la traduction et l'explication des textes anciens sont indispensables à l'exercice de la médiation, pour offrir aux visiteurs les clés de l'intelligibilité des documents dont ils ne sont pas habitués à décrypter les graphies, comprendre les langues parfois mortes. Pour ce faire, la paléographie, la connaissance de la structure des différents types de documents, la diplomatique et la connaissance des langues mortes sont autant d'atouts pour l'archiviste qui valorise ainsi ces pièces. Dans les sociétés chrétiennes, la correspondance au sein du clergé se faisait en latin. Les documents en graphies anciennes, la variation des orthographes, les abréviations en langues anciennes ou plus récentes sont devenus indéchiffrables même parfois pour les plus exercés.
- La rigueur scientifique, l'éthique et le respect des contenus, des personnes, faits et contextes des documents dans le discours véhiculé dans l'intervention, par l'archiviste qui représente son institution et qui s'adresse à un public large qui va de l'érudit au néophyte ;
- L'état de la numérisation des documents présentés et à mettre en ligne est un point à prévoir, car la présentation des archives a créé un besoin compulsif des visiteurs de consultation numérique qui leur permet de poursuivre l'expérience et la délectation en compulsant à leur rythme les documents en ligne, pour les imprimer en couleur et en diffuser les liens à leur réseau par les médias sociaux, offrant un rayonnement élargi au document, à l'institution et à l'événement ;
- ⇒ La proposition d'un sujet actuel ou actualiser un sujet :
 - La pertinence de la thématique du sujet développé, en regard de la mission de l'institution, mais aussi en concordance des enjeux actuels de société, l'opportunité d'un événement, induit par la veille de l'actualité sont essentiels. Il est capital de renouveler les sujets afin de ne pas les « brûler » dans la perception publique ;
- ⇒ La coordination d'une équipe de contenu, d'animation, de logistique, de communications ;

- Des moyens de conservation rigoureux (vitrines, lutrins, encapsulation, etc.) et de diffusion appropriés au projet et conformes aux politiques de l'institution (minisites, téléchargements des documents, descriptions, etc.) ;
- Des qualités en communication pour l'archiviste, qui adapte sa communication à son public, différent à chaque séance ;
- Une évaluation des impacts du projet sur le public et l'image de marque de l'institution est utile pour planifier la résolution d'aléas potentiels.

Conclusion

L'expérience de médiation éducative et culturelle issue des pratiques muséales contribue à la fidélisation des visiteurs (donc à l'augmentation de la fréquentation). Elle repose sur, outre la qualité de l'événement ou de l'activité créée, la qualité de la relation entre visiteurs et le personnel de l'institution qui favorise le lien et l'apprentissage. Il faut être attractif et accessible au plus grand nombre et apprendre à connaître et à interpeller le grand public. Le choix du sujet et des pièces d'archives (qui peut être conjugué à un choix d'objets connexes), son angle de traitement, le titre de l'événement, les modes et formes de communication et de publicisation, ainsi que la renommée de l'institution et de ses produits culturels antérieurement offerts, voire la qualité des éditions précédentes des événements, le confort de l'expérience des visiteurs : toutes les dimensions du projet sont cruciales à leur émerveillement, à leur adhésion et leur interaction par laquelle ils deviennent acteurs de leur expérience culturelle.

Bibliographie +

CAUNE, Jean. 1999. *Pour une éthique de la médiation : Le sens des pratiques culturelles*. Grenoble : Presse universitaire de Grenoble.

CARDIN, Martine. 2012. La valorisation des archives : Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? Dans *La valorisation des archives. Une mission, des motivations, des modalités, des collaborations. Enjeux et pratiques actuels, Actes des 10^{es} Journée des Archives*. Sous la direction de Françoise HIRAUX et Françoise MIRGUET. Louvain-la-Neuve : Academia.

CHARBONNEAU, Normand. 2003. La diffusion. Dans Couture, Carol, *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Ste-Foy : PUQ, 373-428.

DELRIEU, Juliette. 2010. *La marchandisation des archives. Essai sur les produits dérivés d'archives*. Essai de maîtrise. St-Foy : Université Laval.

DELRIEU, Juliette. 2013-2014. La valorisation des archives au musée de la civilisation : les événements. *Archives* 45, 1.

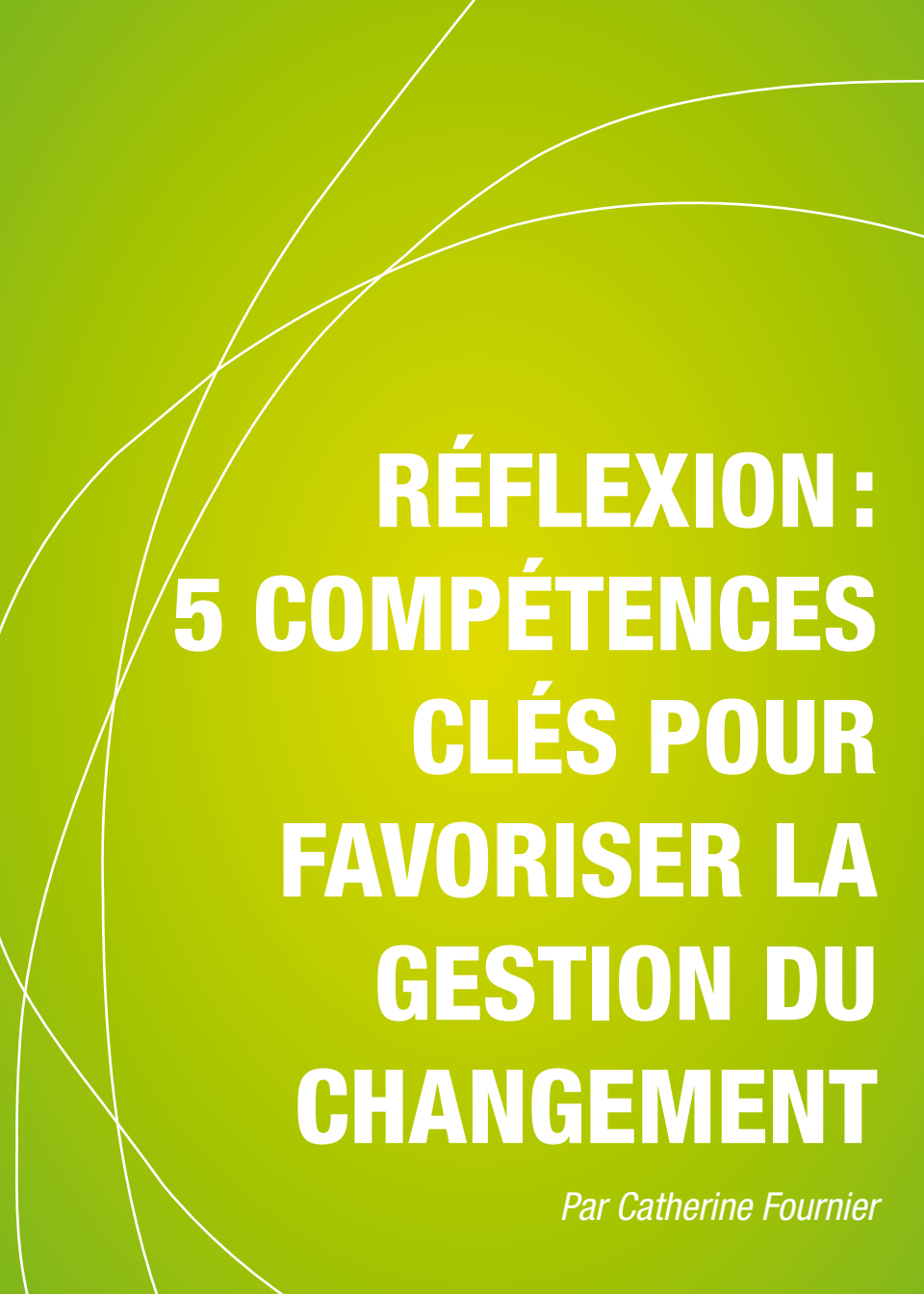
LAMIZET, Bernard. 1999. *La médiation culturelle*. Paris : Éditions L'Harmattan.

