

**5^e symposium du GIRA
24 mars 2006**

Séance 2 – Les archives : ressources informationnelles « stratégiques » ... pour qui ? Le point de vue des chercheurs

Les avantages jusqu'à maintenant tirés de la gestion et surtout de l'utilisation de l'information tombent en deçà des besoins et des attentes des dirigeants. Qui sont ceux et celles que servent les archivistes ? Quels sont leurs besoins ? Quelles sont leurs attentes ?

Comment répondre aux besoins d'information des cadres intermédiaires municipaux ? Mieux connaître leurs besoins informationnels et les sources d'information utilisées¹

Dominique Maurel
Candidate au doctorat en sciences de l'information

Pierrette Bergeron
Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal

Problématique

La gestion de la mémoire organisationnelle constitue une des justifications des interventions des archivistes pour, d'une part, soutenir les activités des acteurs organisationnels et aider à la prise de décision et, d'autre part, documenter les actions de l'organisation tout en répondant à des exigences administratives, légales et financières (Shepherd et Yeo, 2003; Couture *et al.*, 1999; Cardin, 1995). Malgré l'émergence d'intérêt pour les utilisateurs des archives courantes (Yeo, 2005), les recherches en archivistique sur les utilisateurs ont surtout porté sur l'accès aux archives historiques (Duff *et al.*, 2004; Conway, 1994). Peu d'études abordent les besoins d'information des acteurs organisationnels pour l'information courante de nature archivistique.

¹ Remerciements :

- Ces résultats sont issus du premier volet du projet de recherche « Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances » subventionné par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture – Programme d'aide à la recherche innovante, sous la direction de Pierrette Bergeron, Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton, Université de Montréal.
- Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Fonds J.-A. DeSève, Manulife Financial Corporation, Faculté des études supérieures/EBSI pour des bourses de doctorat octroyées à Dominique Maurel.
- Tous les répondants ayant participé à l'étude ainsi que les dirigeants de l'organisme municipal ayant permis la collecte de données dans l'organisation.

Si les comportements informationnels des cadres supérieurs ont été étudié à diverses reprises, ceux des cadres intermédiaires sont peu documentés, en particulier pour le monde municipal. Le secteur municipal lui-même reste encore peu étudié. Ce secteur connaît pourtant des transformations majeures qui en font un milieu propice à l'étude des composantes informationnelles. Au Québec, les transformations sont causées par différents facteurs dont : (1) les fusions municipales; (2) le désengagement du gouvernement provincial de certaines responsabilités maintenant dévolues aux municipalités; et (3) une approche de gestion qui doit désormais trouver un équilibre entre, d'une part, l'équité à assurer envers les intérêts des citoyens et ceux de la municipalité et, d'autre part, la performance organisationnelle à maintenir (laquelle se mesure en termes d'efficacité et de productivité) (Beauregard, 2003; Desbiens, 2003). Les municipalités constituent également un milieu intéressant pour analyser l'aide apportée par les systèmes d'information archivistiques aux comportements informationnels des cadres intermédiaires. En effet, la gestion des archives y est bien implantée depuis l'adoption de la *Loi sur les archives* du Québec en 1983, qui oblige les organismes publics à assurer la gestion de leurs archives courantes, intermédiaires et définitives.

