

**Vers une meilleure compréhension des besoins  
informationnels des cadres intermédiaires municipaux.  
Premières pistes de réflexion**  
**Towards a Better Understanding of the Information Needs of  
Municipal Middle Managers. A Preliminary Assessment**  
**Hacia una mejor comprensión de las necesidades de  
información de los mandos intermedios municipales. Puntos  
iniciales de reflexión**

Dominique Maurel and Pierrette Bergeron

Volume 52, Number 1, January–March 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1030023ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1030023ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

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

ISSN

0315-2340 (print)

2291-8949 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Maurel, D. & Bergeron, P. (2006). Vers une meilleure compréhension des besoins informationnels des cadres intermédiaires municipaux. Premières pistes de réflexion. *Documentation et bibliothèques*, 52(1), 5–16. <https://doi.org/10.7202/1030023ar>

Article abstract

The information-seeking behaviour of employees is determined by several factors, namely the organisation's ability to create and exploit information and knowledge. Middle managers are responsible for many strategic, tactical and operational decisions, placing them at the heart of the knowledge creation process. Their information behaviour must be supported by various sources and information systems. This article examines the ways in which municipal middle managers meet their information needs during the course of their managerial activities. We wish to identify ways in which the organisation can develop information management strategies.

# Vers une meilleure compréhension des besoins informationnels des cadres intermédiaires municipaux. Premières pistes de réflexion\*

**DOMINIQUE MAUREL**

Candidate au doctorat en sciences de l'information  
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information  
Université de Montréal  
Dominique.maurel@umontreal.ca

**PIERRETTE BERGERON**

Professeure agrégée  
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information  
Université de Montréal  
Pierrette.bergeron@umontreal.ca

## RÉSUMÉ | ABSTRACTS | RESUMEN

*La capacité des organisations à créer et à exploiter l'information et les connaissances est déterminée entre autres par les comportements informationnels des acteurs organisationnels. Chargés de décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, les cadres intermédiaires sont au cœur du processus de création des connaissances, et leurs comportements informationnels doivent être soutenus par des sources et des systèmes d'information. Cet article examine la manière dont des cadres intermédiaires municipaux répondent à leurs besoins informationnels dans le contexte de leurs activités de gestion. Nous souhaitons notamment contribuer à fournir des pistes de réflexion pour l'élaboration de stratégies de gestion de l'information organisationnelle.*

### **Towards a Better Understanding of the Information Needs of Municipal Middle Managers: A Preliminary Assessment\*\***

*The information-seeking behaviour of employees is determined by several factors, namely the organisation's ability to create and exploit information and knowledge. Middle managers are responsible for many strategic, tactical and operational decisions, placing them at the heart of the knowledge creation process. Their information behaviour must be supported by various sources and information systems. This article examines the ways in which municipal middle managers meet their information needs during the course of their managerial activities. We wish to identify ways in which the organisation can develop information management strategies.*

### **Hacia una mejor comprensión de las necesidades de información de los mandos intermedios municipales. Puntos iniciales de reflexión\*\*\***

*La capacidad de las organizaciones para crear y explotar información y conocimientos está determinada entre otros puntos por los comportamientos en la búsqueda de información de los actores organizacionales. Provistos de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, los mandos intermedios se encuentran en el corazón del proceso de creación de conocimientos, y su comportamiento en la búsqueda de información debe estar apoyado por fuentes y sistemas de información. Este artículo examina la manera en que los mandos intermedios municipales responden a sus necesidades de información en el contexto de sus actividades de gestión. Se desea brindar puntos iniciales de reflexión para la elaboración de estrategias en el manejo de la información organizacional.*

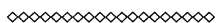
**U**N ATOUT MAJEUR DES ORGANISATIONS consiste en leur capacité à créer et à exploiter l'information et les connaissances, capacité déterminée entre autres par les comportements informationnels, de même que par l'utilisation des systèmes d'information individuels et institutionnels (Nonaka et Takeuchi, 1995; Choo, 1998). La gestion stratégique de l'information et des connaissances est de plus en

\* Cet article fait suite à une communication présentée au 34<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association des archivistes du Québec (2-4 juin 2005). Les 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 de l'Université de Montréal. Nous remercions le Fonds québécois sur la société et la culture, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, le Fonds J.-A. DeSève, la Manulife Financial Corporation et la Faculté des études supérieures-EBSI pour des bourses de doctorat accordées à Dominique Maurel. Nous remercions aussi tous les répondants qui ont participé à l'étude et les dirigeants de l'organisme municipal qui ont autorisé la collecte de données dans leur organisation.