LAFORTUNE, Jean-Marie, dir. 2012. *La médiation culturelle – Le sens des mots et l'essence des pratiques*. Québec : Presse de l'Université du Québec.

MONPETIT, Raymond. 2012. Médiation. Dans *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, sous la direction de André Desvallées et François Mairesse. Paris : Armand Colin.

PAGÉ, Hélène. 2008, Décembre. La médiation culturelle : pas de modèle unique. In *Site de la Culture pour tous. Actes du Colloque international sur la médiation culturelle, Montréal*. [En ligne]. http://www.culturepourtous.ca/forum/2008/PDF/15_Page.pdf (Page consultée le 8 novembre 2013).

SIX, Jean-François. 1995. *Dynamique de la médiation*. Paris : Desclée de Brouwer.



**RÉFLEXION :
5 COMPÉTENCES
CLÉS POUR
FAVORISER LA
GESTION DU
CHANGEMENT**

Par Catherine Fournier

RÉFLEXION : 5 COMPÉTENCES CLÉS POUR FAVORISER LA GESTION DU CHANGEMENT



L'archiviste intervient maintenant en amont de la création des documents. Il peut participer de manière active et même proactive au changement culturel.

C'est à lui de prendre la place qu'il souhaite dans ce processus.



Darche 2014

Je ne sais pas pour vous, mais pour moi, la notion du changement est presque devenue une obsession. D'une part, parce qu'elle touche toutes les sphères de notre vie, et d'autre part, parce qu'elle est intrinsèque à notre travail.

Quotidiennement, le changement survient sous différentes formes dans nos vies personnelles et professionnelles. Notre capacité à y faire face nous permet de mieux l'affronter et d'évoluer. Certes, le changement fait peur, il nous déstabilise et nous oblige parfois à sortir de notre zone de confort. Mais à force de quitter cette zone, notre capacité d'adaptation s'amplifie, nous nous munissons d'outils pour mieux l'affronter et, petit à petit, le changement nous apparaît toujours de moins en moins effrayant.

Loin d'être une experte en gestion du changement, je précise que les propos de ce texte sont le fruit de recherches et de réflexions personnelles entreprises afin de démystifier la notion du changement et de me doter d'outils de travail pour y faire face. Mes recherches m'ont permis d'améliorer mon approche en gestion de projet et d'orienter mes choix de perfectionnement et de formation continue. Je partage aujourd'hui avec vous la synthèse de cette recherche en espérant que celle-ci vous sera utile.

Il y a du changement dans l'« ère »

Je ne vous apprend rien : la gestion des documents et des archives vit de grands changements depuis son passage à l'ère du numérique.

Tel que l'a mentionné Jeanne Darche (2014) dans un billet, l'archiviste intervient désormais en amont de la création des documents. À cet effet, il sollicite davantage la collaboration de ses collègues afin de garantir une saine gestion des documents de l'organisation. Il joue donc un rôle clé et son rapport avec ses collègues peut grandement influencer le succès ou l'échec des projets.

L'archiviste doit donc observer de près la création d'outils de production de documents, car ceux-ci changent de plus en plus rapidement. Le marché des TI offre désormais aux créateurs de documents toute une gamme de logiciels, de progiciels, et de collecticiels. Ainsi, l'information consignée sous différents formats et plateformes prolifère à une vitesse ahurissante. Les créateurs de documents, qui vivent dans l'instantanéité, ne comprennent pas toujours nécessairement l'importance d'organiser et de gérer cette masse d'information. De plus, comme la technologie offre la possibilité de « gérer » ses documents soi-même, l'archiviste a d'autant plus de difficultés à intervenir en amont de leur création. Les usagers, qui se créent leur propre système ne comprennent pas la nécessité d'adopter un autre système. Un double défi s'impose donc : la capacité de faire face à la démocratisation des TI et le maintien constant de ses connaissances en matière de TI.

Afin de maintenir son employabilité, l'archiviste doit donc faire preuve de compétences pluridisciplinaires qui lui permettent de participer activement aux changements culturels et organisationnels.

Qu'est-ce que la gestion du changement ?

Dans sa définition la plus simple, la gestion du changement consiste à la planification des changements dans une démarche qui tient compte des aspects humains par leur encadrement adéquat. Mes nombreuses lectures sur le sujet m'ont permis d'élaborer un modèle de plan d'action simple.

- **Établir un climat de confiance** (encourager l'implication des usagers, créer des liens entre les objectifs visés par la gestion documentaire et ceux des usagers dans l'exercice de leurs activités)
- **Communiquer et informer** (tenir les usagers constamment au courant de nos actions et de l'impact que cela peut avoir sur leur travail)
- **Percevoir et laisser exprimer la résistance** (écouter sans critiquer les résistances, comprendre les deuils et pertes des usagers, faire ressortir la valeur ajoutée du changement, expliquer les risques si on ne fait pas le changement)
- **Impliquer** (étudier les résistances pour les inclure dans le projet de changement tout en se concentrant davantage sur l'enthousiasme)
- **Planifier** (commencer le projet à petite échelle pour observer sa faisabilité, s'ajuster et démontrer le sérieux et la crédibilité de celui-ci)
- **Passer à l'action** (lancer le projet en prenant soit de donner aux usagers toutes les ressources nécessaires : temps, soutien, formations axées sur leurs besoins spécifiques, etc.

(Adaptation du modèle de Latendresse et St-Pierre)

Ce modèle de plan d'action doit s'intégrer à notre processus d'analyse de besoins lors de la conception d'un système de gestion documentaire. On ne tient donc pas seulement compte des besoins en matière de gestion de l'information des usagers, mais on passe un certain temps à écouter leurs craintes, leurs attentes, voire, parfois, les préjugés qu'ils peuvent avoir vis-à-vis de la gestion documentaire. De cette façon, nous intégrons à notre offre de service un volet gestion du changement qui réconforte l'utilisateur. Celui-ci sait qu'il peut compter sur nous : nous engageons une relation de confiance. Nous devenons un agent du changement positif et proactif.

POUR NOUS AIDER DANS CETTE APPROCHE, NOUS DEVONS ÉGALEMENT DÉVELOPPER D'AUTRES COMPÉTENCES TRANSVERSALES INDISPENSABLES :

- la confiance en soi ;
- l'adaptabilité ;
- l'intelligence émotionnelle ;
- le leadership ;
- la littératie numérique.

Avoir confiance en soi

Qui peut se vanter d'avoir confiance en soi à 100% ? Nous vivons tous, à un moment ou un autre, de l'incertitude et du doute. C'est normal, nous souhaitons faire le meilleur travail possible, alors nous nous posons des questions : Ai-je pris la bonne décision ? Ma méthode de travail est-elle réellement efficace ? Ai-je choisi les bonnes ressources ? Certes, il peut arriver que nous ayons effectivement pris de mauvaises décisions, c'est normal. Cela ne doit toutefois pas miner notre confiance. Rappelez-vous que ce sont les gens qui échouent le plus qui réussissent le mieux. Pourquoi ? Parce que nous apprenons de nos erreurs !

N'ayez donc plus peur d'échouer, dites-vous que chaque erreur est une occasion d'apprendre et de s'améliorer. Affichez de l'assurance, cela aura un impact positif sur la perception que vous avez de vous. Par ricochet, les autres auront également une image plus positive de vous et vous témoigneront plus de respect. Cela est indispensable d'avoir le respect de ses collègues lorsque l'on est au cœur d'un projet de changement.

