

Vers une gestion intégrée de l'information ? Étude de cas des facteurs d'intégration et de différenciation des fonctions d'information d'une organisation gouvernementale

Towards the Integrated Management of Information? A Case Study of Factors Contributing to the Integration and Differentiation of Information Functions in a Government Organisation

¿Hacia una administración integrada de la información? Estudio de caso sobre los factores de integración y diferenciación de las funciones informativas de una organización gubernamental

Pierrette Bergeron et Christine Dufour

Volume 52, numéro 4, octobre–décembre 2006

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1029337ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1029337ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (imprimé)

2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bergeron, P. & Dufour, C. (2006). Vers une gestion intégrée de l'information ? Étude de cas des facteurs d'intégration et de différenciation des fonctions d'information d'une organisation gouvernementale. *Documentation et bibliothèques*, 52(4), 225–243. <https://doi.org/10.7202/1029337ar>

Résumé de l'article

Cet article présente les résultats d'une étude exploratoire et descriptive visant à mieux comprendre le phénomène de gestion intégrée des jonctions d'information dans une organisation, le gouvernement fédéral canadien, ayant adopté officiellement une politique de gestion de l'information. Les résultats de l'analyse des politiques d'information du gouvernement fédéral indiquent une approche morcelée de la gestion de l'information, bien qu'il y ait un souhait déclaré d'intégration. L'analyse des organigrammes de 19 ministères montre une tendance à intégrer sous une même structure organisationnelle les différentes fonctions d'information responsables de la gestion des technologies et du contenu informationnel, en excluant la fonction de communication. L'étude de cas d'une organisation gouvernementale montre que les fonctions d'information sont fortement différenciées, font preuve de peu d'interdépendance et ont un degré d'intégration limité, mis à part la structure organisationnelle.

Vers une gestion intégrée de l'information? Étude de cas des facteurs d'intégration et de différenciation des fonctions d'information d'une organisation gouvernementale

PIERRETTE BERGERON ET CHRISTINE DUFOUR

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Université de Montréal

Pierrette.Bergeron@Umontreal.ca

Christine.Dufour@Umontreal.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACTS | RESUMEN

Cet article présente les résultats d'une étude exploratoire et descriptive visant à mieux comprendre le phénomène de gestion intégrée des fonctions d'information dans une organisation, le gouvernement fédéral canadien, ayant adopté officiellement une politique de gestion de l'information. Les résultats de l'analyse des politiques d'information du gouvernement fédéral indiquent une approche morcelée de la gestion de l'information, bien qu'il y ait un souhait déclaré d'intégration. L'analyse des organigrammes de 19 ministères montre une tendance à intégrer sous une même structure organisationnelle les différentes fonctions d'information responsables de la gestion des technologies et du contenu informationnel, en excluant la fonction de communication. L'étude de cas d'une organisation gouvernementale montre que les fonctions d'information sont fortement différenciées, font preuve de peu d'interdépendance et ont un degré d'intégration limité, mis à part la structure organisationnelle.

Towards the Integrated Management of Information? A Case Study of Factors Contributing to the Integration and Differentiation of Information Functions in a Government Organisation¹

This article presents the results of an exploratory and descriptive examination whose objective was a better understanding of the phenomenon of integrated management of information within an organisation, namely the federal government, who officially adopted an information management policy. A closer examination of the information policies of the federal government indicates a fragmented approach to information management in spite of a clear desire for integration. An analysis of the organi-

sational charts of 19 departments illustrates a trend towards integration of the various information functions associated with technological management and informational content, excluding the communication function. This trend was observed within the same organisational structure. Other than a shared organisational structure, the case study of a governmental organisation reveals that the information functions are markedly differentiated, are rarely interdependent and demonstrate limited integration.

¿Hacia una administración integrada de la información? Estudio de caso sobre los factores de integración y diferenciación de las funciones informativas de una organización gubernamental¹

Este artículo presenta los resultados de un estudio exploratorio y descriptivo que pretende comprender mejor el fenómeno de la administración integrada de las funciones informativas en una organización -el gobierno federal canadiense- al adoptar oficialmente una política administrativa de la información. Aunque existe el deseo expreso a integrarse, los resultados del análisis sobre las políticas informativas del gobierno federal indican un enfoque dividido en la administración de la información. El análisis realizado a los organigramas de 19 ministerios muestra una tendencia a integrar, bajo una misma estructura organizacional, las diferentes funciones informativas responsables de la administración de la tecnología y del contenido informacional, sin incluir la función de comunicación. El estudio de caso en una organización gubernamental refleja que las funciones informativas presentan grandes diferencias, dan prueba de poca interdependencia y poseen un grado limitado de integración, sin considerar la estructura organizacional.

Problématique

Tous les jours, nous sommes témoins — et acteurs — de problèmes informationnels — voire de pathologies informationnelles, dont l'« info-bésité » — dans les organisations où nous évoluons. Nous y constatons une dissonance entre le discours, lequel clame l'importance de l'information et des connaissances, et les pratiques souvent incapables de traiter et d'exploiter efficacement l'information et les connaissances générées (Bergeron, 1996; Schultze et Boland, 2000; Davenport, 2006). Pour répondre à leurs problèmes informationnels, les organisations

* Cette étude a bénéficié d'une subvention du FCAR-Établissement de nouveaux chercheurs. Les auteurs remercient les répondants qui ont participé à cette étude. Elles remercient également Bénédicte Nauche qui a travaillé à l'analyse des politiques d'information à titre d'assistante de recherche dans ce projet.

** This investigation was made possible with a grant from the FCAR — Établissement de nouveaux chercheurs. The authors wish to thank those who participated in this study. They would also like to thank Mrs. Bénédicte Nauche, a research assistant, who analysed the information policies.

*** Este estudio ha recibido una subvención del FCAR-Establecimiento de nuevos investigadores. Los autores agradecen a las personas que participaron en este estudio. Asimismo, extienden su agradecimiento a la Sra. Bénédicte Nauche por su trabajo en el análisis de políticas de información como asistente de investigación en este proyecto.

ont tendance à proposer des solutions essentiellement technologiques, dans une approche technopopiste (Davenport, 1997). Elles négligent d'apporter les modifications nécessaires aux autres composantes essentielles de leur environnement informationnel¹ pour assurer l'intégration efficace d'une nouvelle technologie. L'arrivée d'une nouvelle technologie (ex. : systèmes d'information Web ; systèmes de gestion de connaissances) entraîne de nouvelles pratiques, de nouveaux mandats, et même la création de nouvelles unités organisationnelles. Les professionnels de l'information documentaire ont souvent l'impression que leur territoire d'intervention est « envahi » et que leur contribution potentielle à l'organisation s'en trouve affectée négativement.

En même temps, on assiste à une hybridation des fonctions d'information (services d'information documentaire, d'archives, de technologies de l'information, etc.) où les pratiques de gestion de l'information dans l'organisation nécessitent une coordination de plusieurs expertises informationnelles. Il est en effet de plus en plus nécessaire pour les différentes fonctions d'information de travailler en collaboration, car la multiplication des fonctions et des systèmes d'information peut entraîner des dysfonctions informationnelles importantes pour une utilisation tant individuelle que collective. Parmi celles qui ont été relevées, soulignons l'apparition d'un fossé informationnel, les problèmes d'accès à l'information déjà existante, la surcharge d'informations ou l'appauvrissement de l'information, les problèmes de transmission de l'information et autres « *ignorances de la main droite de ce que fait la main gauche* » (Collins et Straub, 1991 ; Davenport et Prusak, 1998 ; O'Dell, Grayson et Essaiades, 1998).

Mais dans quelle mesure — et comment — faut-il favoriser cette collaboration entre les fonctions d'information ? Quels sont les mécanismes qui peuvent permettre une harmonisation des fonctions d'information dans l'organisation ? Quelle est la perception des responsables des fonctions d'information face à cette question ? Le peu d'études consacrées à ces questions ont été réalisées surtout dans des organisations américaines. On connaît mal l'état de la situation canadienne.

Nous avons donc mené une étude exploratoire et descriptive visant à mieux comprendre comment se manifeste le phénomène de gestion intégrée des fonctions d'information dans une organisation ayant adopté officiellement une politique de gestion de l'information : le gouvernement fédéral canadien. Cet article présente les résultats des trois composantes de

l'étude de cas : 1. l'intégration des fonctions d'information dans les politiques d'information du gouvernement fédéral ; 2. le type d'intégration existant au niveau des structures organisationnelles au sein du gouvernement fédéral ; 3. comment se manifeste en pratique l'intégration des fonctions d'information. L'étude de cas examine les concepts de différenciation, d'intégration et d'interdépendance entre les fonctions d'information.

Cet article se présente en trois parties. D'abord, une revue de la littérature situe les concepts abordés dans l'étude. Ensuite, nous décrivons la méthodologie et nous présentons et discutons les résultats. En conclusion, nous identifions les facteurs pouvant influencer sur les capacités d'intégration et de différenciation des fonctions d'information dans une organisation. À l'heure des fusions des Bibliothèque et Archives du Canada ou Bibliothèque et Archives nationales du Québec, où deux modèles de fusion semblent se dessiner, il est entièrement pertinent d'examiner cette question.

Revue de la littérature

Dans cette section, nous définissons d'abord ce que nous entendons par fonctions d'information. Nous décrivons ensuite la prémisse d'intégration et de différenciation en gestion de l'information. Nous terminons en identifiant les indicateurs permettant d'étudier la différenciation et l'intégration.

