

## Appel à articles n°2/2021 Vol.18

# Pouvoir et stratégie des acteurs de la gouvernance de l'information

*Co-dirigé par :*

Dominique MAUREL, Professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

Natasha ZWARICH, Professeure, Département d'histoire, Université du Québec à Montréal

Lise VERLAET, Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, Université Paul-Valéry Montpellier 3, LERASS-Céric (EA-827)

## Problématique

Les enjeux informationnels et communicationnels auxquels font face les organisations publiques et les entreprises privées sont nombreux, qu'il s'agisse de leurs obligations de conformité, de leur réputation envers leurs publics, clients, fournisseurs et bailleurs de fonds, ou encore de leur performance. Ces enjeux incluent notamment des risques liés à la sécurité, l'intégrité et la disponibilité des contenus informationnels (Lemieux, 2013). La co-existence souvent non contrôlée de pratiques et dispositifs individuels et collectifs, au sein d'une même organisation, contribue à entraver la gestion des contenus informationnels et, au final, le développement d'une culture informationnelle commune (Bergeron *et al.*, 2009; Smallwood, 2016). De tels enjeux deviennent critiques dans un contexte où les contenus informationnels, au-delà des technologies qui les soutiennent, représentent des actifs organisationnels essentiels à la réalisation des processus d'affaires (Koober *et al.*, 2011; MacLennan, 2014).

Plusieurs acteurs organisationnels se partagent – ou peuvent être tentés de revendiquer – un aspect du territoire de l'information et de la communication au sein des organisations, par exemple les spécialistes de l'information, de la documentation, du *records management*, de la communication, des technologies, mais aussi des affaires juridiques, de la sécurité et de la gestion des risques, ou encore de la vérification interne ou du service qualité. Dans une telle réalité compartimentée, diverses approches se côtoient quant aux référentiels, pratiques et dispositifs disciplinaires à privilégier (informationnels, technologiques, juridiques, etc.) pour assurer la gestion, l'intégrité et la sécurité des actifs informationnels de l'organisation. Plusieurs fonctions d'information-documentation-communication sont ainsi assumées par des unités administratives distinctes agissant souvent sans concertation entre elles, au risque de

dédoubler les efforts, de multiplier les directives, dispositifs et plateformes, ou de négliger la prise en compte d'un certain nombre d'enjeux informationnels (Schlögl, 2005; AIIM, 2014).

Une réponse à ces enjeux pourrait bien consister en l'adoption d'un cadre de gouvernance de l'information voué à préciser les principes et règles de base, la structure de direction et les modalités de gestion de l'information pour que l'information soit utilisée de manière efficace et efficiente dans l'organisation (Logan, 2010; EDRM, 2011; ARMA International, 2018). Un tel cadre de gouvernance devrait préciser les comportements attendus (et non seulement souhaités) relativement à la création, au stockage, à l'évaluation, à la disposition et à l'utilisation de l'information (McManus, 2004; MacLennan, 2014) ou, plus largement, des actifs informationnels d'une organisation. Ceux-ci peuvent prendre « différentes formes, notamment numérique (par exemple : des fichiers de données stockés sur un support électronique ou optique), matérielle (par exemple : sur papier) ou en tant qu'information intangible (par exemple : les connaissances des salariés) » et être transmises « par différents moyens, notamment par courrier ou dans le cadre de communications électroniques ou verbales » (ISO, 2018, p. 13). Au cœur de la gouvernance de l'information se trouve le caractère essentiel du contrôle et de l'accessibilité de l'information, de sa gestion rentable, et de la valeur de l'information en lien avec les exigences de conformité et de reddition de compte (Davis, 2010; Kooper *et al.*, 2011). La gouvernance de l'information considère également les problématiques liées à la protection des ressources et des systèmes d'information. L'ensemble de ces préoccupations ainsi que des considérants internes et externes à l'organisation vont nécessairement influencer sur le type de gouvernance de l'information retenue (White *et al.*, 2007), laquelle doit s'aligner avec la stratégie organisationnelle (Maurel, 2013; Smallwood, 2014; ARMA International, 2018).