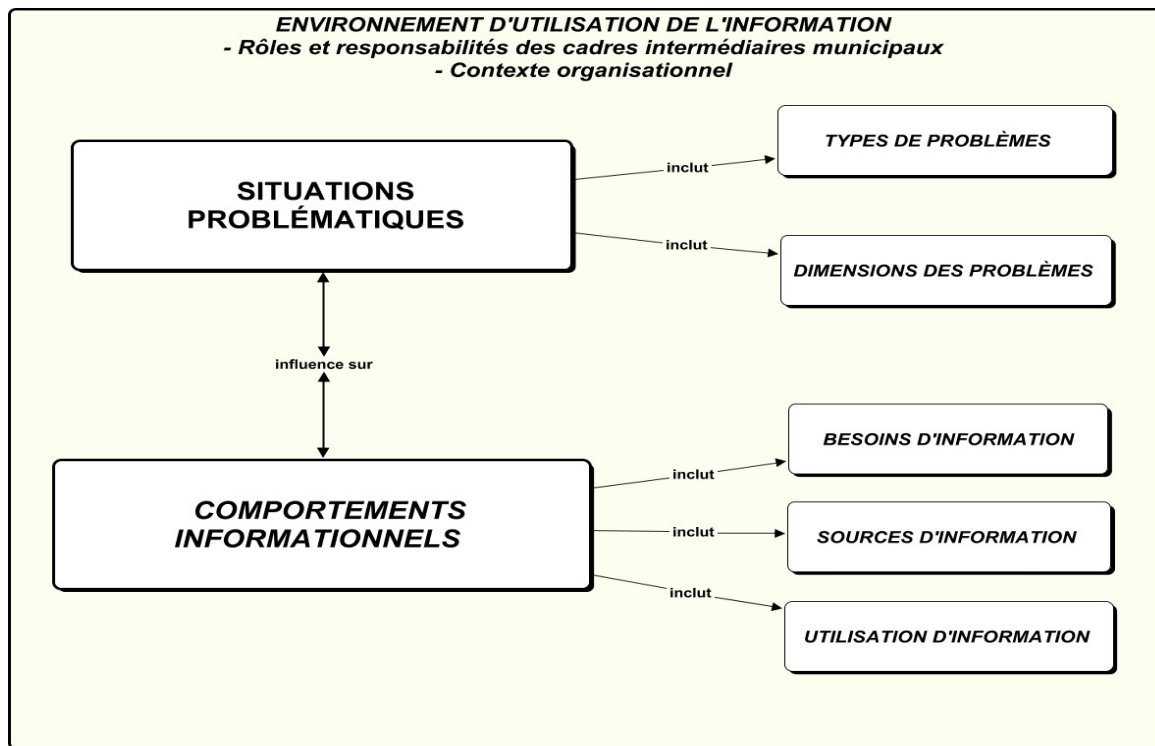
Cette communication a pour but de présenter quelques résultats préliminaires de notre recherche sur les comportements informationnels des cadres intermédiaires dans une municipalité québécoise fusionnée en 2002. Cette recherche examine les situations problématiques² vécues par les cadres intermédiaires dans le contexte de leurs activités quotidiennes, les besoins informationnels exprimés à l'occasion de ces situations, et les sources d'information consultées pour répondre à ces besoins. L'examen des sources d'information et des systèmes d'information utilisés permet entre autres d'observer la place de l'information en général et des archives en particulier pour la conduite des activités de gestion. Dans un premier temps, nous présentons les fondements conceptuels qui sous-tendent cette recherche. Nous présentons ensuite des résultats obtenus pour l'un des deux arrondissements à l'étude dans la municipalité. Ces résultats permettent de conclure sur des pistes de réflexion quant au rôle des archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle consignée.

Fondements conceptuels de l'étude

Différents indicateurs nous permettent de circonscrire les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux. Le cadre conceptuel suivant (figure 1) résume les principales composantes utilisées, issues du modèle général d'utilisation de l'information de Choo (1998) qui intègre lui-même plusieurs modèles faisant autorité dans l'étude des comportements informationnels.

² Une situation problématique est un « épisode » (par exemple, une situation de travail) qui s'inscrit dans le cours des activités d'une personne et qui est identifié comme nécessitant une attention spécifique et peut-être une action. Il s'agit d'un projet, d'une tâche, d'une activité, d'un « dossier » qui doit être mené à terme à l'intérieur de certains délais (Huber, 1980; Taylor, 1986; Katzer et Fletcher, 1992).

Figure 1. Cadre conceptuel de la recherche



Environnement d'utilisation de l'information

L'environnement d'utilisation de l'information influe sur les types de situations problématiques qu'ont à traiter les cadres intermédiaires, et ainsi sur les comportements informationnels de ces derniers. Taylor (1986, 1991) identifie les principales composantes de l'environnement d'utilisation de l'information, dont : (1) des groupes d'utilisateurs d'information spécifiques caractérisés par des rôles et responsabilités homogènes, ce qui est le cas des cadres intermédiaires de la municipalité à l'étude; (2) le contexte organisationnel constitué ici de facteurs contextuels internes et externes à la municipalité. Ces composantes fournissent le contexte immédiat des situations problématiques qu'ont à résoudre les cadres intermédiaires en faisant appel, notamment, à des sources d'information.

L'importance du contexte dans lequel émergent les besoins informationnels se trouve aussi dans les modèles existants de construction individuelle du sens (Dervin, 1992; Katzer et Fletcher, 1992; Wilson, 1999) : la situation initiale où se manifeste le « manque » chez un individu est liée à une activité prenant place dans un contexte, un lieu et un moment précis. Le contexte temporel de la recherche d'information est aussi pointé par différents auteurs comme étant influencé par des facteurs sociaux et culturels, lesquels en retour exercent différentes contraintes sur les comportements de recherche d'information (Savolainen, 2006; Wersig et Windel, 1985). Enfin, dans son modèle de construction organisationnelle du sens, Weick (2001) utilise plutôt le terme « discontinuité » pour signifier l'interruption d'une activité causée par des facteurs provenant de l'environnement interne ou externe de l'organisation.