Les fonctions d'information dans l'organisation

Nous utilisons l'expression « fonctions d'information » pour couvrir les activités, unités et services, dans une organisation, qui ont comme mandat premier et explicite de gérer l'information et ses supports pour en maximiser l'acquisition, le traitement, la diffusion et la réutilisation (Bergeron, 1996 ; Bergeron et Hiller, 2002 ; Davenport, 1997). Chun Wei Choo (2002) les décrit comme les « *experts de l'information* » et les « *experts des technologies* » dans son modèle du processus de gestion de l'information et des connaissances, auquel il ajoute les « *experts du domaine* ». Ce modèle est similaire à celui de R.S. Taylor (1986), où ce dernier identifie les services informatiques, le service d'archives (gestion de documents et archives), la bibliothèque et les « centres de la connaissance » (*knowledge centers*) comme étant au centre de la gestion de l'information et des connaissances. Ces « *knowledge centers* », ou experts du domaine, sont les principaux fournisseurs d'information évaluée aux dirigeants. Il s'agit, par exemple, des services de planification, de marketing, du contentieux, etc. Ce sont des services « *staff* » dont le rôle principal est de fournir ce que R.S. Taylor appelle de la « connaissance productive » (« *productive knowledge* »).

1. Les composantes de l'environnement informationnel d'une organisation sont la culture et les comportements informationnels, les stratégies et les processus informationnels, l'architecture et les politiques informationnelles, ainsi que les fonctions d'information (Davenport, 1997).

La prémisses d'intégration et de différenciation en gestion d'information

Proposé au milieu des années 1960 par R.S. Taylor (1985), le concept de gestion intégrée de l'information s'est popularisé à la fin des années 1970 et au début des années 1980². À la base du concept de gestion intégrée de l'information se trouve la volonté de passer d'une vision qualifiée par Taylor (1979) de «ptolémienne» — où les fonctions d'information sont au centre des préoccupations et où les utilisateurs doivent s'ajuster à chacune d'entre elles — à une vision «copernicienne» — où ce sont les utilisateurs et l'utilisation de l'information qui sont au centre. Dans cette perspective, les fonctions d'information travaillent en concertation pour s'ajuster aux besoins des utilisateurs pour qui devient transparent l'accès à tout type d'information. Les auteurs ont soutenu que l'intégration des fonctions d'information doit se manifester sur plusieurs plans: disciplinaire et méthodologique (Cooper, 1990; Lytle, 1986; Trauth *et al.*, 1991), des structures organisationnelles (Burk et Horton, 1988; Caudle *et al.*, 1989; Cooper, 1990; Trauth *et al.*, 1991), des technologies de l'information (Caudle *et al.*, 1989; Cooper, 1990; McKenney et McFarlan, 1982) et des politiques d'information (Burk et Horton, 1988; Caudle *et al.*, 1989; Cooper, 1990). En effet, l'intégration des technologies de l'information, ainsi que l'arrivée de la micro-informatique et le développement d'Internet ont permis le décloisonnement des systèmes. L'intégration disciplinaire et méthodologique, en particulier, s'est manifestée dans l'évolution des programmes d'enseignement, la recherche et les recrutements de professeurs dans les écoles de sciences de l'information en Amérique du Nord. La volonté de développer des politiques intégrées de gestion de l'information s'est davantage manifestée dans les administrations publiques (Bergeron, 1996). Enfin, l'intégration au niveau des structures organisationnelles s'est illustrée en particulier par l'émergence du modèle du *Chief Information Officer* (CIO) qui, au départ, devait être ce chef de l'information de qui relèveraient l'ensemble des fonctions d'information (c'est-à-dire des services d'information documentaire, archivistique, informatique, communications, Intranet-Web, etc.) (Synnott et Gruber, 1981). Cette volonté d'intégration organisationnelle s'inscrivait dans la mouvance observée de l'organisation-réseau où les firmes sentent le besoin d'intégrer et de coordonner des services similaires d'une organisation dans une seule unité de gestion (Rockart et Short, 1991). Au cours des années 1980, de nombreuses organisations ont suivi cette recommandation de regrouper toutes les fonctions d'information sous un CIO. Dans certains cas, ce fut un échec conduisant à l'écla-

tement de la structure et à l'élimination du poste de vice-président à l'information, alors que dans d'autres, cette approche semble fonctionner (Bergeron, 1996). Certains auteurs soutiennent que la création d'un poste de chef de l'information et d'une direction — ou une vice-présidence — à l'information regroupant tous les services d'information est inappropriée, parce qu'elle concentre l'information au sein d'une seule entité (Davenport *et al.*, 1992) et qu'il est préférable d'utiliser d'autres mécanismes de coordination et de coopération entre les divers services d'information (Woodsworth *et al.* 1992).

Le concept de gestion intégrée de l'information est maintenant accepté (Bergeron, 1996). Il est présenté comme le lien qui unit les divers professionnels de l'information, puisqu'ils travaillent tous à résoudre des problèmes informationnels dans l'organisation (Broadbent et Koenig, 1988; Daniel, 1983). Par exemple, A. Woodsworth *et al.* (1992) soutiennent qu'il existe une famille des professions de l'information et que le personnel travaillant dans les bibliothèques et les services informatiques ont des tâches communes, telles que: 1) développer, implanter et utiliser des systèmes d'information (équipement, logiciels, bases de données); 2) choisir, acquérir et implanter des technologies de l'information; 3) fournir un service d'aide aux utilisateurs; 4) analyser les besoins informationnels et technologiques des utilisateurs; 5) former les utilisateurs; 6) colliger et organiser divers types d'information. On voit d'ailleurs émerger des gestionnaires d'information hybrides dont les rôles et activités couvrent plus d'un champ traditionnellement réservé à une fonction d'information (Bergeron, 1995; Davenport, 1993, 1997; Davenport et Prusak, 1998; Rockart et Benjamin, 1991).

La transposition dans la pratique de cette approche intégrée s'est faite lentement et parfois difficilement. Des études réalisées aux États-Unis par E. Brumm (1988) et M. Cooper (1990), dans les secteurs privé et universitaire, ont montré que le mouvement d'intégration des services d'information était plutôt lent et souvent limité aux services informatiques et des télécommunications. R. Collins et D. Straub (1991) ont observé une résistance, qu'ils qualifient de «*bureaucratie de l'information*», de la part des professionnels des services d'information qu'ils ont étudiés, où chaque profession se concentre uniquement sur une facette informationnelle et ignore les autres. Une situation similaire émerge d'une étude menée auprès de huit grandes entreprises canadiennes (Bergeron, 1995, 1996), qui montre que la perception du concept de gestion de l'information est davantage influencée par l'appartenance à une fonction d'information (ex. service d'information documentaire, service informatique) qu'à une organisation. Il y a donc un manque de vision commune partagée par l'ensemble des fonctions d'information dans une même organisation.

2. Pour en savoir plus sur le concept de gestion de l'information, voir P. Bergeron (1996).

Divers problèmes avec le modèle du CIO ont été relevés dans cette étude. Tout d'abord, il s'agit souvent d'un changement de structure uniquement, sans autre changement apporté à l'environnement informationnel. Ensuite, le modèle de gouvernance adopté est monarchique (Davenport, 1997), c'est-à-dire qu'une fonction d'information domine et que l'apport des autres fonctions d'information dans l'organisation est négligent, en particulier en regard du processus de valeur ajoutée (Taylor, 1986). Ceci est caractérisé, entre autres, par l'absence de personnes jouant les rôles d'intégrateur, ainsi que par la non-reconnaissance d'objet frontière (Star, 1989). Enfin, l'étude suggère que l'attitude des dirigeants face à l'information et leur propre comportement informationnel influent sur la pratique de gestion de l'information dans les organisations, ainsi que sur les solutions informationnelles implantées.

La mouvance d'intégration des fonctions d'information se poursuit dans les organisations. Il est maintenant assez bien établi conceptuellement que les fonctions d'information d'une organisation doivent décroïsonner leur pratique pour travailler en plus étroite collaboration et interaction (Bergeron, 1996; Choo, 2002; Davenport, 1997; Davenport et Prusak, 1998). Les personnels occupant les différentes fonctions d'information devraient donc avoir une interaction importante entre eux et, surtout, devraient partager une vision similaire de la gestion de l'information et coopérer sur des actions communes (Burk et Horton, 1988; Daniel, 1983; Trauth *et al.*, 1991). D'ailleurs, dans ses études, P. Bergeron (1995, 1996) montre que les organisations les plus avancées en termes de gestion de l'information sont celles dont les fonctions d'information présentent: 1) le plus haut degré d'interdépendance; 2) une relation de partenariat; et 3) une forme de gouvernance fédérale (selon le modèle de Thomas H. Davenport, 1997). Dans ces organisations, on observe également l'émergence de gestionnaires de l'information «hybrides», dont les rôles et les activités couvrent plus d'un champ traditionnellement réservé à une fonction d'information. Il est donc pertinent d'examiner plus avant les facteurs qui permettent de favoriser une pratique intégrée de gestion de l'information.

Indicateurs de l'intégration, de la différenciation et de l'interdépendance

Trois facteurs principaux entrent en ligne de compte pour étudier l'adéquation des regroupements organisationnels: la différenciation, l'intégration et l'interdépendance. La différenciation est la différence entre les unités tant sur les plans des attitudes et des comportements que des connaissances (Lawrence et Lorsch, 1967). Cette différence se retrouve: 1) dans les orientations des unités face aux objectifs, au temps et à la culture; 2) dans la variation dans la formalité de la

structure; et 3) dans les différences quant à la terminologie utilisée et la conceptualisation.