Dans toute écologie ou tout écosystème organisationnel, la stratégie et les dynamiques du pouvoir constituent des incontournables (Davenport, 1997; Letiche et van Mens, 2003; Moore, 2006; Koenig, 2012). L'aspect relationnel de la gouvernance de l'information est primordial. Un cadre de gouvernance, tant sa structure que ses processus, devrait être conçu en tenant compte de l'ensemble des acteurs concernés (Kooiman, 2002), et s'inscrire dans une culture informationnelle partagée (Choo, 2013; Oliver et Foscarini, 2014). Cela implique de tenir compte de l'action collective d'acteurs aux intérêts parfois distincts, qui ont tendance à approcher l'information, les risques informationnels et les technologies en fonction de leurs responsabilités dans l'organisation et des champs disciplinaires dont ils sont issus. De l'action collective de ces acteurs et du consensus qui s'établit doit émerger une gouvernance négociée, celle-ci participant à l'établissement d'un nouvel ordre organisationnel, en l'occurrence ici autour de préoccupations informationnelles (Strauss, 1978, 1992; Friedberg, 1997). Une telle gouvernance de l'information se veut donc globale et transversale, intégrant toutes les fonctions de l'information au-delà des unités administratives et des champs disciplinaires, afin d'éviter des initiatives « en silo ». Elle se veut également interactive et participative puisqu'entrent en considération des notions de participation, de pouvoir et de négociation.

Le pouvoir (ou influence) et les habiletés politiques font partie de la vie en organisation (Mintzberg, 1983; Pavy, 2002) et devraient donc être pris en compte pour prétendre à une gouvernance efficace. Si des jeux d'acteurs pour le pouvoir s'observent dans toutes les organisations, les acteurs n'ont pas tous le même poids politique ni les mêmes capacités à jouer le jeu politique pour s'affirmer comme des joueurs importants, sinon incontournables, de la gouvernance de l'information. Le pouvoir consiste en l'habileté d'une personne ou d'une unité administrative à influencer d'autres personnes ou unités, groupes, etc., de manière à ce qu'ils livrent les résultats escomptés (Bergeron, 2006; Daft, 2016; Moran et Morner, 2017). Il peut être exercé de manière verticale, donc hiérarchique, et s'apparenter ainsi à l'autorité, ou encore de manière horizontale entre les unités administratives.

Les sources de pouvoir sont multiples et doivent être modulées selon le statut occupé par les individus ou les unités administratives dans l'organisation. Au-delà de sources structurelles du pouvoir (légitimité du statut hiérarchique et donc pouvoir d'autorité, assorti du pouvoir de récompense, de coercition et d'information; ressources à allouer, créant une possible situation de dépendance; etc.), des sources personnelles (ou conjoncturelles) sont également à considérer (expertise; compétences; affiliation; etc.) (Ouimet, 2008; Lainey, 2015; Daft, 2016). Quelles sont alors les sources de pouvoir et d'influence réelles

des professionnels de l'information-documentation-communication par rapport à leurs « partenaires d'affaires » dans leur organisation ?

Des habiletés « politiques » fondamentales doivent aussi être maîtrisées, par exemple « faire une lecture perspicace de la conjoncture dans laquelle [les acteurs] se trouve[nt] » (Ouimet, 2008, p. 78). Cette lecture se traduit par un questionnement stratégique pour bien comprendre le contexte et savoir exploiter les bases du pouvoir politique en organisation : comment, au sein de cet écosystème que forme l'organisation, se manifestent les jeux de pouvoirs ? Peut-on identifier des acteurs-métiers systématiquement aux manœuvres ou au cœur de problématiques relationnelles de gouvernance ? Quels sont les leviers pour résoudre ces problématiques ? Quels sont l'identité et le rôle des acteurs ? Comment exercent-ils ces habiletés ? Sur quels construits ? En s'appuyant sur quelles ressources ? Peut-on identifier leurs intérêts, leurs enjeux ? Ceux-ci sont-ils individuels ou collectifs ? Ces « luttes de pouvoir » prennent-elles forme dans certains secteurs d'activité, certains milieux et cultures professionnels ? Peut-on dresser une typologie ou tout au moins en extraire des caractéristiques saillantes ? (IIED, 2005; Ouimet, 2008; Lainey, 2015). Les habiletés « politiques », au sein des organisations, sont-elles réservées aux hauts dirigeants ou doivent-elles être mobilisées par les professionnels de l'information, de la documentation et des communications ?

