

# GOUVERNANCE DE L'INFORMATION ET VISÉES STRATÉGIQUES

Dominique Maurel, Université de Montréal

Natasha Zwarich, Université du Québec à Montréal

COLLOQUE 301 — ENTRE CONFORMITÉ ET STRATÉGIE : ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE  
GOUVERNANCE DE L'INFORMATION DANS LES ORGANISATIONS, 11-12 MAI 2023

<https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/90/300/301/c>



# Plan de la présentation

- Quelques enjeux informationnels dans les organisations
- Gouvernance de l'information
- Normes et cadres de référence
- Acteurs de la gouvernance de l'information
- Leviers de positionnement stratégique
- Pistes d'action

# Quelques enjeux informationnels dans les organisations



Sécurité de l'information, conformité, manque d'uniformité

Silos disciplinaires et rôle des acteurs organisationnels

Positionnement et défense des intérêts comme stratégie à long terme

# En réponse à ces enjeux

## Gouvernance de l'information

### APPROCHE

- Sous-ensemble de la gouvernance d'une organisation
- Cadre de responsabilité stratégique
- Approche interdisciplinaire
- Volonté de concertation



### DÉFINITION OPÉRATIONNELLE

La gouvernance de l'information est un **cadre de responsabilité stratégique et interdisciplinaire** qui précise les principes et règles de base, la structure de direction et les modalités nécessaires pour que l'information soit utilisée de manière efficace et efficiente dans l'organisation.

Elle définit les **rôles**, les **processus** et les **paramètres** de planification, d'implantation et d'évaluation entourant la responsabilité – et la reddition de compte – en matière de gestion des actifs informationnels.

# Norme ISO 24143 et autres normes complémentaires

## *ISO 24143:2022 – Information et documentation – Gouvernance de l’information – Concept et principes*

- *ISO/IEC 27000:2018 – Technologies de l’information – Techniques de sécurité – Systèmes de management de la sécurité de l’information – Vue d’ensemble et vocabulaire*
- *Famille de normes ISO 9000 – Systèmes de management de la qualité*
  - *ISO 9000:2015 – Principes essentiels et vocabulaire*
  - *ISO 9001:2015 – Exigences*
  - *ISO 9004:2018 – Lignes directrices pour l’amélioration des performances*
- *Famille de normes ISO 30300 – Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d’activité*
  - *ISO 30300:2020 – Principes essentiels et vocabulaire*
  - *ISO 30301:2019 – Exigences*
  - *ISO 30302:2022 – Lignes directrices de mise en œuvre*
- *ISO 15489-1:2016 – Information et documentation – Gestion des documents d’activité – Partie 1 : Concepts et principes*

# Norme ISO 24143 – Principes de gouvernance de l'information (GI)

- Reconnaître l'information comme un **ACTIF STRATÉGIQUE** pour l'organisation
- Concevoir la GI comme un **UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA STRATÉGIE** de l'organisation
- Intégrer la gouvernance de l'information aux **CADRES DE GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION**
- Garantir le **LEADERSHIP** et l'**ENGAGEMENT** de l'équipe de direction
- Construire **COLLECTIVEMENT** la GI
- Garantir la **CONFORMITÉ JURIDIQUE** et le respect des exigences obligatoires
- Aligner la GI avec les **OBJECTIFS DE L'ORGANISATION**
- Garantir la **SÉCURITÉ** et la **CONFIDENTIALITÉ** de l'information
- Garantir la **QUALITÉ** et l'**INTÉGRITÉ** de l'information
- Promouvoir la **COLLABORATION** et la culture du **PARTAGE DES CONNAISSANCES**
- Adopter une approche basée sur les **RISQUES**
- Garantir la **DISPONIBILITÉ** et l'**ACCESSIBILITÉ** de l'information aux parties prenantes autorisées
- Gouverner l'information tout au long de son **CYCLE DE VIE**
- Soutenir la **CULTURE** de l'organisation
- Soutenir le **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