Mais attention ! Il faut trouver un équilibre. Les gens qui ont trop confiance en eux se mettent souvent à dos leurs collègues qui prennent cela pour de l'arrogance. « Les personnes sûres d'elles évoluent entre ces deux extrêmes : elles ne dominent pas les autres et elles ne permettent pas non plus qu'on les domine ». (Jay 2009)

Savoir s'adapter

Fait indéniable : si nous souhaitons participer à un projet de changement, nous devons nous-mêmes améliorer notre rapport au changement. Cela peut sembler évident, mais par expérience, nous pouvons parfois découvrir que nous sommes des personnes résistantes aux changements.

En 2012, j'entrais sur le marché du travail. Passionnée, pleine de bonne volonté et surtout naïve, je me lançais dans mes premières expériences de travail hors des murs universitaires. Soucieuse d'appliquer à la lettre la précieuse théorie assimilée, vous ne serez pas surpris d'apprendre que je suis rentrée dans un mur ! Le plus drôle, c'est que j'ai persisté. Plus je persistais, plus il y avait de la résistance. Un soir, en discutant avec mon conjoint, je me plaignais de la résistance au changement à laquelle j'étais confrontée. Celui-ci m'a fait comprendre que j'étais aussi résistante que les usagers. En fait, sans m'en rendre compte, j'avais toute la matière pour résoudre mon problème, puisque je vivais un sentiment similaire à celui des usagers. J'avais peur de l'inconnu, je voulais rester en terrain connu.

Depuis, j'ai appris à sortir de ma zone de confort. Aujourd'hui, j'adapte le vocabulaire archivistique et sa théorie à mon auditoire. De cette façon, je m'assure que les gens comprennent bien et je retiens leur attention. À titre d'exemple, lors d'une présentation sur la gestion documentaire devant un groupe de femmes d'affaires, j'ai lancé la discussion sur l'importance de faire la gestion adéquate des espaces du réfrigérateur. Le message était facilement compréhensible : bien classer les aliments pour savoir rapidement quels sont les aliments que nous avons pour les consommer avant leur date d'expiration. Quand est venu le temps de leur parler de plan de classification et de calendrier de conservation : l'affaire était dans le sac ! Elles ont tout de suite compris que la gestion documentaire pouvait leur faire économiser du temps et de l'argent. La communication a été efficace et elle s'est faite dans les deux sens. Chacune d'elles a participé à la conversation, parce que le choix du sujet les rejoignait dans leur quotidien.

Faire preuve d'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle (IE) c'est « la capacité de contrôler ses émotions ainsi que celles des autres, de faire une distinction parmi elles et d'utiliser cette information pour guider ses pensées et actions » (Chervil 2014). L'IE, c'est donc ce qui nous

permet de mieux comprendre les gens autour de nous pour bâtir de meilleures relations avec eux. Cela facilite leur mobilisation vers des buts communs.

Une personne dotée d'IE a une très bonne conscience d'elle-même, possède une grande capacité d'introspection et connaît donc en profondeur ses forces et ses faiblesses. Cela lui permet de mieux gérer différentes situations difficiles, telles que le changement, l'ambiguïté, les conflits et les situations critiques.

Une erreur souvent commise dans le cadre d'un projet à changement est d'essayer de changer les gens. Nous ne pouvons pas changer les gens. Cela les irrite et ils deviennent d'autant plus résistants. Le seul pouvoir que nous avons, c'est l'influence. Voilà pourquoi faire preuve d'IE peut nous rendre de grands services. L'IE nous aide à comprendre plus facilement les usagers, à améliorer notre communication avec eux, et à créer un lien de confiance avec eux.

ÊTRE UN LEADER

Évidemment, qui parle d'influence parle de leadership. Contrairement au dirigeant qui agit avec autorité, le leader agit plutôt comme un guide qui mobilise les gens vers un objectif commun. Le leader, c'est celui qui :

- connaît en profondeur son terrain : les besoins, les contraintes et les ressources disponibles ;
- se dote des meilleurs outils et ressources pour travailler le plus efficacement possible : que ce soit en matière de compétences, de soutien technique ou technologique, ou de ressources humaines ;
- repère les éléments potentiellement nuisibles pour les écarter : problèmes techniques ou technologiques, conflits dans l'équipe de travail, etc.

Bref, le leader, c'est celui qui a une vision globale des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs et sait comment mobiliser avec succès tous les éléments de son environnement pour y arriver.

Savoir utiliser, comprendre et créer : la littératie numérique

La littératie numérique, concept passablement récent, figure sur la liste des compétences essentielles, en ce 21^e siècle, pour toute personne qui vit et travaille dans notre monde centré sur les médias et l'information (HabiloMédias 2014). Il s'agit de l'aptitude à comprendre et à utiliser adéquatement et efficacement les technologies de l'information. Plus précisément, la littératie numérique regroupe l'ensemble des habiletés personnelles, technologiques et intellectuelles indispensables pour évoluer à l'ère du numérique. Les compétences en littératie numérique sont réparties en trois grandes catégories, soit :

- **Utiliser** : connaître les techniques permettant d'utiliser un ordinateur et ses composantes, tels que les logiciels, les moteurs de recherches et les navigateurs Web, la messagerie électronique et d'autres outils de communication et de collaboration.
- **Comprendre** : saisir, mettre en contexte et évaluer avec précaution les outils numériques pour prendre des décisions éclairées sur leurs utilisations adéquates. S'adapter rapidement aux changements technologiques, développer son « intuition numérique », résoudre rapidement les problèmes.
- **Créer** : savoir produire des contenus et communiquer efficacement en utilisant divers outils et médias numériques (HabiloMédias 2014).

Pour un archiviste, la littératie numérique est une compétence indispensable, puisque l'information est au cœur de son travail. Fort heureusement, il existe beaucoup de ressources accessibles pour les personnes peu habiles avec la technologie. En effet, bon nombre de formations en micro-informatique abordables sont offertes sur le marché. Sans compter que nous avons accès à un nombre toujours croissant de technologies offertes gratuitement sur le Web. Il serait déraisonnable de ne pas en profiter !

Enfin, il existe sans doute bien d'autres compétences à acquérir pour s'adapter aux changements de la profession à l'ère du numérique. Pour ma part, j'effectue régulièrement de la veille technologique afin d'améliorer mon offre de service et mon approche en gestion de projet. En espérant que mon texte saura vous inspirer, je vous invite à consulter ma bibliographie si vous souhaitez en savoir davantage sur les compétences discutées.

Bibliographie +

BÉDARD, Diane. 2014, 14 mai. Les 8 compétences-clés nécessaires aux employés du 21^e siècle. *Les Affaires*. [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/les-8-competences-cle-necessaires-aux-employes-du-21e-siecle/568873>

CHERVIL Lynda. 2014, 4 juin. 5 clés pour développer son pouvoir personnel. *Premières en affaires*. [En ligne]. <http://premieresenaffaires.com/5-cles-pour-developper-son-pouvoir>

DARCHE, Jeanne. 2014, 7 mai. La gestion du changement dans le cadre d'un projet de GID [1]. *Convergence: Le blog de l'Association des archivistes du Québec (AAQ)*. [En ligne]. <http://archivistesqc.wordpress.com/2014/05/07/la-gestion-du-changement-dans-le-cadre-dun-projet-de-gid-1/>

GUEDJ, Jean-Paul. 2012. *Les 50 règles d'or du management*. Vicenza : Larousse.

GUILLEMETTE, Mélissa (2014, 10 avril). Femmes patrons : le jeu des perceptions. *Jobboom*. [En ligne]. <http://www.jobboom.com/carriere/femmes-patrons-le-jeu-des-perceptions/print/>

HabiloMédias (s. d.). *HabiloMédias. Le centre canadien d'éducation aux médias et de littératie numérique*. [En ligne]. <http://habilomedias.ca/> (Page consultée le 23 juin 2014)

JAY, Ros (2009). *Travailler avec des personnes difficiles*. Paris : Pearson Education France.