Au sein de ce numéro, nous nous interrogerons également sur les professionnels de l'information-documentation-communication. Ces derniers sont-ils prêts (et/ou préparés) à mettre en œuvre de telles habiletés pour s'affirmer comme joueurs incontournables au sein de la stratégie de gouvernance de l'information de leur organisation ? Peuvent-ils s'appuyer sur des dispositifs et outils pour les soutenir dans cette démarche ? Sentent-ils qu'ils ont les compétences pour ce faire et désirent-ils s'en prévaloir ? Dans un contexte où s'amorce une réflexion sur l'implantation d'un cadre de gouvernance de l'information, où s'affrontent les intérêts des acteurs organisationnels et où doivent se redéfinir les rôles des acteurs dans cette gouvernance négociée, quid du rôle des professionnels de l'information-documentation-communication ? Sont-ils considérés comme des acteurs importants et/ou influents ? Désirent-ils l'être et comment peuvent-ils s'affirmer stratégiquement ? Les jeux de pouvoir, dans les organisations, doivent-ils s'exercer tant aux plans opérationnel et tactique que stratégique ? Quelles doivent être les relations d'acteurs dans l'exercice de ce pouvoir organisationnel ? Quelle image de marque les professionnels de l'information-documentation-communication doivent-ils développer au sein de leur organisation ? Quelles stratégies de défense de leur champ d'expertise (*advocacy*) doivent-ils conduire pour ce faire ?

Voilà autant de questionnements s'inscrivant dans la thématique de ce numéro axé sur le pouvoir et la stratégie chez les acteurs de la gouvernance de l'information.

## Bibliographie

AIIM (Association for Information and Image Management). (2014). *It's not information governance, it's information opportunity*. Silver Spring : AIIM.

ARMA International. (2018). *Information governance body of knowledge (iGBOK)*. Overland Park : ARMA International.

Bergeron, Pierre G. (2006). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. 4<sup>e</sup> éd. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Bergeron, Pierrette, Christine Dufour, Dominique Maurel et Diane Mercier. (2009). La gestion stratégique de l'information. In Jean-Michel Salaün et Clément Arsenault (dir.). *Introduction aux sciences de l'information*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, p. 183-205.

Choo, Chun Wei. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, vol. 33, no 5, p. 775-779.

Daft, Richard L. (2016). *Organization theory and design*. 12<sup>e</sup> éd. Boston : Cengage Learning.

Davenport, Thomas H. (1997). *Information ecology : mastering the information and knowledge environment*. New York : Oxford University Press.

Davis, Judith R. (2010). *Information governance as a holistic approach to managing and leveraging information*, BeyeNetwork Custom Research Report prepared for IBM Corporation. [s.l.] : BeyeNetwork – A Tech Target Company.

EDRM (The Electronic Discovery Reference Model). (2011). *How the Information governance reference model (IGRM) complements ARMA International's Generally accepted recordkeeping principles (GARP)*. [s.l.] : EDRM.

Friedberg, Erhard. (1997). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris : Éditions du Seuil.

IIED (International Institute for Environment and Development). (2005). *Analyse du pouvoir des parties prenantes*. [s.l.] : IIED.

ISO (International Organization for Standardization). (2018). *ISO/IEC27000:2018 – Technologies de l'information – Techniques de sécurité – Systèmes de management de la sécurité de l'information – Vue d'ensemble et vocabulaire*. 5<sup>e</sup> éd. Genève : ISO.

Koenig, Gérard. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, vol. 15, no 2, p. 209-224.

Kooiman, Jan. (2002). Governance : a social-political perspective. In Jürgen R. Grote et Bernard Gbikpi (dir.). *Participatory governance : political and societal implications*. Opladen : Leske + Budrich Verlag, p. 71-96.

Kooper, Michiel, Rik Maes et E.E.O. Roos Lindgreen. (2011). On the governance of information : introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*, vol. 31, no 3, p. 195-200.

Lainey, Pierre. (2015). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*. 2<sup>e</sup> éd. Montréal : Éditions JFD.

Lemieux, Victoria (dir.). (2013). *Financial analysis and risk management*. Berlin : Springer.

Letiche, Hugo et Lucie van Mens. (2003). Dyslogistic information ecologies. *Management Learning*, vol. 34, no 3, p. 329-347.