L'intégration peut être définie comme étant le processus visant à amener des unités d'une organisation à travailler ensemble et à partager leurs ressources (Keen, 1991). L'intégration est le niveau de collaboration qui existe entre des unités qui doivent unir leurs efforts pour répondre aux exigences de l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967). L'intégration réfère donc à l'état des relations entre les unités. Elle inclut à la fois les processus et les outils qui permettront d'atteindre cet état de collaboration. Les mécanismes possibles sont, entre autres, la hiérarchie, les comités et les équipes de travail, les intégrateurs individuels et les gestionnaires qui agissent en dehors de mécanismes formels de gestion (Lawrence et Lorsch, 1967).

Enfin, l'interdépendance entre les tâches fait référence à la dépendance qu'a une unité par rapport à une autre en ce qui a trait au matériel, aux ressources ou à l'information. Il y a trois types d'interdépendance: 1) *pool*: survient quand des services ont peu d'interaction entre eux; 2) séquentielle: survient quand l'*output* d'un service devient l'*input* d'un autre (comme dans une chaîne de montage); 3) réciproque: chaque service échange mutuellement du matériel et des informations. Il s'agit de la plus haute forme d'interdépendance. De façon générale, quand le degré d'interdépendance augmente, le potentiel que se développe des conflits augmente également. Dans une interdépendance «*pooled*», le besoin d'interaction est minimal et les risques de conflit le sont également. Dans le cas d'interdépendance séquentielle ou réciproque, il y a besoin d'interaction, de prendre plus de temps pour coordonner et partager l'information. Les employés doivent communiquer davantage et les différences dans les buts et les attitudes vont faire surface. Les conflits risquent de survenir davantage quand il n'y a pas d'entente sur la coordination des services entre eux. Une plus grande interdépendance crée une plus grande pression sur les services pour obtenir une réponse rapide, puisque l'un a besoin de l'autre pour réaliser ses activités (Daft, 1995: 454).

Cette revue de la littérature permet de constater qu'il existe un besoin de mieux comprendre les facteurs de différenciation, d'intégration et d'interdépendance des différentes fonctions d'information, pour voir comment le phénomène se manifeste au sein des organisations et se reflète dans les configurations organisationnelles. Ces trois facteurs — la différenciation, l'intégration, l'interdépendance — ainsi que la perception de l'environnement externe ont servi d'indicateurs dans notre étude. La prochaine section décrit la méthodologie utilisée pour réaliser notre étude dans une organisation ayant adopté officiellement une politique de gestion de l'information, soit le gouvernement canadien.

Tableau 1. Description des répondants par niveaux de postes et types de fonctions (N=10)

NIVEAUX DE POSTES TYPES DE FONCTIONS	PROFESSIONNEL/CADRE INTERMÉ- DIAIRE (N= 6)	CADRE SUPÉRIEUR (N=4)
Fonction d'information (N=6)	Gestion des ressources information- nelles (n=1) Accès à l'information et protection des renseignements personnels (n=1) Télécommunications (n=2) Systèmes d'information (n=1) Technologies de l'information (n=1)	Communications (n=1)
Gestion générale (N=4)		Administration (n=1) Adjoint au dirigeant (n=1) Politique et planification intégrées (n=1)

Méthodologie

Notre étude s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous avons d'abord procédé à une analyse comparative (McClure, Moen et Bertot, 1999) des politiques d'information (c'est-à-dire les lois, politiques, directives et guides) adoptées par le gouvernement fédéral en ce qui a trait à la gestion de l'information au sein des institutions fédérales. Nous avons identifié les lois, politiques, directives et guides liés à la gestion de l'information au sein du gouvernement fédéral en vigueur au printemps 1997³ et en avons analysé 25, soit 10 lois, 11 politiques et 4 guides (voir Annexes 1 et 2 pour la liste des politiques analysées et la grille d'analyse utilisée). Nous avons examiné, entre autres, comment l'ensemble des instruments réglementaires traitaient (ou non) le concept d'intégration dans la pratique de gestion de l'information, en fonction: 1) de la définition de la gestion de l'information au sein du gouvernement fédéral et 2) des responsabilités des institutions en matière de gestion de l'information⁴.

Nous avons ensuite analysé les organigrammes des «sièges sociaux» de 19 ministères afin de déterminer quels types de fonctions d'information se retrouvaient au sein des ministères et dans quelle mesure ces différentes fonctions étaient ou non regroupées au sein d'une même structure organisationnelle. La liste des ministères a été établie à partir de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (Gouvernement du Canada, 1997). Nous avons reconstitué les organigrammes, en 1997, en se basant sur le répertoire InfoSource dispo-

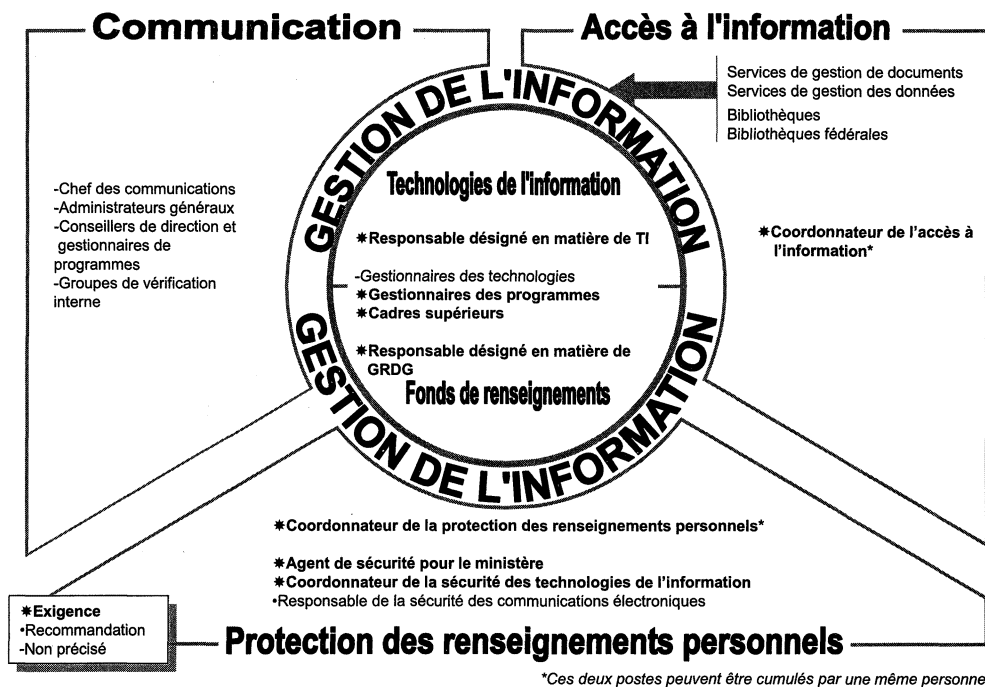
nible sur le Web et les sites Web des différents ministères. Nous les avons complétés en 1998 grâce au site «Services d'annuaires gouvernementaux électroniques Direct500» (<<http://direct.srv.gc.ca/cgi-bin/wgwfrn/>>) qui permettait de créer un organigramme des ministères en listant successivement les niveaux hiérarchiques présentés. Nous avons dû reconstituer ces organigrammes parce que nos efforts pour les obtenir directement des ministères — et mis à jour — se sont avérés infructueux dans la plupart des cas. Une analyse de contenu de ces organigrammes a été effectuée (voir Annexe 3 pour les catégories de fonctions d'information recensées).

Enfin, nous avons réalisé une étude auprès d'une organisation gouvernementale fédérale pour examiner comment se présentaient, dans les faits, les concepts d'intégration, de différenciation et d'interdépendance des fonctions d'information, au-delà des structures organisationnelles observées. Nous avons procédé à la collecte des données, en 1998, au moyen d'entrevues en profondeur, d'observation sur le site et d'analyse de documents pertinents. Nous avons mené des entrevues en utilisant un guide et un questionnaire développé à partir du cadre conceptuel. Nous avons interviewé 10 répondants. Six d'entre eux étaient des responsables des fonctions d'information (telles que définies dans notre revue de la littérature) présentes dans l'organisation, soit gestion des ressources informationnelles (GI) (qui regroupait la bibliothèque, le service des archives, la vidéothèque et le courrier), technologie de l'information (TI), accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP), systèmes d'information de gestion (SI), télécommunications et communications (Tableau 1). Les quatre autres répondants étaient des gestionnaires généraux à qui les titulaires des fonctions d'information se rapportaient (administration, sécurité, politique et planification intégrées), ainsi qu'un gestionnaire général représentant la haute direction (adjoint au plus haut dirigeant de l'organisation) (Tableau 1). Toutes

3. Il faut noter que, depuis, le gouvernement fédéral a révisé ses politiques d'information (voir entre autres Dufour et Bergeron, 2002). De plus, on trouve maintenant une recension des politiques d'information disponible sur le site Web du Dirigeant principal du Conseil du Trésor, ce qui n'existait pas au moment où nous avons réalisé notre étude.

4. Les éléments examinés étaient: structure organisationnelle; gestion et coordination; gestion des technologies; planification de l'information; collecte, création et réception; organisation, transmission, utilisation et repérage; accès et diffusion; entreposage, protection et conservation de l'information.