La littérature de gestion met traditionnellement en relief trois catégories de rôles pour les cadres supérieurs (rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels) (Mintzberg, 1973; Katzer et Fletcher, 1992), de même que deux fonctions importantes liées à l'information (élaboration des objectifs organisationnels et constitution de réseaux de relations) (Kotter, 1982). Lors d'une étude publiée en 2000, Mintzberg propose un nouveau modèle des rôles des cadres qui inclut, cette fois-ci, les cadres supérieurs et intermédiaires. Il propose quatre niveaux de rôles : (1) au niveau de la personne (c'est-à-dire du cadre lui-même), le titulaire du poste est principalement chargé de la conception d'un cadre de travail et de l'organisation des objectifs organisationnels; (2) au niveau de l'information, le cadre occupe des rôles de communication et de contrôle; (3) au niveau des gens, le cadre a des rôles de liaison (établir le lien entre l'interne et l'externe) et de leader; (4), enfin, au niveau de l'action, le cadre gère par ses rôles de négociation et de réalisation des actions à accomplir (Mintzberg, 2000). D'autres auteurs mettent l'accent sur les qualités d'innovation des cadres intermédiaires, particulièrement en contexte de changement, même si ceux-ci restent par ailleurs ancrés dans la continuité (Kanter, 1982; Huy, 2001). Les cadres intermédiaires sont considérés comme jouant un rôle primordial dans le processus d'innovation dans les organisations, lequel passe par la création d'information plutôt que par le seul traitement d'information déjà existante (Nonaka et Takeuchi, 1995). Enfin, ils sont vus comme étant au centre de la formation de la stratégie grâce à quatre rôles stratégiques interreliés : (1) faire la synthèse des informations, (2) faciliter les projets novateurs, (3) agir comme entrepreneurs dans le but d'accroître le répertoire des compétences organisationnelles, et (3) favoriser l'implantation de projets émergents lorsqu'ils ont été approuvés par la haute direction et ont été intégrés à la stratégie délibérée (Floyd et Wooldridge, 1996). La recension des rôles des cadres met en relief le volet informationnel de plusieurs de ces rôles et leurs besoins pour de l'information de nature opérationnelle, tactique et stratégique.

Situations problématiques

Le modèle d'environnement d'utilisation de l'information de Taylor (MacMullin et Taylor, 1984; Taylor, 1986) place le contexte des situations problématiques à l'avant-plan. Ces situations problématiques lient en quelque sorte l'environnement d'utilisation de l'information, qui les modèle, aux comportements informationnels, et évoluent au fur et à mesure de l'apport d'information et de la démarche de construction de sens par l'individu. Différents types de situations problématiques caractérisent les activités de gestion des cadres intermédiaires, en fonction des rôles et responsabilités qui leur sont propres. Les situations problématiques couvrent différents aspects qui vont au-delà du « sujet » sur lequel elles portent, et comportent plusieurs facettes qualifiées de « dimensions des problèmes » (MacMullin et Taylor, 1984; Taylor, 1991). Ainsi, une situation peut être perçue comme étant nouvelle ou récurrente, bien ou mal définie, simple ou complexe, requérant l'application d'une solution déjà existante ou au contraire la conception d'une solution sur mesure, comporter des risques plus ou moins élevés, etc. Les dimensions des problèmes permettent de préciser les critères pour juger de la capacité de l'information à répondre à un problème spécifique, et orientent les cadres vers les sources d'information qui leur semblent les plus pertinentes.

Comportements informationnels

Différents modèles de comportements informationnels ont été proposés à la suite d'études s'inscrivant dans le paradigme « utilisateurs ». Selon ce paradigme, les chercheurs s'intéressent avant tout aux facteurs cognitifs et affectifs influant sur les comportements de groupes d'utilisateurs aux étapes de la définition des besoins d'information, de la recherche puis de

l'utilisation d'information (Dervin et Nilan, 1986; Choo et Auster, 1993; Case, 2002). Cela s'inscrit dans une perspective constructiviste où la démarche individuelle ne peut faire abstraction de l'influence de la collectivité dans laquelle se situe l'individu, qu'il s'agisse de son milieu de travail ou plus largement de son environnement social, culturel ou politique. Les facteurs cognitifs et affectifs, inhérents à l'environnement interne des individus, correspondent tout d'abord à leur manière de comprendre la situation initiale et de déterminer leurs besoins informationnels. Ils correspondent aussi à la manière dont les cadres intermédiaires utilisent l'information à leur disposition, et à leurs préférences quant aux sources d'information consultées pour résoudre la situation initiale (Choo, 1998; Case, 2002). Ces sources d'information sont généralement catégorisées comme étant verbales ou documentaires, de même qu'internes ou externes à une organisation donnée. Par ailleurs, les préférences des cadres pour certaines sources d'information se fondent sur des caractéristiques comme la qualité, la valeur symbolique, la richesse et l'accessibilité de ces sources.

Méthodologie privilégiée pour cette étude

Notre étude sur les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux s'inscrit dans une approche qualitative (Denzin et Lincoln, 2003; Miles et Huberman, 2003). Les principaux modes de collecte de données sont des entrevues en profondeur avec les cadres intermédiaires municipaux, selon la technique de l'incident critique, de même que l'observation directe de ces cadres. Nous recueillons aussi la documentation pertinente sur les situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires. L'analyse des données en est une de contenu basée sur la théorisation ancrée (Patton, 2002).