LATENDRESSE, Josée et Nathalie ST-PIERRE (s. d.). *La gestion du changement*. Montréal : Centre 1,2,3 GO !


LORD, Isabelle. 2013, 15 janvier. Ne perdez pas votre temps avec les résistants. *Les Affaires*. [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/blogues/isabelle-lord/ne-perdez-pas-votre-temps-avec-les-resistants/553147>

LORD, Isabelle. 2013, 24 janvier. 4 questions à se poser avant d'annoncer un changement. *Les Affaires*. [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/blogues/isabelle-lord/4-questions-a-se-poser-avant-d-annoncer-un-changement/553560>

LORD, Isabelle. 2013, 2 février. Ne perdez pas le contrôle. *LesAffaires*. [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/blogues/isabelle-lord/ne-perdez-pas-le-controle/554111>

LUC, Édith. 2013, 22 mai. 7 conseils pour jardiner son leadership. *Premières en affaires*. [En ligne]. <http://premieresenaffaires.com/Jardiner-son-leadership>

ROY, Claire, MAGIN, Anne et Pia DE BUCHET. 2013. *Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle*. Paris : Dunod.

The background is a solid teal-green color. Several thin, white, curved lines are scattered across the page, some overlapping each other. One prominent line starts from the left edge, curves upwards and then downwards, crossing another line that starts from the top left and curves downwards. Another line starts from the top right and curves downwards. The overall effect is a modern, minimalist design.

FORMATION CONTINUE : POURQUOI ? COMMENT ?

Par Chantal Ménard

FORMATION CONTINUE : POURQUOI ? COMMENT ?

EXTRAITS DE PETITES ANNONCES

- Archiviste nouvellement diplômé qui aimerait poursuivre et approfondir sa formation initiale ;
- Archiviste avec quelques années d'expérience qui aimerait parfaire ses connaissances ;
- Archiviste d'expérience, mais qui aimerait parfaire ses connaissances et ses expertises ;
- Archiviste qui aimerait bien appliquer sur un poste qui demande des compétences qu'il n'a pas ou peu ;
- « Archiviste + » qui veut maintenir ses compétences et les perfectionner, dans un domaine en pleine évolution qui représente un véritable défi.

Nota bene : Le terme archiviste désigne, dans ce texte, l'ensemble des titres professionnels désignant les personnes travaillant en gestion des documents et des archives.



Que devons-nous faire ?
Par où devons-nous commencer ?



Évaluer les besoins

La première chose à faire est de bien évaluer ses besoins. L'évaluation des besoins doit reposer sur des critères précis, en l'occurrence sur les exigences du poste

occupé ou du poste que vous voulez occuper. D'où la pertinence de procéder, en premier lieu, à l'établissement du profil de votre poste par tâches.

Ensuite, il faut définir ces tâches en fonction des compétences que vous voulez acquérir et développer. Vous devez donc énumérer les diverses activités de votre travail et tracer un portrait de vos tâches quotidiennes et de votre environnement de travail. L'objectif de cette étape est de vous aider à cerner les aspects de votre travail qui pourraient être améliorés et pour lesquels vous voudriez vous perfectionner :

- ⇒ Évaluer les besoins ;
- ⇒ Critères spécifiques (donc, exigences du poste) ;
- ⇒ Profil du poste par tâches ;
- ⇒ Compétences par tâches/activités.

Afin de vous aider à faire l'exercice, voici des référentiels métiers très intéressants que nous avons consultés pour la rédaction du présent chapitre :

- **Répertoire des compétences en archivistique**, site intranet AAQ.
- Trousse de travail. Des spécialistes en gestion des ressources d'information dans les domaines des archives, de la bibliothéconomie et de la gestion documentaire, 2002, 143 pages.
- **Référentiel des métiers et des fonctions de l'information-documentation**, ADBS, 2007, 54 pages. (en PDF)
- **Référentiel métiers, la profession d'archiviste ou les métiers des archives**, AAF, 24 pages.

Conserver sa motivation

Il est également très important d'être et de demeurer motivé et donc, de connaître et de faire valoir vos leviers de motivation pour le développement de vos compétences. Ceci permettra notamment de justifier le temps et le budget à consacrer à vos activités de développement. Il s'agit également et surtout de développer ses compétences selon ses besoins réels.

Pour en savoir plus sur la motivation et sur comment mieux vous connaître, je vous suggère le livre suivant : *Les sept habitudes de vie des gens efficaces*, par Stephen R. Covey, Coffragants, 1999, ainsi que le livre : *Je suis comme je suis*, par Isabelle Nazare-Aga, Les Éditions de l'Homme, 2008.

Il faut « apprendre à apprendre » : il s'agit moins d'entreposer et de conserver le plus d'informations et de connaissances possibles, que d'acquérir des méthodes de travail, des habiletés (savoir-faire), des démarches intellectuelles, des comportements et des attitudes (savoir-être) reliés à un champ d'activité pour trouver, sélectionner et traiter l'information pertinente.

Vous êtes archiviste, donc ça tombe bien puisque sélectionner, traiter et organiser l'information pertinente est votre qualité première !

Compétences et comportements à développer

Vous devez notamment analyser les aspects suivants de votre travail et choisir les compétences et les comportements en s'assurant qu'ils sont en lien avec l'emploi que vous avez ou le poste que vous désirez avoir :

- ⇒ enjeux et défis actuels et futurs ;
- ⇒ raison d'être, plan d'affaires et mission ;
- ⇒ tâches et responsabilités ;
- ⇒ résultats attendus ;
- ⇒ environnement et conditions de travail ;
- ⇒ équipement et technologies ;
- ⇒ qualifications et autres exigences.

Établir ses objectifs

Une fois que votre profil de compétences a été établi, vous pouvez déterminer l'écart entre les compétences requises pour le poste et les compétences que vous possédez déjà. Vous pourrez alors déterminer vos priorités en matière de perfectionnement et

de formation. Pour ce faire, évaluez votre niveau pour chacune des compétences en utilisant une échelle de notation à cinq niveaux :

- Vous ne possédez pas les exigences préalables à l'exercice de la compétence ;
- Vous possédez les exigences préalables à l'exercice de la compétence ;
- Vous exercez la compétence sous supervision, au besoin ;
- Vous exercez la compétence à 100 % et vous êtes autonome ;
- Vous êtes considéré comme une référence pour la compétence.

La présente démarche conduira à la formulation de vos objectifs de développement et d'apprentissage et à établir des échéanciers au cours de la prochaine année. L'enjeu est de choisir la formation qui sera la mieux adaptée à votre profil et à vos objectifs professionnels, car la formation continue a plusieurs visages, par exemple : les colloques ou les congrès, l'autoformation, les présentations magistrales en classe, les ateliers pratiques, les discussions avec des spécialistes, le réseautage, le mentorat, les stages, la lecture de guides ou d'articles, la recherche, la veille, etc. Une formation pertinente est la source de réflexion et de remise en cause de ce que vous savez, de ce que vous avez su et de ce que vous croyez savoir.

« L'enjeu est de choisir la formation qui sera la mieux adaptée à votre profil et à vos objectifs professionnels, car la formation continue a plusieurs visages. »

Bâtir son programme

Pour maintenir votre compétence et votre niveau d'intérêt, il est essentiel que vous vous engagiez dans un processus continu d'apprentissage ; sinon, vous vous sentirez vite dépassé et la qualité de votre développement en subira les conséquences. Il est impossible de tout faire à la fois. Vous devez établir une liste de priorités et réaliser ces objectifs un à un. Par ailleurs, il est possible qu'un nouveau besoin

devienne plus important que les autres ; il devra être comblé en priorité. Une fois que vous aurez effectué votre auto-évaluation, vous pourrez préparer votre programme de développement des compétences, de perfectionnement et de formation (celui-ci peut être fait pour une période d'un an, mais pouvant aller jusqu'à cinq ans).