Figure 1 : Postes et services mentionnés dans les instruments réglementaires liés à la gestion d'information



les entrevues, réalisées par les deux chercheuses ensemble, ont été enregistrées puis retranscrites. Tous les documents pertinents à l'étude (politiques, organigrammes, règlements, descriptions de postes, etc.) ont aussi été colligés. L'examen des données a consisté en une analyse de contenu qualitative à la fois inductive et déductive des transcriptions d'entrevues, des documents recueillis et, en particulier, des descriptions des tâches de tous les employés œuvrant au sein des fonctions d'information. Les observations ont fait l'objet de mémos pour aider à comprendre le contexte et soutenir l'observation de données. Le logiciel de données qualitatives Nud*ist a été utilisé pour l'analyse et la gestion des données du projet.

Résultats

Les résultats sont présentés en trois sections : les résultats de l'analyse des politiques d'information, ceux de l'analyse des organigrammes et enfin, ceux de l'étude de cas.

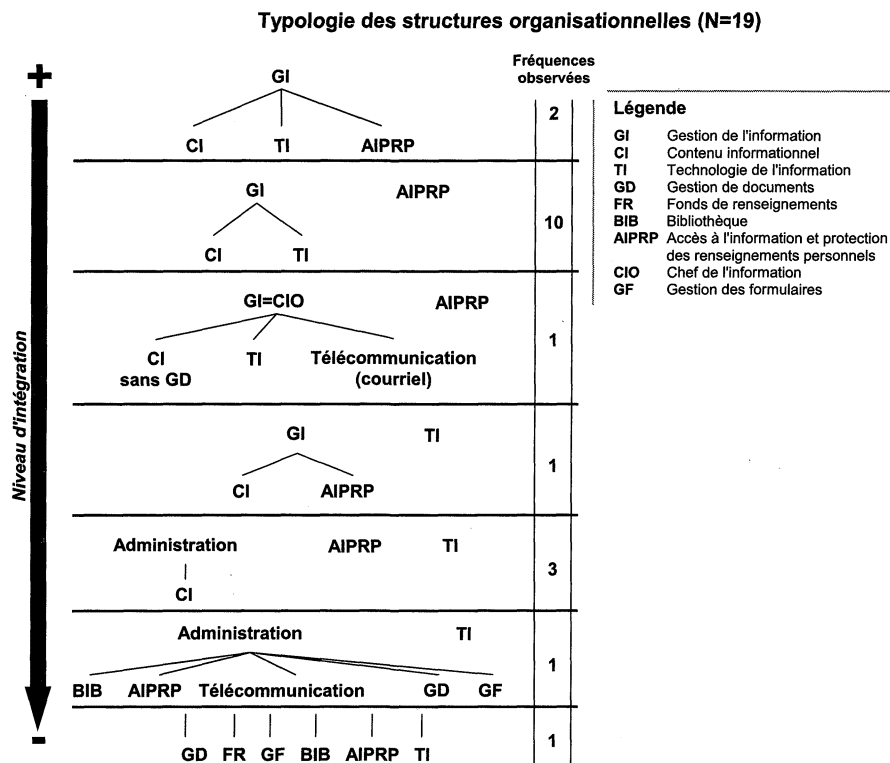
Analyse des politiques d'information : prémisses d'intégration

Les instruments réglementaires permettent d'identifier des fonctions d'information reliées à la gestion de l'information qui sont nombreuses et diversifiées. Le Conseil du Trésor parle de « secteur multidisciplinaire », qui inclut entre autres les fonctions suivantes : politiques et planification intégrées, traitement des données, télécommunications, bureau-

tique et soutien informatique, collecte d'informations, gestion des formulaires, accès à l'information, protection des renseignements personnels, gestion des documents ou du matériel publié (voir Figure 1. Postes et services liés à la gestion de l'information). Le concept de gestion d'information couvre donc à la fois le « contenant » (c.-à-d. les technologies) et le contenu informationnel.

L'analyse indique une certaine tendance à promouvoir une intégration des fonctions d'information au niveau même de la structure hiérarchique. Par exemple, le *Guide de revue de la Gestion des renseignements détenus par le gouvernement* (1995:1) recommande : 1) de créer « une structure de gestion qui facilite une coordination efficace de toutes les fonctions reliées à l'information » ; 2) de permettre aux gestionnaires supérieurs, par leurs responsabilités ou la hiérarchie, de résoudre les conflits ou les chevauchements entre des fonctions liées à l'information ; 3) d'assurer une coordination des buts et des services en reliant, par une infrastructure de politiques, de systèmes et de procédures, les fonctions de gestion de l'information séparées ; 4) d'identifier les occasions de partage de l'information, de services, etc. entre les différentes fonctions d'information, et 5) d'examiner les connexions, buts et besoins communs parmi les fonctions d'information à toutes les étapes du cycle de vie de l'information. Le Manuel du Conseil du Trésor sur la gestion de l'information (Chap. 3-1, App. E, Part. 2) recommande aux institutions fédérales d'adopter une politique intégrée qui définisse les buts communs à poursuivre pour « chaque partie d'une organi-

Figure 2 : Analyse des organigrammes de 19 ministères (1997)



sation qui s'occupe de la détermination des besoins d'information, de la conception de systèmes d'information, du traitement de l'information, de la gestion des documents, de la gestion des données, de la gestion des bibliothèques ainsi que de la gestion de tout autre genre d'information [...]». Cette coordination devrait également se traduire par les outils de gestion et de planification de la gestion de l'information exigés ou recommandés dans les instruments réglementaires, soit la Politique intégrée, le Plan directeur annuel, le Plan de gestion de l'information, les Plans de collecte de l'information et les calendriers de conservation. Cependant, il est loin d'être sûr que ces mesures et outils soient utiles et pertinents et, en admettant qu'ils le soient, qu'ils sont connus et appliqués dans les institutions. Nous n'avons d'ailleurs pu obtenir aucun plan de gestion de l'information ou plan directeur annuel ni auprès du Conseil du Trésor, puisque ce dernier n'en assurait plus la cueillette, ni auprès des quelques ministères sollicités. Il semble, lorsqu'un ministère produit un plan, que ce soit un effort ponctuel, sans mise à jour annuelle.

L'analyse des instruments réglementaires liés à la gestion de l'information, en 1997, indique donc :

- ▷ qu'il y a un but ou, à tout le moins, un souhait déclaré d'intégration et de coordination de la gestion de l'information, bien qu'aucune mesure ne permette en pratique d'atteindre cette coordination et cette intégration;

- ▷ que l'approche est décousue, avec une séparation des pratiques liées à la gestion du « contenu » et des « contenants » (les technologies);
- ▷ que la place réservée aux bibliothèques et aux fonctions archivistiques dans les instruments réglementaires est assez limitée et met l'accent sur leur rôle « traditionnel ».

Analyse des organigrammes : Intégration des structures organisationnelles

Une analyse des structures organisationnelles des ministères révèle l'existence de plus de 20 catégories d'activités liées aux fonctions d'information et qui présentent des degrés fort variés d'intégration organisationnelle (Figure 2. Analyse des organigrammes). L'analyse montre une tendance certaine vers l'intégration d'un point de vue des structures organisationnelles, avec la création d'une superstructure « gestion de l'information », dont l'appellation peut toutefois varier. Sous cette structure, se retrouvent les fonctions responsables de la gestion du contenu informationnel (bibliothèques, gestion des documents, courrier, etc.) et des technologies de l'information dans 12 ministères (deux d'entre eux intègrent aussi la fonction « accès à l'information et protection des renseignements personnels: AIPRP »). Il ressort que la fonction « communications » se distingue toujours des autres fonctions d'information. Au moment de

Tableau 2. Éléments des missions des fonctions d'information

FONCTIONS D'INFORMATION	MISSION	DÉFINITION
AIPRP	Gestion de l'AIPRP au sein de l'organisation	Appliquer les lois, politiques et règlements relatifs à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Sensibiliser le personnel de l'organisation à ces instruments réglementaires.
Ressources informationnelles	Gestion de l'information sur tout support	Gérer l'information documentaire tant papier qu'électronique de l'organisation (bibliothèque, gestion des documents, archives, multimédia, etc.).
Technologies de l'information	Soutien et infrastructure informatiques	Assurer le soutien et l'infrastructure informatiques à l'organisation.
Sécurité et télécommunications	Sécurité et administration des équipements et immeubles	Assurer la sécurité et la gestion des installations de l'organisation.
Systèmes d'information	Conception et coordination des besoins en information	Identifier les besoins en information de l'organisation et coordonner la réponse.
Communications	Visibilité de l'organisation	Assurer la visibilité de l'organisation, agir comme interface entre le public et l'organisation.

l'étude, on trouvait quatre responsables dont le titre était « dirigeant principal de l'information » (en anglais CIO). Les fonctions liées au Web/Internet (n=16) se retrouvaient principalement sous la responsabilité de la fonction « gestion de l'information » (n=12), alors que deux relevaient de la bibliothèque (qui elle-même relevait de la fonction « administration »), une de « communications », et une d'une unité autre.

Ce regroupement au niveau des structures organisationnelles ne s'est cependant pas reflété dans les catégories professionnelles. En effet, il est intéressant de noter qu'à la même époque, le gouvernement fédéral révisait les catégories de postes de la fonction publique. L'analyse des groupes professionnels liés à la gestion de l'information⁵ indique qu'il n'y a pas eu création d'une famille « information ». Il y a plutôt eu dispersion des fonctions d'information dans trois familles et six groupes professionnels.

En résumé, l'analyse des politiques et des programmes indique une tendance à soutenir une gestion intégrée de l'information. À la suite de ce constat, nous avons voulu examiner dans quelle mesure se manifestait ou non une pratique intégrée de gestion de l'information dans une organisation fédérale dont les fonctions d'information étaient intégrées au niveau de la structure.