Logan, Debra. (2010). What is information governance ? And why is it so hard ? *Gartner Blog Network*. <[https://blogs.gartner.com/debra\\_logan/2010/01/11/what-is-information-governance-and-why-is-it-so-hard/](https://blogs.gartner.com/debra_logan/2010/01/11/what-is-information-governance-and-why-is-it-so-hard/)>

Maurel, Dominique. (2013). Gouvernance informationnelle et perspective stratégique. In Viviane Clavier et Céline Paganelli (dir.). *L'information professionnelle*. Paris : Hermes Science Lavoisier, p. 175-197.

MacLennan, Alan. (2014). *Information governance and assurance : reducing risks, promoting policy*. London : Facet Publishing.

McManus, John. (2004). Working towards an information governance strategy. *Management Services Journal*, vol. 48, no 8, p. 8-13.

Mintzberg, Henry. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Moore, James F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, no 1, p. 31-75.

Moran, Barbara B. et Claudia J. Morner. (2017). *Library and information center management*. 9<sup>e</sup> éd. Santa Barbara : Libraries Unlimited.

Oliver, Gillian et Fiorella Foscarini. (2014). *Records management and information culture : tackling the people problem*. London : Facet publishing.

Ouimet, Gérard. (2008). *Psychologie du pouvoir organisationnel : la maîtrise des habiletés politiques*. Montréal : Chenelière Éducation.

Pavy, Gérard. (2002). *La logique de l'informel : à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.

Schlögl, Christian. (2005). Information and knowledge management : dimensions and approaches. *Information Research*, vol. 10, no 4, paper 235, <<http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html>>.

Strauss, Anselm L. (1978). *Negotiations : varieties, contexts, processes, and social order*. San Francisco : Jossey-Bass.

Strauss, Anselm L. (1992). *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger. Paris : L'Harmattan.

Smallwood, Robert F. (2014). *Information governance : concepts, strategies, and best practices*. Hoboken : Wiley.

Smallwood, Robert F. (2016). *Information governance for executives : fundamentals and strategies*. San Diego : Bacchus Business Books.

White, Don, John McManus et Andrew Atherton. (2007). Governance and information governance : some ethical considerations within an expanding information society. *The International Journal for Quality and Standards*, vol. 1, no 1, p. 180-192.

## Calendrier prévisionnel

- Juillet 2020 : publication de l'appel à contributions
- 30 septembre 2020 : limite de soumission des résumés
- 2 novembre 2020 : retour aux auteurs
- 28 février 2021 : envoi des articles complets
- 19 avril 2021 : retour des évaluateurs
- 31 mai 2021: correction par les auteurs
- 21 juin 2021: décision définitive de publication
- Juillet 2021 : parution du numéro

## Recommandations aux auteurs

- Toute proposition doit être rédigée en français et prendra la forme d'un résumé (environ 5 000 signes, espaces compris, hors bibliographie) présentant l'introduction/problématique, la méthodologie utilisée (approche, collecte, analyse), les principaux résultats, la conclusion/apport de la recherche. Le résumé doit être complété par une bibliographie qui récapitulera les principales références mobilisées dans le texte pour soutenir l'argumentaire.
- Les envois doivent se faire au format Word avec le prénom et le nom du premier contributeur dans le nom du fichier.
- Merci de respecter les normes de rédaction de la revue, consultables sur : <http://revue-communication-management-eska.com/contribuer/normes-de-redaction>
- Les propositions doivent parvenir au plus tard le 30 septembre 2020 aux trois coordonnatrices de ce numéro thématique : [dominique.maurel@umontreal.ca](mailto:dominique.maurel@umontreal.ca), [zwarich.natasha@uqam.ca](mailto:zwarich.natasha@uqam.ca) et [lise.verlaet@univ-montp3.fr](mailto:lise.verlaet@univ-montp3.fr)
- Chaque proposition est évaluée de façon anonyme par deux experts.
- Dans le cas des résumés acceptés, l'article final comportera de 35 000 à 50 000 signes, espaces et bibliographie compris.

\* La revue fait partie de la liste des revues classées du domaine Sciences de l'information et de la communication (SIC) ainsi que par la FNEGE au rang 4.