

Valeurs ajoutées par les professionnels de l'information dans les organisations¹

Pierrette Bergeron

Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Université de Montréal

Cette communication s'inscrit dans le cadre de la dernière session du colloque du GIRA 2006. La question posée dans cette session est: "Les archives: ressources informationnelles stratégiques, gérées par qui?". Dans cette communication, je vais tenter de répondre à cette question, mais en parlant plutôt de gestion stratégique de l'information et des connaissances et en y examinant le rôle des professionnels de l'information. Je vais d'abord définir les concepts de gestion stratégique de l'information et des connaissances. Je vais ensuite présenter quelques résultats d'une étude de cas sur les valeurs ajoutées par les professionnels de l'information. Je vais identifier quelques enjeux pour les professionnels de l'information issus de cette étude, mais aussi d'autres études que j'ai menées dans des organisations publiques et privées depuis les 15 dernières années, ainsi que de mes observations sur le terrain. Je conclurai en revenant à la question initiale.

La gestion stratégique de l'information et des connaissances

La gestion stratégique de l'information est une approche convergente et holistique qui vise à maximiser la disponibilité des ressources utiles pour la résolution de problèmes informationnels des individus et des organisations (Bergeron, 1996; Choo, 2006; Taylor, 1986). Cette convergence devrait se faire au niveau des politiques d'information, des structures organisationnelles, des fonctions et des technologies d'information (Bergeron, 1996). La recherche à ce jour indique que peu d'organisations ont une approche holistique de la gestion de l'information. Elles cherchent à développer des approches de gestion stratégique de l'information, mais procèdent souvent par essai et erreur, sans

¹ Cette étude a bénéficié d'une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines du

cadre de référence valide pour évaluer les approches les plus efficaces (Bergeron, 1996; Choo, 2006; Davenport, 1997; Marchand et al., 2000). On connaît en fait très peu les modèles efficaces de gestion stratégique de l'information et ses *praxis* qui prennent en compte les différentes composantes des environnements informationnel et organisationnel d'une organisation.

Les dirigeants reconnaissent de plus en plus la valeur de l'information et des connaissances comme sources indispensables et facteurs de production dans cette nouvelle économie. Dans ce contexte, les organisations explorent de nouvelles façons de développer et de maintenir des pratiques efficaces de gestion de l'information et des connaissances pour soutenir leurs objectifs stratégiques et devenir des organisations intelligentes. Une organisation intelligente se reconnaît par sa capacité à créer, acquérir, transférer, utiliser et réutiliser efficacement l'information et les connaissances. Elle gère et mobilise ses connaissances organisationnelles de façon à pouvoir s'adapter, évoluer, et changer ses façons de faire, apprendre, "désapprendre" et "réapprendre" en intégrant de nouvelles connaissances et compréhensions de l'environnement (Choo, 2006).

Il existe cependant un écart entre le discours théorique et la pratique (Argyris et Schön, 2002), c'est-à-dire entre les déclarations des dirigeants et la capacité réelle des organisations à organiser, exploiter et maximiser leurs ressources informationnelles, incluant leur base de connaissances (Bergeron 1996, Detlor 2000, Schultze et Boland 2000). Alors que les organisations soutiennent que l'information est "leur sang et leur oxygène", en pratique elles tendent à se concentrer sur les technologies de l'information, les conduits, en négligeant le contenu (Bergeron, 1996), ce que Davenport (1997, 2000) appelle le "techno-utopisme". L'information et les connaissances demeurent des créations essentiellement humaines (Davenport, 1997; Davenport et Hall, 2002), bien que les technologies de l'information jouent un rôle important. Au cœur du processus de gestion de l'information et des connaissances devrait se trouver la compréhension des besoins d'information des utilisateurs dans leur contexte informationnel et organisationnel,

besoins qui se reflètent dans les contenus et les systèmes utilisés pour exploiter ces contenus (Bergeron, 1996; Marchand et al., 2001).