RÉSUMÉ DE CE QUE VOUS DEVEZ AVOIR DANS VOTRE PROGRAMME

- Vos objectifs de développement professionnel pour la prochaine année (peut être aussi réalisé pour une période de cinq ans). Pourquoi ? ;
- Vos connaissances, compétences, aptitudes à perfectionner. Quoi ? ;
- Vos activités de développement professionnel. Comment ? ;
- Les ressources dont vous disposez. Avec quoi et quand ?

Bon courage !

Malheureusement, nous ne pouvons pas tout apprendre ce que nous voulons d'un seul coup ! Nous devons faire l'équilibre entre les nouvelles connaissances et compétences à apprendre, et le temps dont nous disposons pour le faire, l'énergie et la motivation qui nous anime, nos besoins immédiats et nos besoins à long terme. N'oubliez pas que chaque formation nous donne un peu plus de valeur sur le marché du travail. On y gagne des compétences qui nous rendront meilleurs et qui pourront nous faire progresser dans l'entreprise pour laquelle nous travaillons et dans notre carrière.

« N'oubliez pas que chaque formation nous donne
un peu plus de valeur sur le marché du travail. »



**PROFESSION :
ARCHIVISTE
EN GRANDES
ENTREPRISES**

Par Chantal Ménard

PROFESSION : ARCHIVISTE EN GRANDES ENTREPRISES

Mission

Pendant longtemps, la mission de l'archiviste était centrée sur la conservation des documents de la mémoire collective, soit les documents appelés inactifs ou historiques. Toutefois, cette fonction a été bouleversée avec l'apparition des technologies de l'information. Les documents sont de plus en plus créés, gérés et conservés en format électronique. On assiste alors à la naissance de nouveaux titres d'emplois ou types de postes (par exemple : gestion de l'information documentaire). Le but de la profession n'est donc plus uniquement de conserver et de permettre l'accès à des documents rares et significatifs pour l'histoire, mais également d'assurer une saine gestion et la conservation de ceux-ci en amont, dans les unités administratives, et ce, dans le contexte d'une abondance informationnelle.

Rôle

À partir de ce moment, le rôle de l'archiviste est devenu la gestion et la conservation des documents tout au long de leur cycle de vie ; de l'actif à l'inactif. Aux États-Unis et en France, les archivistes œuvrant dans l'organisation des archives courantes et intermédiaires (documents actifs et semi-actifs) sont surtout désignés comme étant des conseillers de *records management* (gestion documentaire) ou des conseillers en gestion documentaire. Au Québec, la définition d'archiviste englobe le *records management* à l'américaine :

Les fonctions du professionnel s'exercent sur le plan de l'analyse, de la conception, de la planification, de la gestion, de l'organisation, de la supervision, du contrôle et de l'évaluation. Ces fonctions concernent les archives qui se définissent comme : « [...] l'ensemble des documents, quelle que soit leur date ou leur nature [papier, numérique, audiovisuel, photographique, etc.] produits ou reçus par une personne ou un organisme pour ses besoins ou l'exercice de ses activités et conservés pour leur valeur d'information générale » (*Loi sur les archives*, L.R.Q., chapitre A-21.1, article 2)

Nouvelles technologies

Les nouvelles technologies permettent à l'archiviste ou conseiller en gestion de l'information documentaire d'accroître son rôle stratégique au sein de l'entreprise, et fournissent des outils supplémentaires pour mener à bien sa mission. Les technologies de l'information se sont trop souvent retrouvées sous le contrôle des informaticiens. C'est aux archivistes ou conseillers en gestion de l'information documentaire de prendre et de préserver leur place dans la gestion électronique de l'information documentaire et dans la gestion des documents électroniques.

Expertise

L'archiviste œuvrant au sein d'une grande entreprise doit parfois faire un choix de champs d'expertise durant sa carrière. Son titre et son expérience sont alors tributaires de ce choix. Le domaine d'expertise en grandes entreprises se définit principalement selon le cycle de vie des documents. Lorsque l'archiviste a pour sujet de prédilection les documents actifs ou semi-actifs, il peut parfois être désigné différemment – par exemple comme conseiller en gestion de l'information documentaire – et son expertise n'est pas nécessairement alors reconnue pour les documents inactifs. Par contre, s'il choisit les documents inactifs ou archives définitives, il conserve la désignation d'archiviste. Toutefois, cette dénomination se limite souvent uniquement à une expertise au niveau des archives définitives/historiques. On retrouve donc, dans certaines grandes entreprises, la même scission entre archivistique et gestion documentaire qu'aux États-Unis et en France. Par contre, quelle que soit leur expertise, les individus demeurent et sont considérés par leur association professionnelle (AAQ), même s'ils exercent des activités différentes.

Les conseillers en gestion de l'information documentaire en grandes entreprises se définissent également selon les mandats et les tâches plus spécifiques qu'ils exercent au sein de l'entreprise. On retrouve, par exemple, des conseillers qui sont spécialisés en production de rapports d'analyse et qui élaborent des orientations stratégiques. D'autres sont spécialisés dans l'élaboration et la conception de solutions en gestion documentaire, alors que d'autres les réalisent. Ces spécificités se recoupent chez les individus nonobstant leur assignation de tâches et leurs man-

docs. Les conseillers ont naturellement des capacités différentes et choisissent celles qu'ils souhaitent développer au cours de leur carrière.

Quelles sont donc les compétences essentielles que doivent posséder les conseillers en gestion de l'information documentaire des grandes entreprises ?

Les compétences nécessaires à l'ensemble des conseillers en gestion de l'information documentaire de grandes entreprises sont :

- La capacité de travailler en équipe ;
- La communication ;
- La facilité d'adaptation aux changements ;
- La capacité de conseiller et de soutenir les clients et l'entreprise sur les pratiques documentaires.

Les individus se spécialisant dans l'analyse et la gouvernance en gestion documentaire doivent avoir une vision d'affaires et la capacité d'analyser, de rédiger, de planifier, d'évaluer et de définir des stratégies et des politiques. Ils doivent posséder une maîtrise du cadre réglementaire, des normes archivistiques existantes, et une forte connaissance des normes, processus et encadrements de l'entreprise.

Si le conseiller privilégie une expertise de conception, les compétences à développer sont principalement :

- La gestion de projet ;
- Le sens des affaires ;
- L'analyse ;
- La maîtrise du processus de consultation et de gestion de changement.

Il doit également maîtriser l'organisation et la conception des outils, des normes et des procédures.

Pour les conseillers dits réalisateurs, il s'agit de la capacité d'évaluer les besoins et d'appliquer les programmes, normes et procédures, de préparer et de diffuser

les outils de gestion documentaire et de former les utilisateurs-clients. Ils doivent aussi avoir un fort souci du service à la clientèle et de la résolution de problèmes et maîtriser les technologies de l'information.

Pour être performant, le professionnel de l'information documentaire en grandes entreprises doit donc réunir un certain nombre de qualités comme l'efficacité et le professionnalisme, et une expertise indispensable en termes de traitement, de recherche et de diffusion de l'information. Il doit également avoir des compétences en gestion, en communication et en marketing. Somme toute, des capacités de flexibilité et d'adaptabilité qui s'avèrent nécessaires dans un monde en perpétuel changement. Le service à la clientèle, la qualité des produits offerts et la pédagogie sont également des incontournables.

Enfin, il faut être capable de se transformer en véritable expert ou conseiller au sein de l'entreprise pour pouvoir l'orienter vers les meilleurs choix d'outils de traitement de l'information et être capable d'anticiper les changements.



Bref, l'archiviste ou le conseiller en gestion documentaire en grandes entreprises doit être un visionnaire !



The background is a solid purple color. Several thin white lines are drawn across the page. One line is vertical, starting from the top and extending downwards. Another line is horizontal, starting from the right edge and extending leftwards. A third line is a large, sweeping curve that starts from the top right, goes down and left, then curves back up and right, partially enclosing the text. A fourth line is a smaller curve that starts from the left edge, goes down and right, then curves back up and left, crossing the other lines.