\*\* This article is based on a presentation made at the 34<sup>th</sup> annual conference of the Association des archivistes du Québec (June 2-4, 2005). The results are taken from the first part of a research project entitled "Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation: dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances", funded by the Fonds québécois de recherche sur la société et la culture — Programme d'aide à la recherche innovante, and directed by Pierrette Bergeron, Suzanne Bertrand-Gastaldy and Lorna Heaton of the Université de Montréal. We acknowledge the doctoral grants given to Dominique Maurel by the Fonds québécois sur la société et la culture, the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, the Fonds J.-A. DeSève, the Manulife Financial Corporation and the Faculté des études supérieures/EBSI. We also acknowledge those who participated in this study as well as the municipal managers who authorized the gathering of data in their organisations.

\*\*\* Este artículo se remite a una comunicación presentada en el XXXIV Congreso Anual de la Asociación de Archiveros de Quebec (2 al 4 de junio de 2005). Los resultados se obtuvieron a partir de la primera parte del proyecto de investigación « Los mandos intermedios en organizaciones en transformación: dimensiones individuales y colectivas del manejo de información y conocimientos », subvencionado por el Fondo de Investigación sobre la Sociedad y la Cultura de Quebec — Programa de ayuda a la investigación innovadora, bajo la dirección de Pierrette Bergeron, Suzanne Bertrand-Gastaldy y Lorna Heaton de la Universidad de Montreal. Se agradece al Fondo de Investigación sobre la Sociedad y la Cultura de Quebec, al Consejo de Investigaciones en Ciencias Humanas de Canadá, al Fondo J.-A. DeSève, a Manulife Financial Corporation y a la Facultad de Estudios Superiores/EBSI por las becas de doctorado otorgadas a Dominique Maurel. Asimismo, se extiende un especial agradecimiento a todos los participantes en el estudio y a los dirigentes del organismo municipal que autorizaron la recolección de datos en su organización.

## *De par leur position unique entre la base et le sommet, les cadres intermédiaires sont au cœur du processus de création des connaissances dans les organisations.*



plus considérée comme un des moyens pour soutenir la compétitivité des organisations et maximiser les ressources informationnelles disponibles nécessaires à la résolution des problèmes (Taylor, 1986; Bergeron, 1996; Davenport, 1997). Pour J.C. Linder *et al.* (2001), la stratégie informationnelle de l'organisation devrait faire partie intégrante de la stratégie d'affaires et devrait décrire comment une organisation utilisera l'information comme levier pour créer de la valeur dans un environnement d'affaires dynamique. Ces auteurs révèlent toutefois que selon une recherche de l'Institute for Strategic Change, seulement 20 % des organisations étudiées intègrent le levier informationnel dans leur stratégie d'affaires et l'utilisent de manière délibérée comme avantage concurrentiel.

Par ailleurs, différents facteurs menacent d'effriter la base d'information et de connaissances dans les organisations: restructurations, réductions d'effectifs, émergence de nouvelles formes d'organisations (virtuelles ou en réseau), internationalisation des marchés (Stewart, 1999; DeLong et Mann, 2003; Davenport et Prusak, 1998). Les contenus de mémoire organisationnelle se voient altérés à chaque restructuration (Stein, 1995). De plus, la non-récupération rapide d'information dispersée dans plusieurs espaces personnels ou collectifs dans l'organisation entraîne des coûts importants (Feldman, 2004; Peyrelong et Accart, 2002). La perte ou l'absence d'information et de connaissances sont autant d'éléments qui contribuent, entre autres choses, à miner l'avantage concurrentiel d'une organisation.

Différentes catégories de cadres supérieurs et intermédiaires ont besoin d'une grande diversité d'information pour réaliser les objectifs de leur organisation (Katzer et Fletcher, 1992; Choo et Auster, 1993). La littérature en gestion avance qu'il n'existerait pas de frontières opaques entre les rôles d'administrateurs, de gestionnaires et de « managers » (soit les plus hautes instances de l'organisation): chacun serait donc amené à œuvrer sur les plans opérationnel, tactique et stratégique, quoique dans des proportions différentes en fonction de ses responsabilités propres (Bourgault, 2000). C'est le cas des cadres intermédiaires dont on annonçait pourtant la disparition, croyant que les technologies de l'information les remplaceraient adéquatement (Thomas et Linstead, 2002; Nonaka et Takeuchi, 1995). Toutefois, de la prise de décision à la résolution de problèmes stratégiques, tactiques

ou opérationnels, ils se font entrepreneurs, innovateurs et communicateurs, sachant assurer le succès des projets d'entreprise (Huy, 2001; Kanter, 1982). De par leur position unique entre la base et le sommet, les cadres intermédiaires sont au cœur du processus de création des connaissances dans les organisations: non seulement peuvent-ils transmettre l'information verticalement et horizontalement dans l'organisation, mais aussi la convertir en connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995; Mintzberg, 1997). Or les comportements informationnels des cadres intermédiaires sont peu documentés, en particulier pour le monde municipal. Ce secteur connaît pourtant des transformations majeures, particulièrement au Québec avec les fusions municipales, qui en font un milieu propice à l'étude des composantes informationnelles.