Choo (2002) propose un modèle du processus de gestion de l'information qui comprend: (1) la détermination des besoins d'information, (2) l'acquisition de l'information, (3) la diffusion de l'information, (4) l'organisation et le stockage de l'information, et (5) l'utilisation de l'information. Pour favoriser ce processus de la gestion d'information, il inclut au coeur de son modèle les "experts de la connaissance" de l'organisation intelligente, qui sont les experts du domaine, ainsi que les experts de l'information et les experts des technologies de l'information.

Ce modèle est similaire à celui de Taylor (1986), où ce dernier identifie les services informatiques, le service d'archives, la bibliothèque et les "centres de la connaissance" (knowledge centers) comme étant au centre de la gestion des ressources d'information. Ces "knowledge centers" 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 créer ou colliger, traiter, analyser et évaluer une information avant de diffuser ce que Taylor appelle de la connaissance productive ("productive knowledge"). En fait, les experts de l'information (bibliothécaires, archivistes, veilleurs) et les experts des technologies de l'information sont ceux dont le mandat premier et explicite dans l'organisation est de gérer l'information et les supports pour en maximiser l'acquisition, le traitement, la diffusion et la réutilisation (Bergeron, 1996; Bergeron et Dufour, 2006; Levitan, 1982).

Chaque fonction d'information se situe le long d'un continuum de quatre processus à valeurs ajoutées qui permettent la transformation des données en information; l'information, en connaissances et en connaissances productives, ce qui permet de conduire à l'action. Le premier processus en est un d'organisation, le deuxième, d'analyse, le troisième d'évaluation et le quatrième, de prise de décision (Taylor, 1986).

Taylor (1986) propose que les experts de l'information interviennent surtout au début du continuum du processus de valeurs ajoutées à l'information dans l'organisation, soit dans la conversion des données en information. Les experts du domaine sont ceux qui transforment l'information en connaissance, alors que les décideurs transforment cette connaissance en connaissance d'action pour agir. La place occupée par les professionnels de l'information est importante, car elle permet de maximiser l'efficacité des décideurs et évite aux experts du domaine de s'attarder ou de se perdre dans la gestion de l'information (Bergeron et Hiller, 2002). Taylor (1986) identifie six critères que les utilisateurs considèrent à valeur ajoutée pour maximiser l'utilisation de l'information utile: la facilité d'utilisation, la réduction du bruit, la qualité de l'information, l'adaptabilité, l'économie de temps et l'économie de coût. Les professionnels de l'information ont donc en principe la possibilité d'être des joueurs-clés dans la gestion stratégique de l'information et des connaissances de l'organisation (Davenport, 1997).

Cependant, les professionnels de l'information n'ont pas toujours la crédibilité, la visibilité et l'occasion d'avoir accès aux bonnes personnes pour jouer ces rôles (Bergeron, 1995 et 1996). Ceci peut refléter le statut peu élevé en termes de pouvoir et d'autorité que plusieurs d'entre eux détiennent dans les organisations. Ceci peut également indiquer la difficulté que certains ont à jouer le jeu politique du pouvoir inhérent à la vie organisationnelle. Mais surtout, ces résultats mettent en lumière la difficulté qu'ont les professionnels de l'information à jouer pleinement leurs rôles, dont ceux d'intermédiaires et d'agent de transfert, surtout dans des organisations où il n'y a ni culture ni incitatif favorisant le partage de l'information, où le syndrome de "l'information est le pouvoir" est renforcé.

Si les prémisses identifiées en introduction sont réelles, telles que l'importance de la gestion de l'information et des connaissances pour soutenir la performance et l'innovation dans l'organisation, alors toutes les fonctions d'information devraient être présentes et jugées nécessaires, sinon vitales, à toutes les organisations, au même titre que les départements de ressources humaines ou financières par exemple. Cependant, la présence des services d'information, leurs caractéristiques, leurs structures et leurs rôles

varient grandement à travers les organisations. On connaît très peu les facteurs qui influencent la capacité d'intervention, et l'adéquation des rôles joués par les professionnels de l'information et des fonctions d'information dans l'organisation.