Étude d'une organisation fédérale : Facteurs de différenciation, d'intégration et d'interdépendance

Les résultats de cette étude sont présentés en quatre sections. Après avoir décrit le contexte de l'organisation, nous présentons les facteurs de différenciation, d'intégration et d'interdépendance qui s'y sont révélés.

Contexte de l'organisation

L'organisation gouvernementale étudiée compte environ 400 employés. Les répondants la qualifient de « petite taille » par rapport à d'autres unités du gouvernement fédéral, comme certains ministères qui comptent des milliers d'employés. Cette taille est souvent utilisée pour justifier des choix ou expliquer des problèmes vécus en termes de gestion de l'information. L'organisation est relativement jeune, avec moins de dix ans d'existence au moment de la collecte de données. Elle a été créée en partie par la fusion d'unités réparties au sein de différents ministères. Elle se situe dans le secteur de la recherche et du développement. Elle a pour mission de renforcer la position concurrentielle du Canada dans son secteur d'activités. Ses activités sur le plan international l'amènent à collaborer étroitement avec le secteur privé et des organisations gouvernementales d'autres pays.

5. Gazette du Canada, Partie 1, 27 mars 1999, Conseil du Trésor, *Loi sur la réforme de la fonction publique*, Définitions des groupes professionnels.

Au moment de la collecte de données, l'organisation vivait de profonds changements internes : nouveau dirigeant, redéfinition de l'énoncé de mission, nouvelle structure organisationnelle et nouveaux modes de gestion. Ces changements étaient motivés par la volonté de créer une culture spécifique à l'organisation avec pour but ultime de passer d'une vision morcelée et territoriale à une culture unique et intégrée, partagée par l'ensemble des unités, et favorisant ainsi un meilleur partage de l'information.

Ces changements affectaient évidemment les fonctions d'information qui, elles aussi, ont vu leur structure organisationnelle modifiée. Entre autres, on venait d'y éliminer la direction appelée « gestion de l'information », qui regroupait le service d'informatique, la bibliothèque, l'AIPRP et la gestion de documents. Le directeur de cette unité était vu comme un « chef de l'information ». Dans la nouvelle structure, la « gestion de l'information » n'a plus de direction. Une majorité de fonctions d'information se retrouvent sous la direction « administration ». Il y a eu regroupement, sous la responsabilité d'un gestionnaire d'une nouvelle unité, de la bibliothèque et de la gestion des documents, avec élargissement du mandat pour s'occuper de l'ensemble des fonctions archivistiques (gestion de l'ensemble du cycle de vie du document sous toutes ses formes), ainsi que du courrier et de la vidéothèque. Cette nouvelle structure organisationnelle entraîne une certaine perte de visibilité de la gestion de l'information en tant que direction supérieure, mais aussi, dans une certaine mesure, une plus grande intégration des fonctions d'information, comme nous le verrons plus loin.

Les répondants partagent une perception similaire de l'environnement externe de l'organisation, qu'ils estiment comme étant en constante mouvance. Cependant, leur perception varie quant à la vitesse et au degré de changement, qu'il s'agisse des clientèles, des technologies, de l'économie ou de l'environnement socioculturel. Il y a néanmoins consensus quant au fait que les changements touchant les politiques et règlements sont plutôt lents.

Facteurs de différenciation

Les résultats font ressortir quatre facteurs de différenciation : 1) l'orientation des fonctions d'information ; 2) la structure organisationnelle ; 3) les clientèles ; 4) la terminologie utilisée et la conceptualisation.

Orientation des fonctions d'information

Les missions des fonctions d'information telles qu'énoncées par les différents répondants se trouvent clairement différenciées tout en étant complémentaires sur le plan de la gestion de l'information pour

l'ensemble de l'organisation (Tableau 2). L'extrait d'entrevue suivant résume bien cette situation :

« R : Donc chacun [inaudible] des rôles différents. Nous, c'est au niveau de l'information à travers [l'organisation] ; l'informatique, c'est plus au niveau de la quincaillerie, du design, tout ça ; et communications, leur rôle, c'est plus au niveau du contenu. Le contenu, leur rôle, c'est de demander en fin de compte à des auteurs partout dans [l'organisation] de fournir l'information, c'est juste ça. » (A-GI-1)

La mission de cinq des six fonctions d'information est articulée aux volets liés à la gestion de l'information. Seule la direction « communications » fait exception.

Variations dans la formalité de la structure : composition des unités, positionnement hiérarchique

Le deuxième facteur de différenciation est la variation dans la formalité de la structure, qui se mesure par l'étude de la composition des différentes unités en termes de nombre d'employés, de catégories de postes et de niveaux hiérarchiques.

Les résultats indiquent une forte variation quant au nombre d'employés composant les fonctions d'information étudiées, allant de 1 à 24 employés (excluant les contractuels) (Tableau 3). Au total, 69 employés dans l'organisation œuvrent dans des fonctions d'information. Deux fonctions représentent le gros de cette main-d'œuvre, soit « communications » et « technologies de l'information », avec 45 employés (65,2 %). Deux fonctions d'information sont composées d'une seule personne : « AIPRP » et « systèmes d'information ». Elles jouent cependant un rôle différent. La personne à l'AIPRP a un rôle opérationnel : *« Oui, moi, je suis le bureau de l'accès et de la vie privée à [l'organisation], de a à z, je fais tout : de job de commis-secrétaire à l'analyse à la signature du dossier. Je prépare les lettres, le dossier au complet pour la signature du [dirigeant]. » (A-GI-3).* La personne aux « systèmes d'information » a un rôle « staff » d'évaluation et de conseil, pour l'ensemble de l'organisation. La réalisation se fait dans d'autres unités, dans une approche matricielle. Nous reviendrons plus loin sur cette structure organisationnelle, mais s'il y a une fonction d'information appelée « systèmes d'information », distincte de « technologies de l'information », c'est essentiellement pour des considérations d'ordre politique. En pratique, il y a plusieurs personnes qui travaillent aux systèmes d'information, alors qu'il n'y a qu'une seule personne qui s'occupe de l'AIPRP.

Les niveaux hiérarchiques, de même que les catégories et niveaux de postes varient selon les fonctions d'information (Tableaux 4 et 5). Le niveau de poste le plus élevé est celui de directeur des communications, niveau EX-1, c'est-à-dire de cadre

Tableau 3. Nombre d'employés et catégories de postes par fonction d'information

FONCTIONS D'INFORMATION (FI)	NOMBRE D'EMPLOYÉS (N=69)	% DU TOTAL DES EMPLOYÉS ŒUVRANT DANS LES FI (100 %)**
AIPRP	1	1,4
Ressources informationnelles	12	17,4
Technologies de l'information	24	34,8
Sécurité et télécommunications	10*	14,5
Systèmes d'information	1	1,4
Communications	21	30,4

* Il faut noter qu'au moins un employé n'a pas de tâches liées à la gestion de l'information (ex. : santé et sécurité au travail).

** Pourcentage arrondi

Tableau 4. Catégories, types de postes et niveaux hiérarchiques des responsables des fonctions d'information

FONCTIONS D'INFORMATION	CATÉGORIES DE POSTES*	NIVEAUX DE POSTES	NIVEAUX HIÉRARCHIQUES (NOMBRE DE PALIERS SOUS LE PLUS HAUT DIRIGEANT)
AIPRP	PM	4	2
Ressources informationnelles	LS	3	2
Technologies de l'information	CS	4	2
Sécurité et télécommunications	AS	6	2
Systèmes d'information	EN-ENG	5	2
Communications	EX	1	1

Source: <http://www.hrma-agrh.gc.ca/Classification/Standards/Index_f.asp>3

AS: Services administratifs (*Administrative Services*)

CR: Commis aux écritures et aux règlements (*Clerical and Regulatory*)

CS: Systèmes d'ordinateurs (*Computer Systems*)

EG: Soutien technologique et scientifique (*Engineering and Scientific Support*)

EN-ENG: Génie et Arpentage (Sous-groupe génie) (*Engineering and Land Survey [Sub-Group Engineering]*)

EX: Direction (*Executive*)

GT: Techniciens divers (*General Technical*)

IS: Services d'information (*Information Services*)

LS: Bibliothéconomie (*Library Science*)

supérieur. La direction des communications a donc un niveau de pouvoir plus élevé par rapport aux autres fonctions d'information. Ce poste relève directement du plus haut dirigeant de l'organisation. Il est de même niveau que celui de «directeur, administration», de qui relèvent presque tous les autres responsables de fonctions d'information. On trouve aussi des postes de cadres intermédiaires de niveaux plus élevés dans la direction des communications que dans les autres fonctions d'information (Tableau 5; à noter que ce tableau exclut les employés qui ne sont pas affectés à des fonctions d'information, tels que

ceux qui travaillent aux approvisionnements dans la direction de l'administration). Enfin, les catégories de postes reflètent les spécialisations disciplinaires dans plusieurs cas (ex.: LS pour *Library Science* [bibliothécaire]; CS pour *Computer Systems* [informaticien]; IS pour *Information Services* [communications]).