### **Objectifs**

Cet article présente un aperçu partiel d'une étude en cours portant sur la manière dont des cadres intermédiaires du secteur public municipal répondent à leurs besoins informationnels dans le contexte de leurs activités de gestion, c'est-à-dire dans l'environnement d'utilisation d'information qui leur est propre (Taylor, 1986). Plus spécifiquement, dans le cadre de cette recherche, nous examinons les situations problématiques<sup>1</sup> auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux, les besoins informationnels exprimés dans ces situations, et les sources et systèmes d'information qui soutiennent ces besoins. Cette étude sur les comportements informationnels constitue le premier volet d'un projet de recherche plus vaste portant sur « Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation: dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances »<sup>2</sup>.

Nous offrons tout d'abord un aperçu de certains des fondements conceptuels qui sous-tendent notre démarche de recherche. La littérature en sciences de l'information et en gestion permet de mieux comprendre les rôles attribués aux cadres, les sources d'information qu'ils utilisent et les principaux modèles de comportements informationnels existants. Nous présentons ensuite la méthodologie privilégiée pour l'étude et quelques résultats préliminaires de recherche qui permettent d'illustrer partiellement certains des comportements informationnels de cadres intermédiaires municipaux. Ces premières données donnent

1 Par situation problématique, nous entendons 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: un projet, une tâche, une activité, un « dossier » dont est chargé un cadre dans le contexte de ses responsabilités de gestion constitue une situation problématique qui, pour nouvelle ou récurrente qu'elle soit, doit être menée à terme à l'intérieur de certains délais (Huber, 1980; Taylor, 1986; Katzer et Fletcher, 1992).

2 Pour plus d'information sur le projet de recherche: <<http://www.esi.umontreal.ca/~albertsi/FQRSC/PARI-0306.htm>>.





de formalité et d'informalité, S.M. McKinnon et W.J. Bruns (1992) mettent aussi l'accent sur les modes de communication et le contexte où s'effectue la communication.

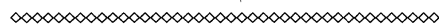
Nous croyons que le fait de connaître les comportements manifestes des cadres à l'égard de l'information et leurs préférences pour certaines sources d'information fournit des pistes permettant d'évaluer la pertinence des systèmes d'information formels de l'organisation.

## Systèmes d'information et mémoire organisationnelle

Les comportements informationnels des cadres intermédiaires doivent être soutenus par des systèmes d'information qui permettent d'ajouter de la valeur à l'information en la traitant de manière à l'organiser intellectuellement et physiquement, à la rendre disponible et à faciliter son repérage, son partage et son utilisation (Taylor, 1986; Davenport, 1997). Créés et gérés centralement, les systèmes d'information formels contribuent à bâtir le patrimoine documentaire de l'organisation en se faisant le gardien de sa mémoire, c'est-à-dire de ses fonctions et activités à travers le temps (Rousseau et Couture, 1994; Cardin, 1995; Shepherd et Yeo, 2003). Les systèmes d'information individuels, pour leur part, sont constitués d'information recueillie et organisée par les acteurs organisationnels selon des critères qui leur sont propres (documents, méthodes et procédures ciblées, contacts interpersonnels, etc.) et en fonction de leurs besoins d'affaires spécifiques (Peyrelong et Accart, 2002). Les individus peuvent aussi représenter à eux seuls des systèmes d'information personnels (Mintzberg, 1973).

Dans une organisation, il est fréquent de constater la coexistence de plusieurs systèmes d'information, sans conciliation apparente entre eux qui favoriserait le partage et l'exploitation de l'information et des connaissances individuelles ou collectives (Peyrelong et Accart, 2002). Il peut s'agir de systèmes d'information propres à un individu ou à une unité administrative, ou encore de systèmes d'information centraux qui devraient soutenir tant la réalisation des activités de gestion et la prise de décision, que la préservation de la mémoire organisationnelle. Dans son acception la plus simple, la mémoire organisationnelle réfère à l'information conservée par une organisation sur les décisions prises et les problèmes résolus antérieurement, pour utilisation dans les prises de décision actuelles. Toutefois elle se définit aussi comme un processus cognitif de mémorisation qui comporte les fonctions d'acquisition, de rétention et de «restauration» des connaissances, dans un objectif de partage des connaissances et des interprétations au sein de l'organisation (Walsh et Ungson, 1991). Dans une perspective holistique, la mémoire organisationnelle