J'ai réalisé une étude qui vise à identifier les rôles joués par les services d'information, l'attitude des dirigeants face à l'information et la capacité d'intervention des fonctions et des professionnels de l'information dans la prise de décision et l'action stratégique de l'organisation. Dans cette communication, je présenterai quelques résultats issus de deux questions de recherche spécifique de l'étude: (1) quelle est la place des professionnels de l'information dans le continuum du processus de valeurs ajoutées à l'information? et (2) quels sont les facteurs qui affectent leur capacité d'intervention dans l'organisation? Je décrirai les valeurs ajoutées perçues comme les plus importantes par les décideurs ainsi que certains facteurs qui peuvent affecter la capacité d'intervention des professionnels de l'information.

Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, j'ai utilisé une étude de cas (voir Bergeron (1997), pour une description de cette approche) dans 12 organisations, 10 privées et 2 publiques. Au total, j'ai interviewés 32 répondants, dont:

- 11 professionnels de l'information et 1 gestionnaire de service d'information²;
- 12 supérieurs directs des professionnels de l'information (8 directeurs ou directeurs-généraux et 4 vice-présidents, vice-présidents exécutifs ou l'équivalent);
- 2 supérieurs indirects (niveau le plus élevé auquel se rapporte ultimement le service d'information: 1 vice-président sénior et 1 vice-président et directeur général)
- 5 gestionnaires autres (ex.: directeur des ressources humaines).

La majorité des professionnels de l'information interviewés étaient des personnes très expérimentées, ayant vécu de nombreux changements dans l'organisation (coupures,

² Nos critères de sélection pour être identifié comme professionnel de l'information demandaient entre autres la maîtrise en bibliothéconomie, bibliothéconomie et sciences de l'information ou sciences de l'information. Un répondant, membre de la Special Libraries Association, n'était pas titulaire d'un tel

réingénierie, fusions, etc.). Leur positionnement hiérarchique variait selon la taille de l'organisation, mais le plus courant était de relever d'un directeur. Il n'y avait pas de tendance quant au domaine: ex.: administration, affaires publiques, planification, recherche. Les services portaient dans leur appellation les expressions: information, ressources d'information, gestion de l'information, bibliothèque ou gestion de documents. Plusieurs répondants avaient sous leur responsabilité en tout ou en partie la gestion des archives, car de plus en plus dans les organisations les fonctions d'information sont intégrées dans une même structure hiérarchique (Bergeron, 1996; Bergeron et Dufour, 2006).

Quatre modes de collecte de données ont été utilisés pour réaliser cette étude, dont l'entrevue en profondeur comme principale source de données. Les entrevues, d'une durée moyenne de 2 heures, étaient basées sur un guide d'entrevue pré-testé. Toutes les entrevues sauf une se sont faites en personne. Une analyse de contenu qualitative (Miles et Huberman, 1994; Patton, 2002), utilisant à la fois une approche déductive et inductive a été utilisée. La section suivante présente quelques résultats issus de cette étude en lien avec l'objectif de cette communication.