RÉFLEXION SUR L'ENGAGEMENT

Par Catherine Dugas et Sophie Roy

RÉFLEXION SUR L'ENGAGEMENT

Le cycle de l'engagement

Une association professionnelle a besoin de renouveau constant. Pour cela, l'association doit être en mesure de démontrer aux novices de la profession l'importance de s'impliquer dans leur domaine, sans omettre la sollicitation des anciens. Il devient facile pour les vétérans d'oublier leur rôle de transmetteur de connaissances et de savoir-faire. D'un autre côté, il n'est pas rare que les membres de la relève se sentent isolés. Un équilibre doit donc s'établir entre les nouveaux et anciens membres.

L'association se doit de rappeler les avantages qu'apporte l'engagement, ainsi que de mettre en relief ce que tous ses membres peuvent apporter à leur profession et comment, à travers elle, ils peuvent influencer la société. Mais comment faire passer ce message ? Qui pourrait nous inspirer dans ce processus quelque peu ésotérique ?



Le cycle du changement

Un vent de changement souffle sur notre milieu professionnel, ce qui nous oblige à repenser notre métier. Comme il a été soulevé dans le texte *Collaborer autour d'un dossier* de Mattia Scarpulla, la technologie qui entre dans nos vies professionnelles nous permet de collaborer plus facilement, mais cette collaboration, cette ouverture à l'autre, semble souvent plus forcée que suggérée. Que cette rencontre soit forcée ou voulue, elle doit être vue comme quelque chose de positif, puisqu'elle permet de découvrir ce qui se passe en dehors de notre environnement familial. La technologie peut nous ouvrir les yeux sur de nouvelles façons de faire et de nouvelles manières d'être. La confrontation positive des idées, tel un choc culturel, est une bonne chose, car elle nous incite à nous remettre en question.

Un domaine qui est rattaché depuis longtemps à la profession archivistique est celui de la bibliothéconomie. Dans le cadre de la maîtrise en sciences de l'information à l'École de bibliothéconomie et de sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal, apprentis archivistes et apprentis bibliothécaires se côtoient quotidiennement pendant deux ans. Il est donc étonnant que nos condisciples ne nous connaissent que si peu ; le mot « archives » étant souvent absent de leur vocabulaire. Tout de même curieux, ils nous demandent : « Ça fait quoi un archiviste ? » ou encore « C'est quoi une archive ? ». En tant que futurs archivistes, il est toujours surprenant de se faire poser ces questions, alors que nous suivons tous les mêmes cours. Cependant, nous aurions beaucoup à apprendre les uns des autres. Ce qui semble si inspirant chez les bibliothécaires, c'est cette vision de leur profession : un vecteur puissant de changement social les incitant à s'impliquer dans leur communauté. Pourquoi ne pas aller chercher chez eux cette vision commune et la transposer dans notre domaine ?



En observant le milieu des bibliothèques, on perçoit tant de passion, de questionnements, mais surtout beaucoup d'actions. Nos collègues sont capables d'imaginer d'autres façons de concevoir les bibliothèques, d'autres façons d'être des bibliothécaires et surtout, ils s'efforcent de transformer leurs idées en réalités. On sent chez eux une véritable nécessité d'agir. Mais n'est-il pas aussi nécessaire d'agir de notre côté ? Notre milieu n'a-t-il pas besoin que nous nous engagions ? Pourquoi ne sentons-nous pas cette fébrilité de notre côté ?



Vision d'action vs vision de gestion

Pour construire une vision commune d'une profession, différents textes peuvent être utilisés comme des codes d'éthiques ou des énoncés de mission. En comparant ces textes destinés aux bibliothécaires et aux archivistes, il est possible d'y voir une différence entre une vision active et une vision passive. Un aspect qui revient beaucoup chez les bibliothécaires en milieu public, c'est le *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique*. Celui-ci comprend quatre grands volets soit : l'information, l'alphabétisation, l'éducation et la culture. Les verbes qui constituent le début des énoncés de la mission de la bibliothèque publique démontrent cette vision d'action :

- ⇒ Créer
- ⇒ Renforcer
- ⇒ Soutenir
- ⇒ Fournir
- ⇒ Stimuler
- ⇒ Développer
- ⇒ Assurer
- ⇒ Faciliter

Dans le milieu archivistique, certains rôles des archives (culturel, administratif et scientifique) sont définis par la *Loi sur les archives*, et la *Déclaration universelle (ou québécoise) sur les archives* est également un document mis de l'avant pour promouvoir notre mission. Malheureusement, le mot « archiviste » n'y est mentionné que deux fois et fait partie d'un large ensemble d'intervenants. Si on regarde la mission de l'archiviste dans le *Code de déontologie* de l'AAQ, les verbes qui constituent le début des énoncés sont beaucoup plus passifs que ceux du *Manifeste de l'UNESCO* :

- ⇒ Contribuer
- ⇒ S'assurer
- ⇒ Gérer
- ⇒ S'impliquer

Il existe une mission sociale de l'archiviste, cela est indéniable. Cependant, les archivistes doivent s'activer pour que cette mission soit incarnée au présent, et ce, quotidiennement. La mission de nos collègues bibliothécaires les pousse à redéfinir leur milieu et leur métier, à repenser les possibilités. Est-ce une coïncidence que leur mission soit très axée sur l'utilisateur ? C'est le cœur de leur profession que de servir des usagers, mais cela l'est autant pour les archivistes. Nous pratiquons cette profession pour offrir un service à des usagers en fin de compte, que ce soit des usagers présents ou futurs.

Finalement, qu'est-ce qu'une mission ? Il s'agit d'une philosophie, de valeurs, et même d'une stratégie de marketing, bref quelque chose qui unit un milieu et qui dirige les actions de celui-ci. L'importance de se faire reconnaître, de faire reconnaître la valeur de notre travail et de nos connaissances devrait nous inciter à agir. Avoir une mission claire et définie serait un premier pas pour nous inspirer. Il est donc essentiel d'utiliser le bon vocabulaire. Nul besoin de réinventer la roue pour faire une grande différence, il suffit de rédiger notre mission avec des verbes plus actifs et changer notre formulation.

Voici des pistes à explorer afin de trouver cette inspiration :

- **Assurer** un accès libre à l'information
- **Créer** des espaces ouverts aux communautés désireuses de protéger leur passé
- **Stimuler** la démocratie grâce à un accès libre à l'information
- **Renforcer** les liens des communautés avec leur patrimoine
- **Concevoir** des plateformes pour permettre une utilisation plus large de l'information

Engagement incarné

Le congrès de l'AAQ en mai 2014 explorait le thème d'*Archivistes+* en mettant de l'avant des concepts, tels que : Connecter, Collaborer et Valoriser. Ces trois actions se retrouvent dans l'idée de s'engager. **S'engager dans notre milieu, s'engager sur la place publique, s'engager dans notre rapport avec l'autre : que ce soit des usagers, des non-usagers, des professionnels d'autres milieux et surtout**

d'autres archivistes. En s'intéressant aux autres, les autres vont s'intéresser à nous. En démontrant les possibilités du milieu, il est possible d'enflammer des passions et par la suite ces passionnés deviendront des militants. Pour y arriver, nous avons besoin de l'apport de tous, puisque tous nos membres apportent un point de vue qui renforce la position de l'association.

Pour clore ce plaidoyer, dans l'esprit de l'inspiration non conventionnelle, voici une citation du site de partage de nouvelles *Upworthy*: « On ne connaît pas le succès à moins que les gens aiment tellement ce qu'on fait qu'ils le partagent » [traduction libre]. C'est en allant vers les autres, en se créant une communauté, une communauté active, que nous allons nous assurer une viabilité, une pérennité en tant que profession reconnue. Et c'est pour cela qu'il faut s'engager.