Résultats préliminaires sur les comportements informationnels des cadres intermédiaires d'un arrondissement

Nous présentons ici les résultats préliminaires issus des entrevues avec onze cadres intermédiaires provenant d'un des arrondissements de la municipalité à l'étude. Avant 2002, soit la date des fusions municipales au Québec, cet arrondissement était une ville autonome où existait déjà un service d'archives bien établi. Nous nous intéressons tout d'abord aux comportements informationnels des cadres intermédiaires lors de la résolution de situations problématiques précises. Nous examinons ensuite les systèmes d'information utilisés couramment par ces cadres lors de leurs activités de gestion, indépendamment des situations problématiques étudiées au préalable.

a) Données préliminaires sur des situations problématiques

Situations problématiques

Chaque cadre intermédiaire rencontré était invité à décrire deux situations de travail spécifiques, l'une nouvelle et l'autre récurrente. Certains ont choisi uniquement des situations nouvelles en raison du caractère récent de leur entrée en poste ou de la nature de leurs responsabilités. Les onze cadres ont ainsi décrit un total de 22 situations, dont 12 nouvelles et 10 récurrentes. Cinq catégories générales de situations ont été identifiées :

- (1) Situations portant sur des aspects juridiques, réglementaires et normatifs (n=8), par exemple l'élaboration de politiques ou de règlements internes, ou encore la gestion des réunions de comités;

- (2) Situations sur des aspects promotionnels (n=1), par exemple l'organisation d'activités de promotion;
- (3) Situations sur la gestion des ressources financières (n=3), par exemple la préparation du budget ou des états financiers;
- (4) Situations sur la gestion des ressources humaines (n=5), par exemple la gestion des avantages sociaux offerts aux employés et l'embauche d'employés;
- (5) Situations sur la gestion des ressources matérielles (n=5), par exemple l'octroi de contrats de services ou l'achat d'équipement.

Les situations problématiques dont sont chargés les cadres intermédiaires s'inscrivent dans un contexte formé principalement de facteurs internes (à 80%), mais aussi de facteurs externes (à 20%). Parmi les facteurs contextuels internes pouvant être à l'origine d'une situation problématique ou pouvant influencer la résolution de celle-ci, le partage des pouvoirs et des compétences entre la ville centre et les arrondissements est le plus souvent mentionné. Le fonctionnement interne de la municipalité exerce aussi une influence non négligeable sur le traitement d'une situation, qu'il s'agisse du respect des structures de fonctionnement propres à la ville centre ou aux arrondissements, ou encore des contraintes en matière de ressources financières et matérielles. Enfin, la philosophie de l'organisation constitue un élément primordial pour comprendre les tenants et les aboutissants des situations de travail. Cela comporte notamment les orientations stratégiques de la municipalité ou de l'arrondissement, la volonté manifestée par les hautes instances de l'arrondissement et la notion de service aux citoyens. Les facteurs externes entourant la résolution de situations problématiques sont principalement constitués du contexte juridique comme le respect de lois provinciales, ou encore des relations avec différents groupes de pression comme les syndicats ou des groupes de citoyens.

Besoins d'information

Les différentes situations problématiques ont suscité chez les cadres intermédiaires deux types particuliers de besoins d'information. D'une part, ils ont eu besoin de recueillir des données factuelles portant sur l'aspect réglementaire et normatif (normes, procédures, critères de choix, modèles et exemples), sur l'état de la situation (historique et état actuel de la situation, données prospectives), et sur les ressources humaines, financières et matérielles disponibles. Un participant a dû faire l'apprentissage d'un système informatisé. D'autre part, plusieurs cadres intermédiaires ont eu besoin de données portant sur des éléments contextuels afin de bien comprendre les différents enjeux entourant les situations à résoudre : orientations et climat organisationnel de la municipalité, orientations de l'arrondissement, opinions des collègues de l'arrondissement, besoins et préférences de la clientèle. De manière générale, les participants ont manifesté davantage de besoins informationnels pour les situations nouvelles (68%) que pour les situations récurrentes (32%).

Sources d'information consultées

Afin de répondre aux besoins informationnels suscités par les situations problématiques à résoudre, les cadres intermédiaires ont consulté deux principales catégories de sources d'information, verbales et documentaires, que celles-ci soient internes ou externes à l'organisation. Dans le cas de l'arrondissement à l'étude, presque la même proportion de sources verbales (49%, n=58) et documentaires (51%, n=62) a été utilisée par les participants.