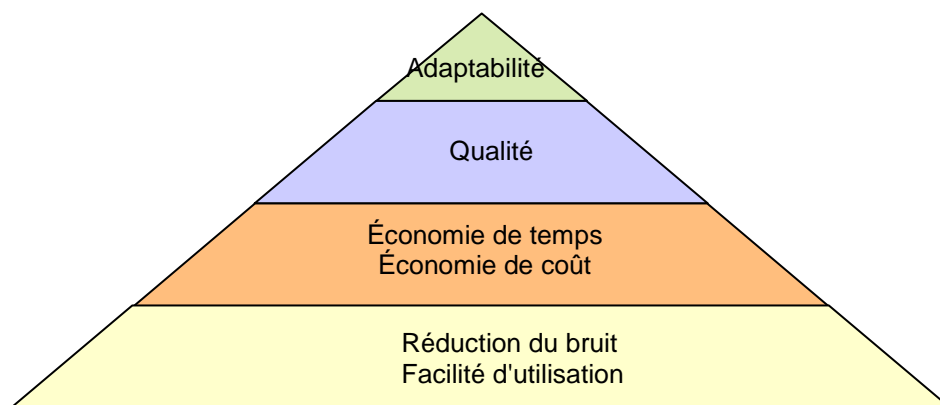
Résultats

Cette section présente tout d'abord la place des professionnels de l'information dans le continuum des processus à valeurs ajoutés et les critères de valeurs ajoutées par les professionnels de l'information tels que perçus par les dirigeants. Elle examine ensuite les facteurs perçus affectant la capacité d'intervention des professionnels de l'information.

Critères de valeurs ajoutées par les professionnels de l'information

Dans les organisations étudiées, les professionnels de l'information interviennent principalement dans le processus de transformation des données en information et de façon indirecte généralement, dans le reste des processus. L'analyse des entrevues des dirigeants a permis d'identifier les six critères à valeur ajoutée de Taylor (1986) soit: facilité d'utilisation, réduction du bruit, qualité de l'information, adaptabilité, économie de temps et économie de coût. Cependant, ces facteurs ne sont pas égaux. Il ressort des résultats une hiérarchisation de ces critères, mais qui sont tous essentiels car ils se construisent l'un sur l'autre. Ainsi, la réduction du bruit et la facilité d'utilisation sont essentiels, mais sont deux facteurs de base dont la valeur ajoutée perçue pour une organisation est minimale. Économiser du temps et des coûts est important, mais aussi vu comme étant une valeur "minimale". Les deux valeurs jugées les plus importantes du point de vue des répondants sont d'assurer la qualité de l'information et l'adaptabilité aux besoins des personnes et des organisations, cette dernière valeur étant perçue comme la plus critique (figure 1).

Figure1. Pyramide des valeurs ajoutées par les professionnels de l'information perçues par les dirigeants.



La démonstration de la valeur du service d'information est quotidienne et toujours à renouveler. Ceci est reconnu tant par les dirigeants que par les professionnels de l'information interviewés. La base de l'évaluation varie selon le type d'entreprise en fonction de ses valeurs privilégiées et de ses objectifs, mais cinq facteurs ont été relevés:

- Centre de profits
- Réduction des coûts
- Assez de valeurs ajoutées
- Support à la résolution de problème
- Satisfaction des clients

Facteurs affectant la capacité d'intervention des professionnels de l'information.

Au cours de cette étude, j'ai rencontré plusieurs professionnels de l'information qui avaient une vision avancée, stratégique et dynamique des rôles qu'eux-mêmes et leur service pouvaient jouer dans l'organisation. Cependant, alors que certains réussissaient à implanter cette vision, d'autres faisaient face à des barrières invisibles qui les empêchaient d'aller de l'avant.

Dans cette étude, il ressort entre autres quatre facteurs qui affectent la capacité d'intervention des professionnels de l'information: le degré d'innovation de l'organisation, son orientation stratégique, sa culture informationnelle forte et enfin, l'attitude des dirigeants face à l'information, avec au moins la présence d'un "info-junkie" qui a du pouvoir et qui joue le rôle de champion.

Les résultats permettent aussi d'identifier quelques conditions "gagnantes" pour les professionnels de l'information, telles que perçues par les dirigeants. Ces conditions touchent les compétences disciplinaires, de management, de leadership et d'agent de changement. Au niveau disciplinaire, ces professionnels doivent être hautement compétents en gestion de l'information et être à la fine pointe dans leur domaine d'expertise, incluant l'avant-garde en matière de technologies d'information. Au niveau du management, ils doivent être aussi d'habiles gestionnaires, à la fine pointe dans la prestation de service dans leur secteur d'activité. Ils doivent savoir se "benchmarker" pour connaître leur positionnement parmi les meilleurs. Ils doivent aussi être hautement orientés utilisateurs, bien connaître les besoins et l'utilisation de l'information tant d'un point de vue individuel qu'organisationnel. Au niveau du leadership, ils doivent faire preuve d'un excellent sens politique et savoir l'utiliser. Ils doivent aussi être des