Bibliographie +

Association des archivistes du Québec (2014). *Actes du 43^e Congrès de l'Association des archivistes du Québec*. <http://www.archivistes.qc.ca/congres/congres-2014>

Association des archivistes du Québec (2014). *Code de déontologie*. www.archivistes.qc.ca/a-propos/code-de-deontologie (Page consultée le 27 octobre 2014)

Boiteau, Jesse (2013). *Is Social Media the Answer?: Achieving Archival Transparency and Enabling Participation*. jesseboiteau.wordpress.com/2013/12/11/is-social-media-the-answer-achieving-archival-transparency-and-enabling-participation/

Comité de promotion de la Déclaration (2008). *Déclaration québécoise sur les archives*. www.archivistes.qc.ca/declaration/index.html (Page consultée le 27 octobre 2014)

Conseil international des archives (2012). *Déclaration universelle sur les archives*. www.ica.org/13344/la-dclaration-universelle-des-archives/ (Page consultée le 27 octobre 2014)

Gouvernement du Québec (s.d.). *Loi sur les archives*. www2.publicationsdu-quebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_21_1/A21_1.htm (Page consultée le 27 octobre 2014)

Guillaud, Hubert (2010). *Comment favoriser l'engagement citoyen?* www.internetactu.net/2010/05/12/comment-favoriser-lengagement-citoyen/

Radio-Canada Lab (2014). *Midi Lab : retour sur SXSW 2014 sous l'angle formats*. lab.radio-canada.ca/post/85243870445/midi-lab-retour-sur-sxsw-2014-sous-langle (Page consultée le 27 octobre 2014) [Conférence où la citation de Upworthy est partagé vers 39 minutes]

UNESCO (s.d.). *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique*. www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html (Page consultée le 27 octobre 2014)

Upworthy (s.d.). *Upworthy. Things That Matter. Pass 'Em On.* www.upworthy.com/
(Page consultée le 27 octobre 2014)

Veilleux, Maryline et Jean-François Caron (2013). Les professionnels de l'information font-ils partie de la majorité silencieuse? *Argus*, Volume 41, numéro 2-3

Winn, Samantha (2014). *Are We A Profession or Aren't We?* archivasaurus.wordpress.com/2014/01/27/are-we-a-profession-or-arent-we/

The background is a solid blue color. On the left side, there are several thin, white, curved lines that sweep across the page from top to bottom, creating a sense of movement and depth. These lines are abstract and do not form any recognizable shapes.

CONCLUSION

Par Carol Couture

CONCLUSION

L'archivistique et la profession d'archiviste sont en profonde mutation. Et il est du ressort de tous les regroupements qui représentent les archivistes au plan local, national et international de mettre la main à la pâte pour les appuyer dans les transformations qu'elles traversent actuellement. Les textes que propose cet ouvrage s'inscrivent fermement dans cette volonté qu'a l'Association des archivistes du Québec (AAQ) de participer à l'évolution de l'archivistique contemporaine pour ainsi fournir du matériel de formation de grande qualité et des perspectives d'avenir intéressantes à ses membres. On y aborde plusieurs bonnes pratiques qui permettent de répondre aux attentes de nos clients ou employeurs qu'ils soient gestionnaires de petites, moyennes ou grandes institutions publiques et privées.

Cette trousse, et les textes qu'elle contient ont fort bien atteint les objectifs que s'étaient fixés ses concepteurs, soit d'aider les archivistes à respecter la conformité de leurs actions avec les législations et les réglementations en vigueur, d'augmenter la performance des institutions qu'ils servent et de favoriser l'innovation dans leurs interventions. Ce faisant, on a voulu répondre aux questions suivantes : pour une institution quelle qu'elle soit, quelle est la valeur ajoutée d'une saine gestion de son information ? Quel rôle joue l'archiviste dans ce contexte ? Comment peut-il devenir « incontournable » comme il est mentionné dans l'entête du site Internet de l'AAQ ?


Dans ce cadre, douze auteurs ont accepté avec enthousiasme de nous faire profiter de leur expérience tout en traitant des sujets d'actualité qui meublent le quotidien des archivistes. On pense à la *bonne gouvernance* qui est un mot d'ordre pour la plupart de nos administrations publiques ou privées, aux habiletés en matière de *gestion de projets* que les archivistes doivent être en mesure de démontrer, à toutes les considérations dont il faut tenir compte pour mener à terme un projet de *gestion intégrée de documents*, au *leadership* dont doit faire preuve l'archiviste contemporain, à la *collaboration* et à la *concertation* qui doivent teinter l'ensemble de ses interventions. L'ouvrage inscrit toutes ces actions dans un contexte mettant de l'avant les principes de base de la *mise en marché (marketing)* des services qu'offre l'archiviste à l'ensemble de la société. On y aborde aussi la capacité de mettre en place des *indicateurs de performance* et leur prise en compte dans l'évaluation d'un

projet. On s'intéresse à cette dimension essentielle de la diffusion qu'est la *médiation culturelle*. De plus, on démontre fort bien qu'une fois rendu sur le marché du travail, l'archiviste doit continuer de nourrir ses *compétences*, les améliorer et les tenir à jour et que c'est par la *formation continue* qu'il pourra y arriver. Enfin, après avoir exploré les particularités que comporte le *rôle de l'archiviste dans une grande entreprise*, le livrel se termine de belle façon par un texte inspirant sur *l'engagement* dont l'archiviste doit nécessairement faire preuve au profit de sa profession et de sa discipline.

Tels sont les grands thèmes sur lesquels se sont penchés les auteurs qui partagent ainsi leurs connaissances et leur vaste expérience du milieu. Tout cela donne un ouvrage actuel, facile à aborder, qui fait la juste part entre les aspects théoriques et les considérations pratiques ; bref, un outil qui a pour but de fournir aux archivistes des moyens de valoriser leur rôle et d'accroître leur visibilité. Et qui plus est, le lecteur sera en mesure d'appliquer rapidement et facilement dans ses activités quotidiennes les nombreux et judicieux conseils que contient ce livrel.

C'est donc un plaisir et un honneur pour moi de recommander chaleureusement la lecture de cet ouvrage qui veut participer à l'évolution de notre profession. Ainsi, l'Association des archivistes du Québec offre à ses membres actuels et futurs un outil indispensable pour des professionnels « incontournables ».

Carol Couture
Vice-président aux affaires associatives
Association des archivistes du Québec

The background is a solid blue color. Overlaid on this are several thin, white, curved lines that intersect and overlap, creating a sense of movement and depth. The lines are smooth and elegant, resembling stylized orbits or paths.

BIOGRAPHIES DES AUTEURS

BIOGRAPHIES DES AUTEURS

Charles Cormier

Fort d'une formation en anthropologie sociale et en archivistique, Charles a été impliqué dans plusieurs projets de développement et de déploiement de systèmes de gestion intégrée des documents autant dans le domaine des transports, de l'ingénierie que des finances. Il a entre autres participé à l'élaboration de stratégies de déploiement et à la planification des activités, à l'analyse d'affaires et fonctionnelle, à la mise à jour des outils de gestion documentaire, à la formation et à l'accompagnement des utilisateurs. Depuis septembre 2014, il agit à titre de Directeur général par intérim de l'Association des archivistes du Québec (AAQ), où il voit au bon fonctionnement et à la gestion des activités de l'association.

Jeanne Darche

Travaillant pour l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (ASSS des Laurentides) depuis 2007 comme technicienne en documentation, responsable de la gestion documentaire. En 1994, elle est diplômée du Cégep Lionel-Groulx en techniques de la documentation. Elle obtient par la suite un certificat en gestion de l'information numérique de l'École de bibliothéconomie et sciences de l'information en 2010, puis débute un baccalauréat en administration des affaires à l'Université du Québec en Outaouais en 2011. Elle participe à l'informatisation de plusieurs bibliothèques de différents milieux pendant les années 1990 et 2000. Depuis 2010, elle travaille à l'implantation d'un projet de gestion intégrée des documents à l'ASSS des Laurentides.