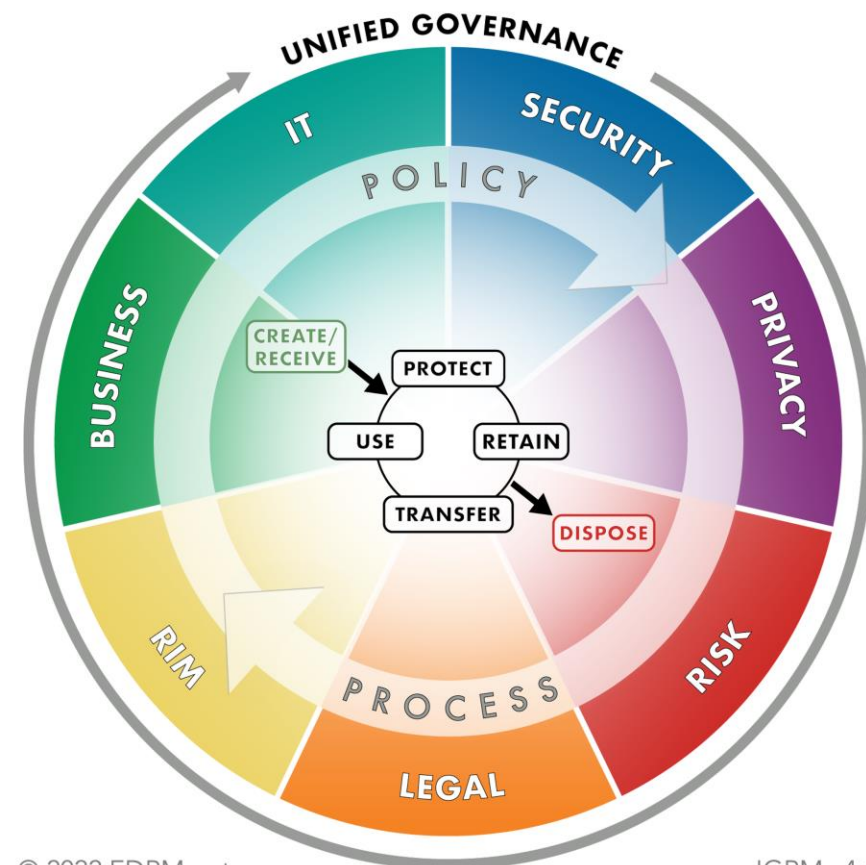
# Cadres de référence – Un exemple

Information Governance  
Reference Model (IGRM)

—

Modèle de référence de  
gouvernance de l'information

**Information Governance Reference Model (IGRM)**  
*Balancing Value, Risk and Cost*



# Acteurs de la gouvernance de l'information

## QUELS ACTEURS ORGANISATIONNELS EXACTEMENT ?

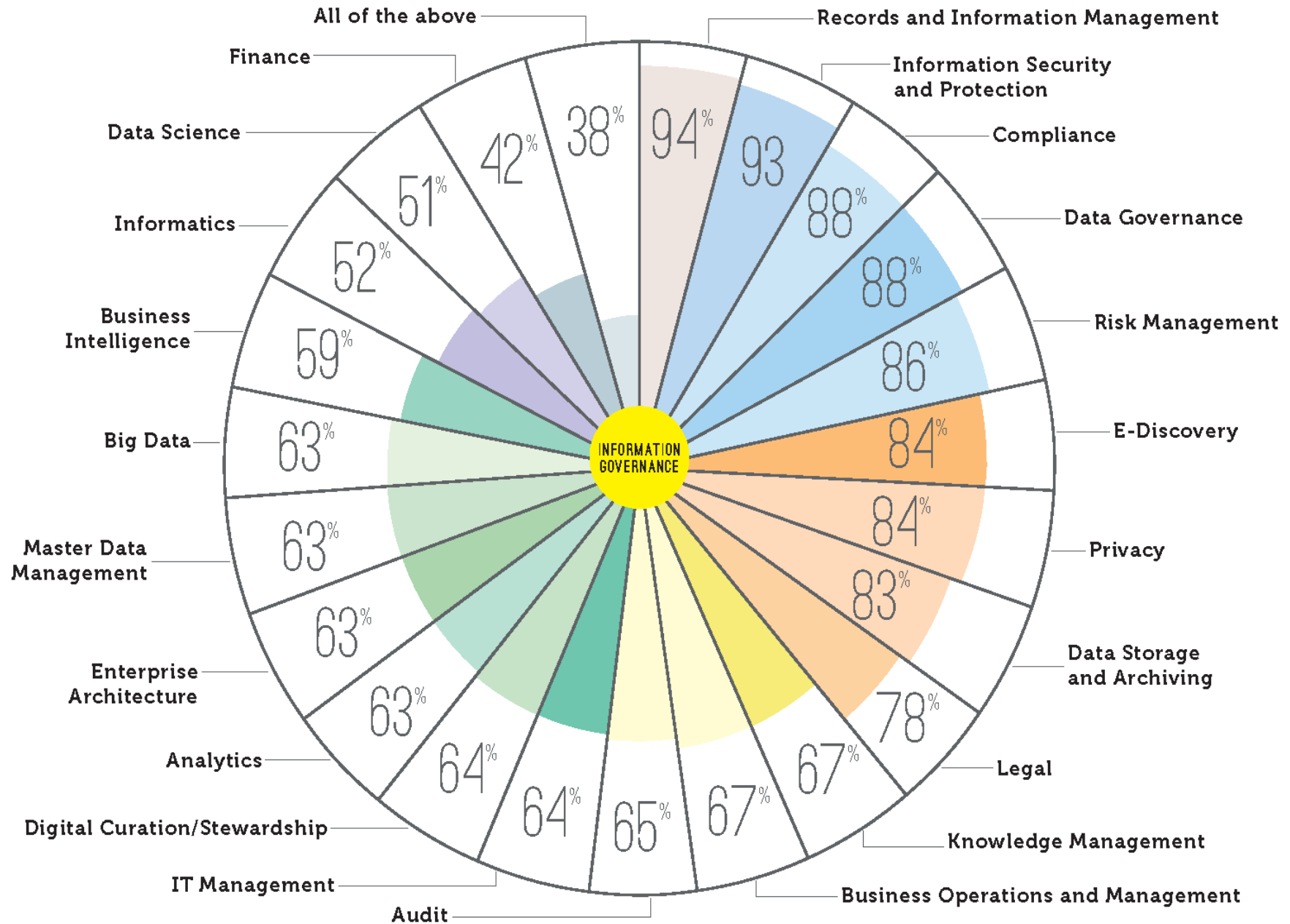
- [Enquête 2018](#) — États-Unis
- [Enquête 2017-2019](#) — Québec