communicateurs étoiles et des nœuds-clés dans le réseau organisationnel. Ils doivent aussi être capables de soutenir le développement d'une culture informationnelle appropriée dans l'organisation. Enfin, comme agent de changement, ils doivent pouvoir "coacher" l'organisation et contribuer à son évolution, au renouvellement de ses pratiques et ainsi soutenir le changement. Une qualité des professionnels de l'information ayant du succès est donc d'être capable d'analyser les pratiques passées, de les évaluer et d'apporter de nouvelles réponses, de nouvelles façons de faire, donc d'adapter selon les besoins de l'organisation.

Pour y arriver, les professionnels de l'information doivent avoir une excellente maîtrise de l'organisation, de sa stratégie, de son fonctionnement, de ses acteurs et de sa culture. Ils doivent savoir articuler une vision qui montrera la valeur ajoutée des fonctions d'information du point de vue de l'organisation. Ils doivent aussi s'assurer de l'alignement de la stratégie des fonctions d'information avec celle de l'organisation. Ils doivent aussi décloisonner leurs activités, avec une collaboration accrue entre les différentes fonctions d'information de l'organisation. Enfin, ils doivent savoir transférer l'expertise unique des professionnels de l'information en dehors des services d'information. Ce sont là des facteurs qui caractérisaient les professionnels de l'information ayant la plus forte capacité d'intervention dans leur organisation.

Il faut cependant noter que dans aucune organisation, le service d'information n'était vu comme stratégique. Il peut être considéré comme essentiel, apprécié, mais dans tous les cas, c'est un service opérationnel ou tactique. Bien sûr, plusieurs professionnels de l'information et leurs services contribuent à fournir de l'information utile au développement stratégique, mais ceci ne signifie pas que ces services sont stratégiques. Il est donc crucial dans ce contexte de s'assurer d'offrir un service qui correspond aux valeurs ajoutées de l'organisation et qui contribue à la finalité de l'organisation.

Discussion

Il ressort de cette étude quelques constats en fonction du thème de la conférence. Tout d'abord, la présence des fonctions et des professionnels de l'information est très variable dans les organisations. Lorsque présents, les professionnels de l'information occupent des postes de niveau professionnel ou cadres intermédiaires. Leur rôle est davantage opérationnel et tactique, bien que certains contribuent aussi à la stratégie de l'organisation, mais souvent de façon indirecte. Généralement, l'information à valeur stratégique est traitée et transmise surtout par les experts du domaine concerné. Si le service d'information est perçu comme étant à valeur ajoutée, alors les experts du domaine s'appuieront entre autres sur l'expertise, les produits et les services développés par les professionnels de l'information.

Enfin, il ressort qu'alors que les cadres supérieurs rencontrés entretenaient des réseaux externes extrêmement variés et riches (ils étaient souvent membres et participants actifs de plusieurs associations directement et indirectement liées à leur travail), dans le cas des professionnels de l'information, leur réseautage externe était faible hors de leur domaine d'expertise. Hormis le membership à une association ou des associations professionnelles³, peu étaient membres d'associations liées au domaine d'activités de l'organisation ou d'autres types d'associations indirectement liées au travail. Mais cette différence dans le niveau de réseautage est peut-être due au niveau hiérarchique occupé, les cadres supérieurs jouant un rôle de porte-parole et étant connus pour entretenir de riches réseaux (Mintzberg, 1990). Cependant, plusieurs professionnels de l'information interrogés occupaient des postes de cadres intermédiaires et le manque de réseautage de nature stratégique peut être un frein à leur leadership (Ibarra et Hunter, 2007).