Diversification des clientèles

Les unités diffèrent par leurs clientèles, certaines n'ayant que des clientèles internes, d'autres externes ou même mixtes (voir Tableau 6). Deux fonctions

Tableau 5. Nombre de postes par catégories et niveau du personnel selon la classification de la fonction publique du gouvernement canadien œuvrant dans les fonctions d'information et des personnes à qui elles se rapportent directement (N=71)

	AS	CR	CS	EN-ENG	EG	GT	LS	IS	SI	PM	ST-SCY	EX	Total
Administration Direction												1-01	1
Administration Sécurité / Télécommunica- tions	1-06 1-04 1-03	1-05 1-04 1-03			1-06	1-08 1-03					1-03		10
Administration Technologies de l'information	1-02		1-04 5-03 12-02 4-01								1-03		24
Administration Ressources infor- mationnelles	1-02	4-04 3-03					1-03 1-02		2-01				12
Communications	1-05 1-01	2-04				1-02		2-06 2-05 4-04 4-03 1-02		1-05	1-05	1-01	21
Politiques et planification Direction												1-02	1
Politiques et planification Systèmes d'infor- mation				1-06									1
Total	7	12	22	1	1	3	2	13	2	1	3	3	71

Source: <http://www.hrma-agrh.gc.ca/Classification/Standards/Index_f.asp>3

AS: Services administratifs (*Administrative Services*)

CR: Commis aux écritures et aux règlements (*Clerical and Regulatory*)

CS: Systèmes d'ordinateurs (*Computer Systems*)

EG: Soutien technologique et scientifique (*Engineering and Scientific Support*)

EN-ENG: Génie et Arpentage (Sous-groupe génie) (*Engineering and Land Survey [Sub-Group Engineering]*)

EX: Direction (*Executive*)

GT: Techniciens divers (*General Technical*)

IS: Services d'information (*Information Services*)

LS: Bibliothéconomie (*Library Science*)

Tableau 6. Clientèles des fonctions d'information

FONCTIONS D'INFORMATION	CLIENTÈLE INTERNE	CLIENTÈLE EXTERNE
AIPRP		X
Ressources informationnelles	X	X
Technologies de l'information	X	
Sécurité et télécommunications	X	
Systèmes d'information	X	
Communications	X	X

Tableau 7. Fonctions d'information perçues [identifiées?] par les répondants

FONCTIONS	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Ressources informationnelles	6
Systèmes d'information	5
Technologies de l'information	5
Communications	4
Sécurité et télécommunications	3
Politique et planification intégrées	3
AIPRP	1
Ressources humaines	1

ont des mandats qui visent essentiellement des clientèles externes (« communications » et « AIPRP »), alors que les autres ont des mandats à caractère davantage interne.

Différences sur le plan de la terminologie et de la conceptualisation

Un quatrième facteur de différenciation est celui qui existe entre les unités sur le plan de la terminologie utilisée et de la conceptualisation. Cela a été vérifié en demandant aux répondants : 1) d'identifier les facteurs externes influençant la gestion de l'information ; 2) d'identifier les services d'information dans l'organisation ; 3) d'exprimer leur accord ou leur désaccord avec l'énoncé « l'information est une ressource », tant de leur propre point de vue que de la perception qu'ils ont du point de vue de l'organisation ; 4) d'évaluer l'efficacité de la structure actuelle ; 5) de décrire la structure qu'ils jugent « idéale ».

1. *Facteurs externes.* Nous avons demandé aux répondants quels étaient les facteurs externes qui avaient, selon eux, un impact sur la gestion de l'information. Ils ont identifié six facteurs : les contraintes

budgétaires ; les lois, politiques et directives du Conseil du Trésor ; les contraintes informatiques ; les politiques des ressources humaines du gouvernement fédéral ; la présence médiatique ; le secteur d'expertise en évolution. On peut noter que la majorité (les quatre premiers) de ces facteurs sont « externes » à l'organisation elle-même, mais internes à l'organisation fédérale. Mis à part « contraintes budgétaires », aucun des facteurs n'était partagé par les répondants.

2. *Fonctions d'information dans l'organisation.* Nous avons ensuite demandé aux répondants quelles étaient les fonctions d'information dans l'organisation (Tableau 7). Au moins la moitié des répondants ont identifié les trois fonctions suivantes : « ressources informationnelles », « systèmes d'information » et « technologies de l'information ». Bien que le répondant de la direction « communications » n'ait pas défini sa mission en termes de gestion de l'information, cette direction est quand même perçue, tant par son gestionnaire que par d'autres acteurs organisationnels, comme faisant partie des fonctions d'information. Nous avons cependant noté au cours de l'entrevue que, hormis cette affirmation, l'ensemble des propos tenus par le gestionnaire de « communications » portait essentiellement sur les relations publiques et le contrôle de l'image de l'organisation. Cela est en accord avec ce que nous avons observé au niveau fédéral. En effet, bien que l'analyse des politiques de gestion de l'information du gouvernement fédéral soutienne que « communication » est vue comme une fonction d'information (Figure 1), l'analyse des programmes des ministères (sièges sociaux) réalisée dans le cadre de notre projet montre que « communications » est une direction distincte des autres fonctions d'information.

3. *« L'information est une ressource ».* Nous avons demandé aux répondants s'ils percevaient l'information comme une ressource et si, de leur point de vue, l'organisation percevait l'information comme une ressource. Il y avait unanimité pour considérer l'information comme une ressource de la part des quatre répondants qui se sont prononcés sur cette question. Il y avait cependant divergence parmi les quatre répon-

dants qui se sont prononcés quant à la perception de l'organisation. Seulement un répondant affirmait que l'information était perçue comme une ressource dans l'organisation, alors que deux autres affirmaient le contraire et qu'un était ambivalent. Deux répondants ont souligné que l'organisation considérait l'information comme un support et non pas comme un outil à potentiel stratégique. Ces résultats suggèrent que l'organisation envoie des signaux ambigus quant à l'importance accordée à l'information comme ressource et que les différents responsables des fonctions d'information ne partagent pas la même vision.

4. *Efficacité de la structure actuelle.* Les répondants ont une perception plutôt positive de la structure actuelle, certains la qualifiant de « structure porteuse », vu que la plupart d'entre eux relèvent d'un même directeur. Par contre, une certaine réserve est émise face à l'éparpillement toujours existant de certaines fonctions d'information (en particulier « systèmes d'information » séparée de « technologies de l'information »), et face au niveau hiérarchique occupé par la majorité des fonctions d'information. Les répondants ont fait ressortir certaines contingences influençant l'efficacité de la structure actuelle, telles que la taille de l'organisation, les ressources humaines en place et les aspects politiques. Il faut rappeler qu'au moment de la collecte de données, une réorganisation venait juste de survenir. Ces résultats suggèrent que les répondants étaient prêts à collaborer pour assurer le succès de cette réorganisation.

5. *Structure idéale.* En accord avec la perception de l'efficacité de la structure, les trois personnes ayant répondu à cette question ont manifesté le souhait de voir une plus grande intégration et un positionnement plus élevé dans la structure organisationnelle.

Nous avons par ailleurs demandé aux dix répondants ce qu'ils pensaient du modèle du CIO regroupant toutes les fonctions d'information sous un seul dirigeant appelé « chef de l'information ». Cinq étaient en désaccord avec ce modèle, trois étaient d'accord, alors que deux n'avaient pas d'opinion particulière. Une des principales raisons justifiant le désaccord est que, selon eux, les fonctions d'information n'ont pas de lien avec la direction « communications », bien que trois répondants aient identifié « communications » comme étant une fonction d'information. Cela soutient l'ambiguïté du rôle de la direction de « communications » face à certains aspects informationnels. Enfin, le répondant de la direction « administration », qui regroupe le plus grand nombre de fonctions d'information, est en désaccord avec le modèle du CIO en raison du danger de concentration du pouvoir aux mains d'un seul groupe. Le responsable de cette fonction ne se voit donc pas jouer un rôle de CIO, donc de leader de la gestion de l'information dans l'organisation, bien que la majorité des fonctions d'information relèvent de sa direction.

Facteurs d'intégration

On observe deux principaux mécanismes d'intégration dans l'organisation : la hiérarchie et des comités de travail.

Hiérarchie. À la suite d'une réorganisation, la majorité des fonctions d'information ont été réunies sous la direction « administration ». Les responsables de ces fonctions relèvent donc d'un même directeur, mais qui ne se voit pas comme ayant à jouer un rôle de dirigeant principal de l'information. Au cours de cette réorganisation, plusieurs fonctions (gestion des documents, archives historiques, courrier, vidéo-thèque) ont aussi été rassemblées avec la fonction bibliothèque, sous la responsabilité d'un même gestionnaire (« ressources informationnelles »). Cette réorganisation a aussi entraîné le regroupement des différentes équipes informatiques qui étaient dispersées dans plusieurs unités organisationnelles sous une même fonction « technologies de l'information ». Cependant, ce regroupement exclut les télécommunications (voix) et les systèmes d'information, bien que ces deux fonctions soient sous la direction « administration ». « Communications » demeure donc une direction séparée.

Comités. La participation à des comités ou groupes de travail représente un mécanisme d'intégration. Nous avons demandé aux répondants à quels comités ils participaient et avec qui. Des différents comités mentionnés par huit répondants, un seul réunit plus d'une fonction d'information, les autres étant particuliers à chaque fonction. Il s'agit du comité Internet/intranet de l'organisation.

Ce comité rassemble, entre autres, les fonctions « communications », « technologies de l'information » et « ressources informationnelles ». Au moment de la collecte de données, il n'y avait pas de leader clairement identifié pour ce comité. Tous reconnaissent l'importance de développer ces outils, mais personne ne voulait en prendre le leadership. Il faut noter qu'en 1998, les politiques d'information gouvernementale n'avaient pas encore totalement inclus les systèmes d'information Web (SIW⁶). Cela a été fait par la suite, avec la fonction « communications » nommément désignée comme responsable des sites Internet gouvernementaux (Dufour et Bergeron, 2002).