Les sources documentaires internes ont été consultées en grand nombre (n=49), et sont essentiellement de nature archivistique. Parmi les plus utilisées, se trouvent des documents de ressources humaines et financières, par exemple des rapports budgétaires ou des dossiers d'employés. Différentes bases de données (comptabilité, ressources humaines) ont aussi été consultées, qu'il s'agisse de systèmes corporatifs pour l'ensemble de la municipalité ou de systèmes propres à l'arrondissement. Plusieurs documents de nature normative ont également été mis à profit, par exemple des politiques, règlements, normes ou directives. De tels documents peuvent soit servir d'exemples lorsque les participants ont à rédiger des documents semblables, ou encore orienter sur les décisions à prendre pour résoudre une situation. Les dossiers déjà constitués sur la situation en cours ou des situations antérieures similaires constituent aussi une source d'information privilégiée.

Quoique les cadres intermédiaires aient fait appel à peu de sources documentaires externes (n=13) pour résoudre les situations dont ils étaient chargés, on constate l'importance de telles sources. Plusieurs sont constituées de documents de nature normative (lois, règlements et jurisprudence au palier gouvernemental provincial, ou encore normes suggérées par des organisations faisant autorité dans leur domaine) qui permettent aux participants d'inscrire leurs actions dans un cadre réglementé. D'autres sources documentaires externes consistent en divers ouvrages de référence spécialisés (par exemple, des études provenant d'institutions de recherche) ou en l'information disponible sur les sites Web de différentes organisations (autres municipalités, associations professionnelles, etc.). Certains participants ont également consulté des journaux pour se faire une première idée sur certains sujets.

Les sources verbales internes (n=45) sont aussi consultées en grand nombre par les cadres intermédiaires de l'arrondissement à l'étude. Les premières personnes consultées sont généralement les collègues de la même unité que le participant, qui sont amenés à donner leur avis ou encore à travailler sur le dossier avec le participant. Les collègues des autres unités dans le même arrondissement sont beaucoup sollicités eux aussi, puisque la résolution d'une situation de travail fait souvent appel à une collaboration entre divisions ou directions. Les collègues des autres arrondissements constituent des personnes ressources précieuses lorsqu'ils ont eu à travailler sur des situations semblables; ils peuvent alors fournir des informations pertinentes sur le processus à suivre, les particularités de la situation, ou encore le produit final. Les collègues des services corporatifs, pour leur part, sont consultés dès que la situation de travail a des implications plus larges que le seul arrondissement. Quelques participants ont également suivi des formations données à l'interne sur un sujet spécifique les aidant à résoudre les situations dont ils étaient chargés. Enfin, les sources verbales internes incluent les participants eux-mêmes, mêmes si ces derniers ne l'ont pas toujours mentionné explicitement. De manière générale, toutefois, ils ont dit se fier à leur expérience professionnelle et à leur bagage de connaissances, de même qu'aux diverses observations qu'ils sont amenés à faire dans le cadre des situations à traiter (par exemple, observer l'état des lieux et l'aménagement d'espaces intérieurs, ou encore les habitudes de lecture des citoyens dans les transports en commun).

Enfin, les cadres intermédiaires ont utilisé des sources verbales externes à leur municipalité (n=11). Les plus consultées sont des consultants et des experts dans un domaine de spécialisation donné, des collègues d'autres organisations (par exemple, d'autres municipalités), et des fournisseurs de produits ou de services. Certains participants ont aussi consulté des groupes

de pression (par exemple, des intervenants de syndicats) ou différents médias, ou ont bénéficié de formations offertes par des associations professionnelles ou des instances gouvernementales.

b) Données préliminaires sur les systèmes d'information utilisés couramment

Les cadres intermédiaires sont amenés à utiliser différents systèmes d'information lors de leurs activités de gestion, indépendamment des situations problématiques dont il a été question dans la section précédente. Lors des entrevues, il était demandé aux participants de décrire cinq systèmes d'information utilisés couramment, quoique certains en aient indiqué moins et d'autres davantage. Au total, les résultats indiquent la mention de 46 systèmes d'information. Les systèmes formels de la municipalité et de l'arrondissement sont les plus utilisés par les cadres intermédiaires, dans une proportion de 85% (n=39), alors que les systèmes d'information personnels totalisent 11% (n=5) de l'ensemble. Les systèmes externes, pour leur part, représentent 4% (n=2) de l'ensemble des systèmes mentionnés. Quatre catégories de systèmes d'information se dégagent des résultats :

- (1) Des systèmes d'information externes à la municipalité (n=2) : il s'agit en général des sites Web d'autres organisations comme des municipalités, des ministères du gouvernement provincial, des associations professionnelles, des fournisseurs de produits ou de services, etc.
- (2) Des systèmes d'information internes à la municipalité, qui sont communs à l'ensemble des arrondissements et des services corporatifs (n=20) : par exemple, l'intranet, le système de messagerie électronique, des systèmes de suivi de dossiers, des systèmes portant sur la gestion des ressources financières.
- (3) Des systèmes d'information internes à l'arrondissement (n=19) : par exemple, des bases de données portant sur la gestion des ressources humaines et financières, des systèmes de suivi de dossiers, divers systèmes dédiés à des applications spécifiques, etc. Dans cette catégorie, le système de classement uniforme de documents établi avant la fusion municipale dans cet arrondissement ex-ville a été mentionné par quatre participants.
- (4) Des systèmes d'information personnels, conçus par les cadres intermédiaires pour leurs besoins immédiats (n=5) : il peut s'agir d'un système comptable parallèle, d'une revue de presse à l'échelle de l'arrondissement, ou encore de systèmes de classement individuels des documents papier ou électroniques.