Les archives sont-elles des ressources "stratégiques"?

À partir de ces résultats, mais aussi sur la base de mes observations issues de mon enseignement et de différentes recherches menées jusqu'à présent, j'offrirai ici quelques pistes de réflexions pour aborder cette question.

³ Tous étaient membres de la Special Libraries Association. Certains y jouaient ou y avaient joué un rôle très actif.

L'information produite par les organisations peut être perçue comme critique (mais pas nécessairement stratégique) dans une perspective de création de connaissances, de réutilisation de connaissances, de protection de l'information et des connaissances et de formation/sensibilisation à cette protection. Ceci doit cependant être fait non pas d'un point de vue des fonctions archivistiques, mais de l'utilisation finale. Il faut parler non pas en termes de fonctions, mais plutôt en termes de résultats. Ainsi, un ingénieur fait des calculs et des tests, mais son utilité finale, c'est la construction d'un pont, d'un train, d'un réseau téléphonique qui sera au coeur de l'activité de l'entreprise. Quelle est l'utilité finale du service d'information en terme organisationnel? Ainsi, un vice-président m'a déjà dit que la gestion des documents, en particulier le traitement de certains documents, était essentiel pour permettre à l'organisation de respecter les lois. Pour ce dirigeant, ceci était obligatoire, mais pas à forte valeur ajoutée pour le succès de l'organisation. C'est donc quelque chose qui, de son point de vue, pouvait très bien être fait par un consultant: l'organisation pensait pas utile de développer cette expertise à l'interne pour lui permettre d'être plus performante.

Il faut donc que les produits soient perçus comme étant à valeurs ajoutées du point de vue des utilisateurs et non pas uniquement d'un point de vue archivistique. Ainsi, dans une organisation, la responsable du service d'information a développé des produits à valeurs ajoutées tels que l'indexation du journal de l'entreprise, la création d'une base de données des contrats, des appels d'offres, des rapports générés par l'organisation, afin de pouvoir permettre la réutilisation de cette connaissance et de la contextualiser.

Conclusion

Il ressort que les professionnels de l'information ont une capacité limitée à jouer un rôle *direct* dans la prise de décision et dans l'action stratégique de l'organisation. Les professionnels de l'information sont généralement loin du niveau stratégique. Ils soutiennent la stratégie organisationnelle en mettant en place des produits et services d'information et des connaissances à valeurs ajoutées qui vont se trouver transférés dans les produits et services développés par l'organisation.

Leur intervention survient surtout au niveau de la gestion des données et de l'information dans le continuum à valeur ajoutée, ce qui soutient le modèle de Taylor (1986). L'attente de l'organisation face aux professionnels de l'information et aux fonctions d'information est davantage axée sur leur capacité à contribuer au développement d'une stratégie informationnelle efficace et adaptée à l'organisation. La capacité d'intervention des professionnels de l'information semble être liée à un ensemble de facteurs tels que les enjeux stratégiques de l'organisation (degré d'innovation; orientation interne ou externe) et l'attitude informationnelle des dirigeants et la culture informationnelle de l'organisation.

Il existe maintenant des postes de haute direction dans le domaine de l'information. Ce sont ceux de dirigeant principal de l'information ou de la connaissance (*Chief Information Officer, Chief Knowledge Officer* ou *Chief Web Officer*). Pour l'instant, ce sont des postes occupés surtout par des spécialistes des technologies de l'information ou par des gestionnaires venus d'autres horizons que celui de l'information documentaire et archivistique. Il faut souhaiter que de plus en plus de professionnels de l'information, qui ont la vision, les compétences et les aptitudes nécessaires, occupent ces postes stratégiques dans les organisations.