## ENJEUX POUR LES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION

- Exercer et faire valoir un rôle stratégique et décisionnel
- Déployer les facteurs d'influence adéquats



# Principaux domaines et acteurs de la gouvernance de l'information\* (enquête 2018, États-Unis)



(\*D'après les participant·e·s à l'enquête de IGI) (IGI, 2018)

# Principaux acteurs de la gouvernance de l'information\* (étude 2017-2019, Québec)

- **Responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels**
- Veilleur
- Gestionnaire de données
- Gestionnaire d'information numérique
- Architecte d'information
- Gestionnaire de document / Archiviste
- **Gestionnaire des TI**
- Gestionnaire de connaissances
- Gestionnaire d'information stratégique
- **Avocat**
- Analyste de politiques
- Gestionnaire des risques
- Agent de conformité
- Administrateur de bases de données
- Analyste de processus d'affaires
- Autres gestionnaires (non précisés)

(\*D'après les propos des participant·e·s de notre projet de recherche) (Zwarich et Maurel, 2020; Maurel et Zwarich, 2021)

# Quelques constats pour les acteurs de la GI\*

## Sources d'influence / Compétences transversales

### SOURCES D'INFLUENCE

- Statut hiérarchique, autorité formelle
- Poids moral
- Expertise, compétences
- Crédibilité, réputation, charisme
- Sens de l'opportunité
- Sens stratégique
- Volonté de collaboration
- Ressources disponibles pour implanter des projets

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES REQUISES

- Analyse des processus d'affaires
- Analyse de l'organisation (contexte et structure)
- Habiletés analytiques
- Gestion de projet
- Conduite du changement
- Leadership ; Vision à long terme
- Compétences politiques et stratégiques
- Médiation et négociation
- Collaboration
- Communication ; Formation
- Sens de l'initiative

# Leviers de positionnement stratégique des professionnels de l'information dans un contexte de GI

## PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE INFORMATIONNELLE POUR L'ORGANISATION

- Outils
  - Plan stratégique
  - Plans d'action annuels
- Méthodologie
  - Analyse de l'environnement interne et externe (ex.: SWOT, SCOPE)
  - Audit informationnel (ressources, services, activités, utilisation, profil des utilisateurs, etc.)

## ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

- Outils
  - Grille(s) d'analyse
  - Sociogramme ou cartographie
- Méthodologie
  - Définition de critères d'analyse

# Leviers de positionnement stratégique des professionnels de l'information dans un contexte de GI

## ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE GOUVERNANCE DE L'INFORMATION (MESURE DE LA PERFORMANCE)

- Outils
  - Cibles
  - Indicateurs
- Méthodes
  - Démarche qualité
  - Modèles de maturité
  - Étalonnage concurrentiel
  - Mesures de rendement
  - Etc.