Chaque catégorie de systèmes d'information peut comporter plusieurs systèmes distincts. C'est le cas, notamment, des systèmes portant sur les ressources financières ou des systèmes de suivi de dossiers. Par ailleurs, plusieurs participants ont mentionné les mêmes systèmes, par exemple pour la messagerie électronique, le suivi des dossiers, le suivi des requêtes des citoyens, ou la gestion des ressources financières.

Dans l'ensemble, les cadres intermédiaires rencontrés ont manifesté leur satisfaction pour le type de systèmes à leur disposition. Certains souhaiteraient toutefois disposer de systèmes supplémentaires ou différents, ou souhaiteraient voir des améliorations apportées aux systèmes existants. L'interopérabilité des systèmes d'information centraux serait appréciée pour faciliter l'accès à l'ensemble de l'information sur un sujet donné. Les participants ont aussi exprimé des besoins à l'effet que les systèmes conçus centralement puissent davantage tenir compte des particularités propres aux arrondissements. Cela inclut l'amélioration de certaines fonctionnalités

des systèmes, mais aussi le respect des méthodes de travail mises en place avant la fusion municipale. Pour ce qui est des systèmes d'information propres à l'arrondissement, les cadres intermédiaires souhaitent avant tout que des améliorations soient apportées. Cela se traduit généralement par le fait de compléter l'informatisation de certains systèmes, ou encore d'ajouter des fonctionnalités ou des modules complets pour d'autres systèmes. Les cadres intermédiaires ayant développé des systèmes d'information personnels souhaiteraient que ceux-ci soient intégrés aux systèmes formels de leur arrondissement. C'est le cas lorsqu'un système formel ne satisfait pas les besoins informationnels des participants, et qu'ils doivent maintenir un ou des systèmes en parallèle. Certains cadres intermédiaires ont aussi manifesté des besoins pour bénéficier d'une personne attitrée qui pourrait leur constituer une base de données de documentation, faire de la recherche d'information pour eux sur les situations de travail en cours, ou encore faire le classement de leurs documents.

Discussion

Les situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires démontrent l'influence qu'exerçaient encore le processus de fusion municipale et les transformations en cours à la municipalité au moment de la collecte de données. Le fait que les cadres intermédiaires aient décrit plus de situations nouvelles que récurrentes est révélateur. Les catégories de situations décrites sont également significatives : une part importante d'entre elles portent sur des aspects juridiques, réglementaires et normatifs (35%) en lien direct avec la réorganisation municipale. Par ailleurs, plusieurs situations relatives à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles doivent tenir compte des nouvelles méthodes de fonctionnement de la municipalité fusionnée, qu'il s'agisse de la gestion des avantages sociaux, de l'attribution des budgets ou de l'octroi de contrats de services. L'analyse des facteurs contextuels entourant les situations problématiques met également en relief l'importance pour les cadres de posséder une compréhension exhaustive de la philosophie et des nouvelles méthodes de fonctionnement de l'organisation, de même que du partage des pouvoirs et compétences qui s'opère désormais entre les services corporatifs et les arrondissements.

Les besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires et les sources d'information qu'ils consultent sont liés à ces considérations, de même qu'aux rôles et responsabilités des cadres. Leurs rôles et responsabilités se situent principalement au plan tactique (administratif), mais n'excluent pas des volets stratégiques et opérationnels. C'est ce que révèle la manière dont ils choisissent de résoudre les situations problématiques dont ils sont chargés, de même que les sources d'information sur lesquelles ils s'appuient. Les cadres intermédiaires ont tous démontré une préoccupation concernant la notion de reddition de comptes auprès de diverses instances : leur supérieur immédiat (par exemple, le directeur pour des chefs de division, ou encore le directeur d'arrondissement pour des directeurs), le maire de l'arrondissement, et également les citoyens qui sont la clientèle première de l'arrondissement. Plusieurs cadres intermédiaires doivent aussi proposer des recommandations à des comités internes ou au conseil d'arrondissement. Dans tous les cas, ils doivent justifier leurs décisions et les appuyer sur des preuves valables.