Juliette Delrieu

Archiviste du Service des collections et des archives historiques et de la bibliothèque du Musées de la civilisation de Québec depuis 2009, actuellement responsable de la gestion documentaire du Musée, ainsi que des collections de sigillographie, numismatique et philatélie. Depuis 2012, elle participe aux événements *Rares & Précieux*, au Musée de la civilisation. Depuis 2004 au Québec, elle a auparavant été archiviste à la

Division de la gestion des documents et des archives de la Ville de Québec et conseillère en gestion documentaire, tout en étant archiviste d'associations patrimoniales. En France, durant six années, elle a occupé, entre autres fonctions, celles de bibliothécaire et bibliothécaire adjointe, dans des bibliothèques universitaires françaises.

Elle est détentrice de deux maîtrises ; la première en histoire de l'art et archéologie de l'Université Paul Valéry de Montpellier en France et la seconde, en histoire – archivistique – de l'Université Laval de Québec. Ses intérêts se portent plus particulièrement sur l'exploitation et la valorisation des archives. Elle a publié plusieurs articles. À l'AAQ, elle a été, de 2005 à 2009, secrétaire au Conseil d'administration et au Comité exécutif, membre du comité d'organisation du 40^e anniversaire de l'AAQ (2007), présidente du 41^e Congrès de l'AAQ en 2012, à Lévis, responsable du Comité de certification depuis 2010 et est présidente du 45^e Congrès de l'AAQ à Québec en 2016.

Catherine Dugas

Récente diplômée de la maîtrise et consultant en gestion des documents et des archives, Catherine consacre beaucoup de son temps à la communauté archivistique. Elle est coresponsable du Comité des communications de l'AAQ depuis mai 2014 et elle a cofondé le groupe Archivistes étudiants et diplômés du Québec (ARÉDIQ) en 2012, un groupe d'intérêt pour les étudiants et récents diplômés en archivistique du Québec.

Catherine Fournier

À la suite d'études multidisciplinaires en gestion des documents et archives et en muséologie, Catherine travaille comme consultante en gestion documentaire et se spécialise dans la dématérialisation documentaire depuis 2012. Elle complète présentement un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion. En juin 2014, elle obtient la responsabilité de la formation au sein de l'AAQ.

Nicole Fournier

Associée principale de Transition Services Conseils et conseillère en gestion intégrée des documents. Elle détient un baccalauréat multidisciplinaire de l'Université Laval composé notamment d'un certificat en archivistique et d'un certificat en leadership du changement et cumule vingt-six ans d'expérience. Nicole s'inspire du savoir-faire d'autres domaines pour un meilleur positionnement de la gestion de l'information au sein des organisations.

Sylvie Larouche

Coordonnatrice en gestion de documents administratifs et archives de formation universitaire. S'exprimant aussi bien en anglais qu'en espagnol, à la suite d'un échange culturel en Argentine.

Formée en histoire de l'art et en tourisme à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), d'où provient sa curiosité culturelle constante et son intérêt marqué pour les arts visuels. Reconnue pour sa capacité à coordonner divers mandats d'intervention à l'international lors de son passage au Cirque du Soleil. Possède un sens inné de la diplomatie appuyé par son entregent. Elle développe des solutions d'application de gestion informationnelle et d'intégration comme outil de travail auprès d'administrateurs et d'apprentissage pour les utilisateurs.

Elle fonde Corrélacion Groupe Conseil Art et Patrimoine en 2013 pour répondre au besoin d'organisation et de classification de collections corporatives et privées.

Chantal Ménard

Conseillère en gestion de l'information technique et encadrement chez Hydro-Québec, Chantal Ménard compte plus de sept années d'expérience en gestion de l'information documentaire. Elle est titulaire d'une maîtrise en histoire et d'un certificat en gestion des documents et des archives de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) où elle est également chargée de cours depuis 2011. Ses expériences de travail lui ont permis de participer à divers projets tels que l'implantation et le pilotage GED et de modules de gestion de contenu d'entreprise (ECM), de gestion des connaissances et des compétences, de gestion de projet et de changement, de veille, de gestion d'équipe, etc.

Mario Robert

Détenteur d'une maîtrise en histoire de l'UQAM, d'une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université de Montréal et d'un DESS en gestion des organismes culturels de HEC Montréal, Mario Robert est le chef de la Section des archives à la Ville de Montréal. Auteur de plusieurs articles et conférencier en archivistique et en histoire, il a codirigé l'ouvrage *La gestion des archives photographiques* et a été coauteur des livres *Vivre Montréal 1920-1969* (2011) et *Quand les archives racontent Montréal : 100 pièces d'exception* (2013).

Sophie Roy

Archiviste depuis 2006 à la suite de l'obtention d'un baccalauréat en histoire et en gestion des documents et des archives de l'UQAM. Elle a travaillé quelque temps dans une société d'histoire, avant d'entreprendre un certificat en gestion de l'information numérique à l'EBSI, puis une maîtrise en sciences de l'information. Cette maîtrise lui a permis d'approfondir ses passions pour la diffusion des archives et le Web 2.0 en produisant un mémoire de recherche sur le sujet. Après un passage en gestion des documents d'une organisation d'ingénierie, elle travaille à titre de conseillère, Documentation depuis l'automne 2013 à la Caisse de dépôt et de placement du Québec et s'implique dans le rayonnement de sa profession au sein de l'AAQ.

Mattia Scarpulla

Chercheur-archiviste, il a obtenu un doctorat en arts auprès des universités de Nice et de Turin, et une maîtrise métiers des archives et des technologies appliquées à l'Université d'Amiens. En France et en Italie, il a collaboré au traitement et à la diffusion d'archives du milieu de la danse. Dans ces activités il croise l'écriture, créative et scientifique, le traitement des archives, et la réflexion en archivistique à travers les études en arts performatifs. Il est actuellement responsable de recherche à l'Université de Montréal.

Sylvain Sénécal

Depuis 25 ans à l'emploi d'Hydro-Québec en gestion documentaire et en gestion des connaissances, Sylvain s'occupe principalement des orientations en matière de pratiques dans ces domaines au bénéfice des activités de développement des compétences de l'entreprise. Il a contribué aux différentes initiatives du gouvernement du Québec en matière d'ingénierie documentaire dans le contexte d'un passage au monde numérique. Détenteur d'un doctorat en sémiologie, il est chargé de cours au département des sciences historiques de l'Université Laval où il enseigne à la maîtrise en archivistique depuis 15 ans. Il a contribué à la mise sur pied du micro-programme en gestion des documents numériques qui y est offert.

Hugues St-Louis

Analyste au sein du ministère des Transports du Québec, Hugues St-Louis détient une maîtrise en histoire majeure archivistique de l'Université Laval. En plus d'accompagner la clientèle dans l'application de la GID, Hugues coordonne une équipe de numérisation. Il s'intéresse à l'apport de la GID dans l'efficacité de l'organisation et aux outils de gestion permettant de renforcer la place accordée à notre domaine d'expertise.

Ce livrel est une exclusivité réservée aux membres de l'Association des archivistes du Québec. Tous nos membres recevront cette édition et les subséquentes gratuitement. Nous avons choisi de ne pas mettre de restriction sur le livrel, mais pour que celui-ci reste exclusif aux membres de l'association, il ne doit pas être diffusé sans l'accord de l'AAQ et sans en avoir payé les frais. Aidez nous à faire de ce produit un privilège pour nos membres ! Merci !

Contacts AAQ

Site Web: <http://www.archivistes.qc.ca/>

Blogue: <http://archivistesqc.wordpress.com/>

Courriel: infoaaq@archivistes.qc.ca

Facebook: <https://www.facebook.com/ArchivistesQc>

Twitter: [@archivistesQc](https://twitter.com/archivistesQc)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/groups?gid=2311475>



Association
des archivistes
du Québec