Ce comité représente une occasion encore inexploitée de meilleure intégration, compte tenu de l'absence d'une personne possédant une vision intégrée de la gestion de l'information et agissant en dehors des circuits officiels pour jouer le rôle d'intégrateur. Mais il y a une certaine prise de conscience du

6. Par Systèmes d'information Web, nous entendons les intranets, les sites Web externes, les systèmes de commerce électronique et les extranets (Dufour et Bergeron, 2002).

Le diagramme illustre l'architecture de l'information avec les composants suivants et leurs liens :

- Systèmes d'information** (en haut)
- Gestion d'information** (à droite)
- Politique et planification intégrées** (en haut à droite)
- Accès à l'information et protection des renseignements personnels** (en bas à droite)
- Communications** (en bas)
- Technologies de l'information** (à gauche)
- Sécurité et installations** (à gauche)
- Télécommunications - voix** (en bas à gauche)

Légende :

- lien perçu bilatéralement
- - -** lien perçu unilatéralement

238 | OCTOBRE • DÉCEMBRE 2006 | DOCUMENTATION ET BIBLIOTHÈQUES

Figure 4 : Nature des liens existant entre les fonctions d'information

	Gestion info.	Techno. info.	Syst. info.	AIPRP	Communications	Politique et planif. intégrées	Télécom.	Sécurité
Gestion info.		<u>C-V</u> <i>Coll.</i>		<u>C-V</u>	<u>C-V</u> <u>Coll.</u>	Coll.		<i>C-V</i>
Techno. info.	<u>C-V</u>		<u>C-V</u> <i>Coll.</i>		<i>C-V</i>		<u>C-V</u>	
Syst. info.	Coll.	<u>C-V</u>			<i>Déf.</i>			
AIPRP	<u>C-V</u>				C-V Déf.			<u>Coll.</u>
Communications	<u>C-V</u> <u>Coll.</u>	<i>Coll.</i>	<i>C-V</i> <i>Coll.</i>					
Politique et planif. intégrées								
Télécom.		<u>C-V</u>						
Sécurité	<i>Coll.</i>	Coll.		<u>Coll.</u>	C-V			

Légende

C-V : client-vendeur

Coll. : collaboration

Déf. : en définition

Souligné : Lien perçu bilatéralement et de même nature

Italique : Lien perçu bilatéralement mais de nature différente

Gras : Lien perçu unilatéralement

influent sur la qualité et l'intensité des liens : les ressources disponibles en nombre et en compétences, les personnalités, la proximité physique des bureaux, ainsi que l'idée de ne pas avoir le choix de coopérer. En effet, le facteur principal identifié affectant le niveau de collaboration est un mandat ou une tâche à réaliser nécessitant les ressources ou les compétences d'au moins deux unités différentes, quand les gestionnaires des deux unités concernées reconnaissent cette nécessité et mettent en place des mécanismes pour favoriser la collaboration et l'échange.

Perception de l'importance de chaque fonction d'information. Nous avons demandé aux répondants quelle était leur perception quant à l'importance de leur propre fonction d'information dans l'organisation,

ainsi que celle des autres fonctions. Les cinq répondants à qui la question a été posée ont qualifié leur service de très important pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Cependant, quand on leur demandait quelle était la perception de la haute direction de cette importance, six répondants sur huit ont répondu que l'organisation identifiait leur service à du support (leur importance étant fonction de la réaction à un problème), deux que leur service était au cœur de la mission de l'organisation, et un qu'il recevait le soutien de la plus haute autorité de l'organisation. Finalement, quatre répondants se sont prononcés sur les services d'information qu'ils jugeaient critiques pour l'organisation. Seul le service des technologies de l'information a été mentionné plus d'une fois.

Les résultats issus de l'analyse des politiques d'information du gouvernement fédéral indiquent une approche morcelée de la gestion de l'information, bien qu'il y ait un souhait déclaré d'intégration. L'analyse des organigrammes de 19 ministères montre une tendance à intégrer sous une même structure organisationnelle les différentes fonctions d'information responsables de gestion des technologies et du contenu informationnel, avec l'exclusion, dans tous les cas, de la fonction « communications ». L'analyse d'une étude de cas d'une organisation gouvernementale montre que les fonctions d'information sont fortement différenciées, démontrent peu d'interdépendance et ont un degré d'intégration limité, mis à part la structure organisationnelle. Ce dernier élément est d'ailleurs le seul facteur de différenciation qui ne se démarque pas.

Discussion et conclusion

Les résultats de cette étude montrent une tendance à favoriser l'intégration des fonctions d'information au sein du gouvernement fédéral. Les mécanismes d'intégration les plus couramment utilisés sont la structure organisationnelle et les politiques d'information. Cependant, ces mécanismes risquent d'être peu efficaces ou même contre-productifs s'ils sont utilisés de façon unique, sans prendre en compte d'autres facteurs favorisant l'intégration.

Un des facteurs favorisant l'intégration est le rôle d'intégrateur joué en dehors des circuits officiels par des gestionnaires ou des « *gatekeepers* ». Un autre est l'arrivée des systèmes d'information Web qui peut jouer un rôle d'objet-frontière (Starr, 1989) et amener une nouvelle dynamique de collaboration entre des unités d'information qui n'avaient aucune raison de collaborer, outre dans la relation client-vendeur.

Un autre facteur qui joue négativement est la peur d'une trop forte concentration de pouvoir au sein d'une même unité par le regroupement des fonctions d'information sous un chef de l'information (Davenport, 1997). Dans l'étude de cas, la direction « gestion de l'information » est disparue. Les personnes qui pourraient jouer un rôle intégrateur dénoncent le modèle CIO. La solution de rechange au regroupement des fonctions d'information sous une même direction ou vice-présidence serait le recours à d'autres mécanismes de coordination et de coopération entre les divers services d'information (Woodsworth *et al.*, 1992), tels que des gestionnaires ou des individus qui assument des rôles d'intégration, dans et hors les circuits officiels, des comités avec un leadership clair et des collaborations nécessaires dans une perspective de gestion intégrée de l'information. Au moment de la collecte de données, cette vision n'était pas vraiment présente. Enfin, il ressort de l'étude une différenciation marquée des différentes fonctions d'information, tant dans leurs orientations que dans la formalité de leur

structure, ainsi que dans leur langage et conceptualisation. Cette différenciation entraîne un besoin encore plus grand de mécanismes efficaces d'intégration, particulièrement pour les fonctions présentant une grande interdépendance.

Cette recherche comporte certaines limites. Elle présente un portrait dans le temps, avec l'analyse des politiques et des organigrammes reconstitués à un moment donné, et l'analyse en profondeur dans une seule organisation. Cependant, une étude menée ultérieurement (Dufour, 2003; Dufour et Bergeron, 2002) indique que la situation révélée par la présente étude de cas (intégration au niveau des structures et des politiques, mais absence ou faible présence d'autres mécanismes d'intégration) ne semble pas unique. Ici, il ressort que les SIW agissent jusqu'à un certain point comme objet-frontière créant une collaboration entre certaines fonctions d'information impliquées dans ces systèmes. Cependant, cette collaboration ne s'étend pas à toutes les fonctions d'information. Les relations avec les groupes liés aux technologies sont encore souvent de type client-vendeur. Les professionnels de l'information documentaire qui interviennent dans des SIW le font principalement au sein de services documentaires, sur leurs propres systèmes Web. Ils n'interviennent que rarement dans des SIW de portée plus grande que celle de leur service.

Les résultats indiquent que les facteurs de différenciation, d'intégration et d'interdépendance dérivés de la littérature en gestion s'appliquent aux fonctions d'information. Ils indiquent également qu'il y a effectivement des degrés d'intégration divers atteints par les fonctions d'information et qu'on observe une interdépendance de plus en plus grande entre les diverses fonctions d'information, générée par les technologies de l'information qui amènent de nouvelles approches et façons de faire informationnelles. Ils suggèrent que les fonctions d'information ont davantage une vision « ptolémienne » que « copernicienne » (Taylor, 1979) et que l'utilisateur doit encore s'adapter aux différentes offres informationnelles, plutôt que de bénéficier d'une concertation des différents experts de l'information pour lui offrir un accès intégré. Ils montrent aussi qu'au-delà des facteurs d'intégration, de différenciation et d'interdépendance, les enjeux politiques vont jouer dans la capacité d'une organisation de maximiser sa structure organisationnelle. Citons les jeux de pouvoir et la protection des territoires d'intervention, malgré des besoins d'intervention multidisciplinaire (comme dans le cas des SIW), qui seront exacerbés par les niveaux hiérarchiques différents, la personnalité et les agendas des dirigeants, ou le poids démographique des fonctions d'information dans l'organisation.

Cette étude montre qu'il n'y a pas de modèle unique pour regrouper les fonctions d'information. Une structure intégrée peut être une piste intéres-

sante, mais elle ne doit pas être un instrument « solo », sans ajustement des autres composantes de l'environnement informationnel. Pour favoriser une approche convergente à la gestion de l'information et des connaissances, les résultats suggèrent qu'il faut: 1) la présence d'un dirigeant responsable des fonctions d'information capable de développer et de faire partager une vision informationnelle pour l'organisation et capable de regrouper, sous sa responsabilité, des fonctions d'information qui apportent une valeur ajoutée escomptée; 2) le développement et l'apport d'« agents intégrateurs », à tous les niveaux dans l'organisation; 3) l'identification de produits, services, outils et autres lieux appropriés de collaboration; et 4) la reconnaissance des éléments de différenciation et de la valeur ajoutée par chaque fonction d'information.