Les sources d'information consultées sont documentaires dans 51% des cas, ce qui semble confirmer la nécessité pour les cadres de fonder leurs arguments sur des sources consignées qui soient pertinentes et crédibles. La majorité des sources documentaires internes consultées par les

cadres intermédiaires rencontrés sont de nature archivistique. Les cadres préfèrent avoir accès à ces sources en format électronique sur les systèmes d'information à leur disposition. Les systèmes les plus utilisés sont sans contredit les différentes bases de données portant sur les ressources humaines et financières, les systèmes de suivi de dossiers, la messagerie électronique et l'intranet, sans compter divers systèmes portant sur des applications spécifiques au domaine d'expertise des participants. Les cadres intermédiaires utilisent peu les systèmes d'information archivistiques; lorsqu'ils le font, c'est généralement que la version papier est plus exhaustive que la version électronique, qu'elle se consulte plus facilement en format papier, ou qu'elle n'est pas encore disponible en format électronique (par exemple, les plans fournis par un client, le dossier de la prochaine réunion du conseil d'arrondissement, le dossier sur un projet de règlement). Mais dans la mesure du possible, les cadres font rechercher ces documents par leur personnel administratif. Eux-mêmes préfèrent trouver les sources documentaires dont ils ont besoin directement sur les systèmes d'information accessibles en ligne sur leur poste informatique. Le caractère immédiat de l'accès aux données et aux documents constitue un critère de préférence important, tout comme l'est la fiabilité des informations disponibles et leur caractère récent et à jour.

Par ailleurs, les cadres utilisent des sources verbales dans une proportion de 49%. Celles-ci sont surtout constituées de collègues de travail en mesure de leur transmettre non seulement des informations factuelles, mais aussi des informations contextuelles et leur interprétation de ce contexte. Les collègues consultés sont considérés comme fournissant de l'information à la fois fiable et pertinente. De plus, les collègues de travail sont aussi en mesure d'orienter les cadres intermédiaires vers les sources documentaires les plus utiles: ils agissent alors comme médiateurs d'information et font gagner du temps aux cadres. Tout cela représente autant de valeurs ajoutées dans l'utilisation de ces sources d'information.

Conclusion

Les résultats obtenus nous semblent constituer des indications servant à orienter les interventions des archivistes. La proportion élevée de sources documentaires consultées témoigne de l'importance de gérer la mémoire organisationnelle consignée et de s'assurer qu'elle puisse être utilisée et réutilisée au moment opportun. Les systèmes d'information de l'organisation semblent mieux répondre aux besoins des cadres intermédiaires pour repérer les sources documentaires que ne le font les systèmes d'information archivistiques. Il convient par conséquent de se demander quel pourrait être l'apport des archivistes à la conception des systèmes d'information des organisations, et quelles valeurs ajoutées ils pourraient y intégrer dans une perspective de gestion de l'actif archivistique. On aborde ici des questions comme le traitement (classification, indexation, conservation, etc.) des documents disponibles en format électronique sur une multitude de systèmes qui peuvent être centraux à la municipalité, propres à une unité administrative, ou individuels. On pense aussi aux questions du partage des données et documents existants sur ces différents systèmes, et à la présence de multiples créateurs d'information sur un même système, à la nécessité de s'assurer de l'intégrité des documents qui seront utilisés dans la justification des décisions et des actions. Par ailleurs, les cadres intermédiaires rencontrés ont exprimé des besoins pour des systèmes d'information sachant tenir compte de leurs méthodes de travail personnelles. Tant et aussi longtemps que cela ne peut être respecté, il est raisonnable de croire qu'ils continueront de concevoir des systèmes individuels

risquant d'échapper à l'attention des spécialistes de l'information et de disparaître avec leur départ de l'organisation.

Il est aussi permis de reconsidérer l'étendue des services informationnels archivistiques pouvant être offerts pendant la résolution des situations problématiques. La forte proportion des sources verbales consultées indique les préférences des cadres intermédiaires pour obtenir de l'information par leurs réseaux de contacts professionnels, et ce, d'une manière souvent informelle. Les collègues consultés sont en mesure de fournir des informations détaillées sur une situation donnée, de contextualiser cette dernière, d'offrir des interprétations, et aussi d'orienter vers les sources documentaires les plus pertinentes. Il s'agit sans contredit de valeurs ajoutées que ne semblent pas être en mesure d'offrir les sources documentaires, y compris les systèmes d'information de l'organisation. À part quelques cas isolés où l'archiviste de l'arrondissement a été consulté pour aider à retrouver certains documents déposés aux archives, les cadres intermédiaires font peu appel aux services de l'archiviste lors de la résolution de situations problématiques. Le système de classement uniforme des documents est peu utilisé, et l'est de préférence par le personnel administratif des cadres intermédiaires. Les archivistes ont alors peu de possibilités d'agir comme médiateurs pour aider à orienter vers l'information la plus utile sur un sujet donné. Traditionnellement, ce rôle semble être réservé à la consultation des archives définitives plutôt qu'à celle des archives courantes.