Voici en terminant quelques pistes d'orientations à considérer. Dans le contexte actuel où les organisations doivent être innovantes, et où la capacité à exploiter l'information et les connaissances est essentielle (Von Krogh et al., 2000, Choo, 2006), les professionnels de l'information font face à plusieurs enjeux à prendre en compte. Entre autres, ils peuvent favoriser la transition de l'organisation vers une organisation intelligente et apprenante en devenant des joueurs-clés de cette transition à titre de coaches, d'éducateurs et d'animateurs. Ils peuvent porter leur attention non seulement sur l'information consignée, mais aussi non consignée. Ils peuvent aussi agir comme connecteurs d'individus, d'expertises et de connaissances. Ils peuvent aussi apprendre à reconnaître les contextes où il est souhaitable qu'ils augmentent leur niveau d'intervention dans le spectre à valeur ajoutée à celui de l'analyse et de la synthèse. Dans ces occasions, ils deviendraient plus

directement des producteurs et des contributeurs à l'intelligence d'action, par l'interprétation de l'information, la scénarisation, la contextualisation -- et ainsi aller plus loin que l'information pour fournir de la "connaissance productive" (Taylor, 1986).

Il faut également développer des mécanismes d'évaluation appropriés pour l'ensemble de la gestion de l'information et des connaissances qui examine l'apport en termes de valeurs ajoutées, de bénéfiques et d'impacts. Ceci représente un défi important quand on sait que la contribution est souvent indirecte. Mais il faut aller au-delà des mesures d'étendue (par exemple, nombre de dossiers traités ou empruntés) à des mesures qui démontrent l'impact des fonctions d'information sur l'organisation.

Les professionnels de l'information ont tous les atouts pour agir comme acteurs-clés et catalyseurs dans la gestion stratégique de l'information et des connaissances dans l'organisation et ainsi favoriser l'apprentissage et le développement du capital intellectuel des organisations. Peut-être est-ce une de leurs valeurs stratégiques?

Références

- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). Apprentissage organisationnel. Bruxelles: De Boeck.
- Bergeron, P. (1996). Information resources management. ARIST, 31, 263-300.
- Bergeron, P. (1995). An examination of the perceptions and practices of information resources management in large organizations from the Canadian private sector. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY. UMI Inc., order no. 96-16298.
- Bergeron, Pierrette. (1997). "A qualitative case study approach to examine information resources management", Canadian Journal of Information and Library Science, 22 (3/4), 1-19.
- Bergeron, P., & Hiller, C. (2002). Competitive Intelligence. In B. Cronin (Editor), Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) Vol. 36 (pp. 353-390). Medford: Information Today.
- Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. 3e éd. Medford: Information Today.

- Choo, C. W. (2006). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions (2e ed.). New York: Oxford Press.
- Davenport, T. H. (1997). Information ecology. New York: Oxford University Press.
- Davenport, T. H. (2000). Putting the I in IT. In D. A. Marchand, et al. (Eds), Mastering information management: complete MBA companion in information (pp. 5-9). London: Financial Times.
- Davenport, E., & Hall, H. (2002). Organizational knowledge and communities of practice. Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), Vol. 36, (pp. 171-227).
- Detlor, B. (2000). The Corporate Portal as Information Infrastructure: Towards a Framework for Portal Design. International Journal of Information Management, 20(2), 91-101.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. Harvard Business Review, 40-47.
- Levitan, K. B. (1982). Information Resource(s) Management - IRM. In M. Williams (ed.), Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) (pp. 227-266). White Plains: Knowledge Industry Publications.
- Marchand, D. A., Davenport, T. H., & Dickson, T. (2000). Mastering information management: complete MBA companion in information management. London: Financial Times.
- Marchand, D. et al. (2001). Information orientation. New York: Oxford University Press.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis. Thousands Oaks: Sage.
- Mintzberg, Henry. (1990). Le management: voyage au centre des organisations. Paris: Les éditions d'organisation.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative evaluation and research methods. 3e ed. Newbury Park: Sage.
- Schultze, U., & Boland, R. J. (2000). Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. Journal of Strategic Information Systems, 9, 193-212.

Taylor, Robert S. (1986). Value-added processes in information systems. Norwood: Ablex.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press.