D'autres recherches sont nécessaires pour comprendre les mécanismes en jeu qui maximiseront la gestion de l'information dans une organisation. Il faut donc poursuivre la recherche, entre autres: 1) pour étudier les structures informationnelles adéquates en fonction des types d'organisations et de leur environnement informationnel; 2) pour mieux comprendre les rôles d'intégrateurs; et 3) réaliser une étude longitudinale des fusions de fonctions d'information en cours afin d'identifier les facteurs-clés de succès en fonction des objectifs visés par ces regroupements. ■

Sources consultées

- Bergeron, P. 1996. Information resources management. In *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 31, sous la dir. de M. Williams. White Plains, N.Y.: Knowledge Industry Publications, p. 263-300.
- . 1995. *An examination of the perceptions and practices of information resources management in large organizations from the Canadian private sector*. Syracuse University (thèse).
- Bergeron, P. et C. Hiller. 2002. Competitive intelligence. In *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, sous la dir. de Blaise Cronin. Medford: Information Today, for the American Society for Information Science, p. 353-390.
- Broadbent, M. et M. Koenig. 1988. Information and information technology management. In *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 23, sous la dir. de M. Williams. New York: Elsevier, p. 237-270.
- Brumm, E. 1988. *Exploratory study of chief information officers in Fortune service and industrial organizations*. University of Illinois at Urbana-Champaign (thèse).
- Burk, Cornelius F. et Forest W. Horton. 1988. *Infomap: A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 254 p.
- Caudle, Sharon L. et al. 1989. *Managing Information Resources: New Directions in State Government*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University, 307 p.
- Choo, Chun Wei. 2002. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3^e éd. Medford, N.J.: Information Today, 325 p.
- Collins, R. et D. Straub. 1991. Part 1. The delivery of information services within a changing information environment. *Journal of the American Society for Information Science* 42 (2): 120-123.
- Cooper, M. 1990. Perspectives on qualitative research with quantitative implications: studies in information management. *Journal of Education for Library and Information Science* 31 (2): 105-112.
- Daft, R. L. 1995. *Organization Theory and Design*. 5^e éd. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 611 p.
- Daniel, E. 1983. Information resources and organizational structure. *Journal of the American Society for Information Science* 34 (3): 222-228.
- Davenport, Thomas H. 2006. Competing on analytics. *Harvard Business Review*: 99-107.
- . 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press: 337 p.
- . 1997. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press, 155 p.
- Davenport, Thomas H. et al. 1992. Information politics. *Sloan Management Review*, 34 (1): 53-61.
- Davenport, Thomas H. and L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business School Press: 199 p.
- Dufour, Christine. 2003. *Étude du rôle des professionnels de l'information dans les systèmes d'information Web du gouvernement fédéral canadien*. Université de Montréal (thèse).
- Dufour, Christine et Pierrette Bergeron. 2002. The impact of the introduction of Web information systems (WIS) on information policies: An analysis of the Canadian Federal government policies related to WIS. In *ASIST 2002, Proceedings of the 65th ASIS&T Annual Meeting*, vol. 39, sous la dir. d'Elaine Toms. Medford: Information Today for the American Society for Information Science and Technology, p. 107-114.
- Gouvernement du Canada. 1997. *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Gouvernement du Canada. 1995. *Guide de revue de la Gestion des renseignements détenus par le gouvernement*. Ottawa: Archives nationales du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Gouvernement du Canada. 1994. *Manuel du Conseil du Trésor — Gestion de l'information*. Chap. 3-1. *Politique de gestion des renseignements détenus par le gouvernement*. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Keen, Peter G.W. 1991. *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 264 p.
- Lawrence, Paul Roger et Jay William Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School, 279 p.
- Lytle, R. 1986. Information resource management: 1981-1986. In *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 21, sous la dir. de M. Williams, White Plains. N.Y.: Knowledge Industry Publications, p. 303-336.
- McClure, C.R., W.E. Moen et J.C. Bertot. 1999. Descriptive assessment of information policy initiatives: The government information locator services (GILS) as an example. *Journal of the American Society for Information Science* 50 (4): 314-330.
- McKenney, J.L. et F.W. McFarlan. 1982. The information archipelago — maps and bridges. *Harvard Business Review* 60: 109-119.
- O'Dell, Carla S., Charles Jackson Grayson Jr. et Nilly Essaiades. 1998. *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York: The Free Press, 238 p.

- Rockart, J. et J. Short. 1991. The networked organization and the management of interdependence. In *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, sous la dir. de Michael S. Scott Morton. New York: Oxford University Press, p. 189-219.
- Rockart J.F. et R. Benjamin. 1991. *The information technology function of the 1990s: A unique hybrid*. Massachusetts: Center for Information Systems Research / Sloan School of Management / Massachusetts Institute of Technology. Report ID: CISR WP n° 225.
- Schultze, U. et R.J. Boland. 2000. Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2-3): 193-212.
- Star, S. L. 1989. The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. In *Distributed Artificial Intelligence*, sous la dir. de L. Gasser and M. N. Huhns. London: Pitman, p. 37-54.
- Synnott, W.R. et W.H. Gruber. 1981. *Information Resources Management: Opportunities and Strategies for the 1980s*. New York: Wiley.
- Taylor, R.S. 1986. *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing Corporation, 257 p.
- . 1985. Information values in decision contexts. *Information Management Review*, 1(1): 47-55.
- . 1979. Reminiscing about the future: Professional education and the information environment. *Library journal* 104 (septembre 1979): 1871-1875.
- Trauth, E. et al. 1991. *Information literacy: An introduction to information systems*. New York, Toronto: Macmillan, 567 p.
- Woodsworth, A. et al. 1992. The information job family: Results of an exploratory study. *Library Trends* 41 (2): 250-268.

ANNEXE 1. Liste des instruments réglementaires (lois, politiques, directives et guides) analysés

- ▷ Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information. 1996. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Conservation des documents essentiels: Guide à l'intention des services gouvernementaux, des organismes, des établissements et de l'entreprise privée. 1996. Ottawa: Protection civile Canada, ministère de la Défense nationale.
- ▷ Guide de revue de la Gestion des renseignements détenus par le gouvernement. 1995. Ottawa: Archives nationales du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- ▷ Loi sur la bibliothèque nationale.
- ▷ Loi sur la gestion des finances publiques.
- ▷ Loi sur la preuve au Canada.
- ▷ Loi sur la protection civile.
- ▷ Loi sur la protection des renseignements personnels.
- ▷ Loi sur l'accès à l'information.
- ▷ Loi sur le droit d'auteur.
- ▷ Loi sur les archives nationales.
- ▷ Loi sur les langues officielles.
- ▷ Loi sur les mesures d'urgence.

- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Communications. Chap. 2. Programme de coordination de l'image de marque. 1990. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Accès à l'information. 1993. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Protection des renseignements personnels. 1993. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Gestion de l'information. Chap. 1-1. Orientation stratégique du gouvernement: Gestion de l'information. 1994. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Gestion de l'information. Chap. 1-2. Améliorer les services en utilisant l'information et les technologies de façon novatrice. 1994. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Gestion de l'information. Chap. 2-1. Gestion des technologies de l'information. 1994. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Gestion de l'information. Chap. 2-2. Lignes directrices. 1994. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Gestion de l'information. Chap. 3-1. Politique de gestion des renseignements détenus par le gouvernement. 1994. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Sécurité. 1995. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Communications. Chap. 1. Politique sur les communications du gouvernement. 1996. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Manuel du Conseil du Trésor — Politique sur les services communs. 1997. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ▷ Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information. 1994. Ottawa: Secrétariat du Conseil du Trésor.

ANNEXE 2. Grille utilisée pour l'analyse des politiques

- ▷ Liens avec d'autres instruments réglementaires
- ▷ Prémisses liées à cet instrument réglementaire
- ▷ Définitions liées à la gestion de l'information
- ▷ Buts et objectifs de l'instrument réglementaire
- ▷ Mesures d'implantation prévues dans l'instrument:
- ▷ Principes directeurs

- ▷ Types de mesures
- ▷ Responsables de l'implantation
- ▷ Mécanismes/processus d'implantation
- ▷ Mesures d'évaluation et de contrôle
- ▷ Principes directeurs
- ▷ Types de mesures
- ▷ Responsables
- ▷ Mécanismes et processus

ANNEXE 3. Catégories de fonctions d'information recensées

- ▷ Chef de l'information
- ▷ Gestion de l'information
- ▷ Bibliothèque
- ▷ Services d'information
- ▷ Ressources d'information
- ▷ Source d'information
- ▷ Gestion du savoir
- ▷ Archives
- ▷ Fonds de renseignements
- ▷ Gestion des données
- ▷ Gestion des formulaires
- ▷ Gestion des documents
- ▷ Gestion des documents électroniques
- ▷ Accès à l'information et protection des renseignements personnels
- ▷ Service du courrier
- ▷ Courrier électronique
- ▷ Technologies de l'information
- ▷ Systèmes

- ▷ Matériel
- ▷ Télécommunications
- ▷ Communications électroniques
- ▷ Intranet
- ▷ Web_Internet
- ▷ Commerce électronique
- ▷ Multimédia
- ▷ Audiovisuel
- ▷ Information stratégique
- ▷ Politique(s) d'information
- ▷ Politique et planification intégrées
- ▷ Sécurité
- ▷ Sécurité informatique
- ▷ Sécurité des télécommunications
- ▷ Communications
- ▷ Surveillance des médias
- ▷ Recherche sur l'opinion publique
- ▷ Publications
- ▷ Publications des documents électroniques