## RÉUTILISATION ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

- Outils / méthodologies (exemples)
  - Cartographie des connaissances critiques
  - Référentiels des meilleures pratiques
  - Base de données des leçons apprises
  - Récits organisationnels
  - Communauté de pratique
  - Répertoire d'expertises
  - Programme de mentorat
- Principales étapes
  - Captation et représentation des connaissances
  - Partage des connaissances
  - Appropriation et (ré)utilisation des connaissances

# Leviers de positionnement stratégique des professionnels de l'information dans un contexte de GI

## ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- Outils
  - Modèle de planification du changement
  - Plans : communication, formation, accompagnement
- Méthodologie
  - Analyse des besoins
  - Planification
  - Évaluation

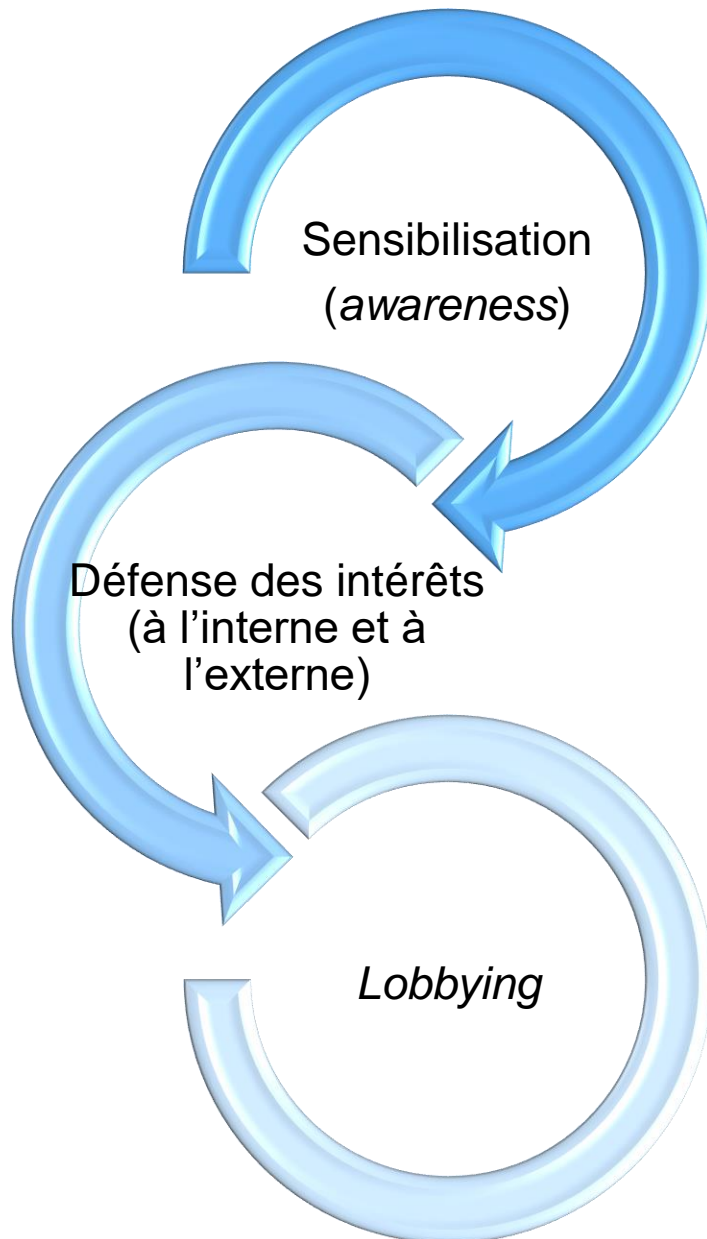
(Kotter, 1995; Moran *et al.*, 2013)

## STRATÉGIE D'ADVOCACY AU SEIN DE L'ORGANISATION

- Outils
  - Stratégies de communication, de marketing selon le type d'*advocacy* ciblé
    - Sensibilisation
    - Défense des intérêts (à l'interne ou à l'externe)
    - *Lobbying*
- Méthodologie
  - Analyse des besoins
  - Planification
  - Évaluation

(Hackman, 2011; Roe, 2019)

## Défense des intérêts (stratégie d'*advocacy*)



« La défense des intérêts et la sensibilisation sont des activités essentielles pour (...) accroître l'utilisation des documents (...), apporter des ressources et attirer l'attention sur les institutions qui les détiennent, obtenir le soutien et le respect des (...) professionnels qui les gèrent, et élargir la compréhension de la valeur des archives (...) », des documents et de l'information.

(Roe, 2019, p. 2, trad.)