Le soutien offert par les archivistes aux acteurs organisationnels doit tenir compte des besoins stratégiques, tactiques et opérationnels de ceux-ci dans la résolution des situations de travail dont ils sont chargés. Il importe de comprendre quels types de sources d'information sont considérés comme les plus pertinents dans la résolution des situations, de repérer quels systèmes d'information sont utilisés en priorité pour le repérage de ces sources, et de collaborer à la gestion du contenu de ces systèmes. Il convient aussi d'examiner les raisons pour lesquelles les systèmes d'information archivistiques ne semblent pas faire partie des systèmes prioritaires aidant les cadres intermédiaires à retrouver toute l'information pertinente sur un sujet donné, et de repérer les aspects individuels des comportements informationnels afin de pouvoir les intégrer à la conception de systèmes répondant aux besoins réels d'information. Ces quelques considérations permettent de croire que les rôles des archivistes, en tant que fournisseurs de services informationnels dans les organisations, pourraient être avantageusement actualisés.

Références bibliographiques

Beaugard, C. (2003) La gestion municipale dans un monde en ébullition. *Gestion*, 28 (3) : 10-12.

Cardin, M. (1995). *Archivistique : information, organisation, mémoire : l'exemple du Mouvement coopératif Desjardins, 1900-1990*. Sillery : Éditions du Septentrion. 454 p.

Case, D.O. (2002). *Looking for Information : A Survey of Research in Information Seeking, Needs, and Behavior*. San Diego, CA : Academic Press. xvi-350 p. (Library and Information Science)

Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York, NY : Oxford University Press. xviii-298 p.

Choo, C.W.; Auster, E. (1993). Environmental Scanning : Acquisition and Use of Information by Managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, 28 : 279-314.

Conway, P. (1994). *Partners in Research : Improving Access to the Nation's Archive : User Studies at the National Archives and Records Administration*. Pittsburgh, PA : Archives and Museum Informatics. ii-156 p.

Couture, C. *et al.* (1999). *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. xxii-559 p. (Gestion de l'information)

Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (éd.). (2003). *The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues*. 2^e éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xi-684 p.

Dervin, B. (1992). From the Mind's Eye of the User : The Sense-Making Qualitative-Quantitative Methodology. *in* Glazier, J.D.; Powell, R.R. *Qualitative Research in Information Management*. Englewood, CO : Libraries Unlimited, p. 61-84.

Dervin, B.; Nilan, M. (1986). Information Needs and Uses. *Annual Review of Information Science and Technology*, 21 : 3-33.

Desbiens, J. (2003) L'éternel compromis entre l'équité et la performance en administration publique appliqué au monde municipal. *Gestion*, 28 (3) : 13-18.

Duff, W.; Craig, B.; Cherry, J. (2004). Historians' Use of Archival Sources. *Public Historian*, 26 (2) : 7-22.

Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager : How to Create and Sustain Competitive Advantage*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. xviii-161 p.

Huber, G.P. (1980). *Managerial Decision Making*. Glenview, IL : Scott, Foresman and Co. 225 p. (Management Applications Series)

Huy, Q.N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, September : 72-79.

Kanter, R.M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, July-August : 95-105.

Katzer, J.; Fletcher, P.T. (1992). The Information Environment of Managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, 27 : 227-263.

Kotter, J.P. (1982a). *The General Managers*. New York, NY : The Free Press. xi-221 p.

MacMullin, S.E.; Taylor, R.S. (1984). Problem Dimensions and Information Traits. *The Information Society*, 3 (1) : 91-111.

Miles, M.B.; Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^e éd. Paris : De Boeck. 626 p. (Méthodes en sciences humaines) [Traduction française de *Qualitative Data Analysis*]

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY : Harper and Row. xiii-298 p.

Mintzberg, H. (2000). Développement d'un modèle de management public. in Mintzberg, H.; Bourgault, J. *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada, p. 11-105. (Monographies sur l'administration publique canadienne : 25)

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY : Oxford University Press. xii-284 p.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3^e éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xxiv-598 p.

Québec (province). (1983). *Loi sur les archives*, Chapitre A-21.1. À jour au 1^{er} mars 2004. Page consultée le 8 avril 2004. Adresse URL : <http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php#>

Savolainen, R. (2006). Time as a Context of Information Seeking. *Library and Information Science Research*, 28 : 110-127.

Shepherd, E.; Yeo, G. (2003). *Managing Records : A Handbook of Principles and Practice*. London : Facet Publishing. xiv-318 p.

Taylor, R.S. (1986). *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood, NJ : Ablex Publishing. xiii-257 p.

Taylor, R.S. (1991). Information Use Environments. *Progress in Communication Science*, 10 : 217-254.

Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford : Blackwell Publishers. xii-483.

Wersig, G.; Windel, G. (1985). Information Science Needs a Theory of "Information Actions". *Social Science Information Studies*, 5 : 11-23.

Wilson, T.D. (1999). Models in Information Behaviour Research. *Journal of Documentation*, 55 (3) : 249-270.

Yeo, G. (2005). Understanding Users and Use. *Journal of the Society of Archivists*, 26 (1) : 25-53.