# Défense des intérêts à l'interne (*internal advocacy* ou *inreach*)

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





# Pistes d'action

- Positionnement stratégique des produits et services, et des professionnels de l'information, en fonction de la stratégie de l'organisation
  - Accroître et utiliser son potentiel d'influence
  - Choisir les leviers de positionnement stratégique appropriés
- Efforts de défense des intérêts (*advocacy*) à l'interne
- Autopromotion
- Savoir communiquer ses messages aux acteurs clés de l'organisation

# Merci

---

Dominique Maurel  
Professeure agrégée en sciences de  
l'information  
École de bibliothéconomie et des  
sciences de l'information  
Université de Montréal  
[dominique.maurel@umontreal.ca](mailto:dominique.maurel@umontreal.ca)



Natasha Zwarich  
Professeure en gestion de l'information  
et des archives  
Département d'histoire  
Université du Québec à Montréal  
[zwarich.natasha@uqam.ca](mailto:zwarich.natasha@uqam.ca)



# Références bibliographiques (1/2)

- ARMA International (2018). *Information governance body of knowledge*. Overland Park, KS : ARMA.
- Autissier, D. et J.-M. Moutot (2016). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*. 4<sup>e</sup> éd. Malakoff : Dunod.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. 3<sup>e</sup> éd. Cambridge, MA : The MIT Press.
- 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.
- EDRM (The Electronic Discovery Reference Model) (2022). *Information governance reference model (IGRM)*, v. 4.1. (s.l.) : EDRM.
- Hackman, L.J. (2011). *Many happy returns: Advocacy and the development of archives*. Chicago, IL : Society of American Archivists.
- Henczel, S. (2018). Information audit and impact assessment. In J. M. Matarazzo et T. Pearlstein (dir.) *The Emerald handbook of modern information management*. Bingley : Emerald Publishing, p. 271-288.
- IGI (Information Governance Initiative) (2018). *IGI State of the industry report – Volume III*. (s.l.) : IGI.
- IIED (International Institute for Environment and Development) (2005). *Analyse du pouvoir des parties prenantes*. (s.l.) : IIED.
- ISO (International Organization for Standardization). *ISO 24143:2022 Information et documentation – Gouvernance de l'information – Concept et principes*. Genève : ISO.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, p. 59-67.
- Lainey, P. (2015). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*. Montréal : JFD Éditions.
- Logan, D. (2010). What is information governance ? And why is it so hard ? *Gartner Blog Network*.
- MacLennan, A. (2014). *Information governance and assurance: Reducing risks, promoting policy*. London : Facet Publishing.

# Références bibliographiques (2/2)

- Maurel, D., C. Dufour et N. Zwarich (2017). La valeur ajoutée de l'archiviste : nouveaux rôles et nouvelles responsabilités au sein de la gouvernance de l'information. *La Gazette des archives*, 2017-1(245), p. 81-96.
- Maurel, D. et N. Zwarich (2021). Information governance and power relations: Reflections on archival education in Québec. *Education for Information – Interdisciplinary Journal of Information Studies*, 37(1), p. 33-51.
- Meagher, R. (2003). Putting « strategic » into information management. *Information Management Journal*, 37(1), p. 51-56.
- Moran, B. B., R. D. Stueart et C. J. Morner (2013). *Library and information center management*. 8<sup>e</sup> éd. Santa Barbara, CA : Libraries Unlimited.
- Quimet, G. (2008). *Psychologie du pouvoir organisationnel : la maîtrise des habiletés politiques*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Roe, K.D. (2019). *Advocacy and awareness for archivists*. Chicago, IL : Society of American Archivists.
- Saffady, W. (2017). *Information governance: Concepts, requirements, technologies*. Overland Park, KS : ARMA International.
- Serenko, A., N. Bontis et E. Hull (2016). An application of the knowledge management maturity model: The case of credit unions. *Knowledge Management Research and Practice*, 14(3), p. 338-352.
- Voyer, P. (2008). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2<sup>e</sup> éd. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Zwarich, N., D. Maurel et C. Dufour (2016). Le rôle stratégique de l'archiviste à l'ère de la gouvernance informationnelle. In P. Servais et F. Mirguet (dir.). *Actes des 15<sup>es</sup> Journées des Archives de l'Université catholique de Louvain, 23-24 avril 2015*. Louvain-la-Neuve : Academia L'Harmattan, p. 229-248.
- Zwarich, N. et D. Maurel (2020). La gouvernance de l'information et ses impacts sur la formation des professionnels de l'information au Québec. *I2D – Information, données et documents*, 2020/1(1), p. 51-55.