## *La préservation de la mémoire organisationnelle constitue une justification importante des interventions des professionnels de l'information et, notamment, des archivistes.*



est désormais considérée comme étant l'ensemble des connaissances emmagasinées dans les mémoires individuelles, de même que dans les documents (procédures, règles, systèmes formalisés qui témoignent de la transformation d'inputs en outputs), la culture organisationnelle, les structures organisationnelles (formées des rôles individuels et sociaux dans l'organisation) et l'écologie du lieu de travail (Walsh et Ungson, 1991; Choo, 1998). Ces connaissances peuvent être représentées sur des supports tangibles ou intangibles. Les supports tangibles sont constitués par l'information consignée et explicite. Quant aux supports intangibles, ils peuvent être constitués de différents éléments: 1) pour un individu — sa mémoire, ses réseaux de relations, ses tours de main ou ses techniques spécifiques, son expérience; 2) pour un groupe (unité administrative, équipe de travail, etc.) — les savoir-faire communs acquis par un travail commun, les interprétations partagées; 3) pour l'ensemble de l'organisation — les structures organisationnelles, la culture organisationnelle (Girod-Séville, 1996).

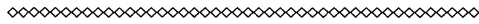
La préservation de la mémoire organisationnelle constitue une justification importante des interventions des professionnels de l'information et, notamment, des archivistes: l'organisation doit documenter ses actions pour pouvoir répondre à des exigences administratives, financières et légales (Rousseau et Couture, 1994; Cardin, 1995; Shepherd et Yeo, 2003). Jusqu'à présent, toutefois, les professionnels de l'information semblent s'être surtout centrés sur la gestion et la préservation des supports tangibles de la mémoire organisationnelle, sans nécessairement prendre en compte l'apport des supports intangibles (connaissances tacites) à la constitution de cette mémoire.

## Principaux modèles de comportements informationnels

Plusieurs études ont été réalisées sur les comportements informationnels de différents groupes d'individus dans la perspective du paradigme utilisateurs<sup>4</sup> (Choo et Auster, 1993; Case, 2002). Diffé-

4 Les auteurs distinguent généralement le paradigme systèmes où l'information est vue comme étant absolue, objective et appréhendée comme objet extérieur à l'utilisateur, et le paradigme utilisateurs où l'information est vue comme une construction personnalisée du sens, du monde, de l'espace et du temps dans

## *La recension des rôles des cadres révèle l'omniprésence de l'information dans la conduite de leurs rôles et responsabilités.*



rents modèles ont été élaborés afin de cerner non seulement les étapes des comportements informationnels, mais aussi les facteurs qui interviennent à ces étapes. Parmi les modèles-clés fréquemment cités par les chercheurs s'intéressant aux facteurs cognitifs et affectifs dans les comportements informationnels, mentionnons les modèles de N.J. Belkin (*anormalous states of knowledge*), de B. Dervin (*sense-making*) et de C.C. Kuhlthau (*information search process*) (Belkin, 1980; Dervin, 1992; Kuhlthau, 2004). Par ailleurs, le « contexte » (ou la « situation ») dans lequel s'inscrivent les comportements informationnels est reconnu comme un facteur important pour comprendre ces comportements, ce dont témoigne notamment un courant de recherche actuel sur la « recherche d'information en contexte » (*information seeking in context*). B. Dervin (1992) tient compte des facteurs contextuels dans son modèle de *sense-making*, tout comme le fait R.S. Taylor (1986, 1991) en élaborant son modèle d'*information use environment* (Case, 2002; Choo 1998).

Les facteurs cognitifs et affectifs, inhérents à l'environnement interne des individus, correspondent à leur manière de traiter le problème initial, à leur manière de rechercher l'information et à leur interprétation de celle-ci en vue de son utilisation (Choo, 1998; Case, 2002). Les facteurs contextuels ou situationnels, propres à l'environnement externe des individus, influent sur leur perception du problème et leur utilisation de l'information (Taylor, 1991; Choo, 1998; Case, 2002). C.W. Choo (1998) propose un modèle général d'utilisation de l'information en intégrant plusieurs modèles faisant autorité dans l'étude des comportements informationnels (notamment les modèles de Dervin, Belkin, Kuhlthau et Taylor). Par ailleurs, l'influence des facteurs situationnels a également trouvé un écho en sciences de la gestion, avec le modèle d'écologie informationnelle de T.H. Davenport (1997).

Pour les fins de notre étude, nous retenons le modèle général d'utilisation de l'information de C.W. Choo (1998). Ce modèle intègre les différentes composantes permettant d'étudier les comporte-

ments informationnels individuels en tenant compte de l'influence de facteurs contextuels collectifs (de groupe) et organisationnels (institutionnels), puisqu'il est fondé sur des aspects complémentaires de l'environnement de traitement et d'utilisation de l'information: 1) l'environnement interne aux individus tient compte des facteurs d'ordre cognitif et affectif dans le processus dynamique de construction du sens lorsque le « sens interne » fait défaut, ce qui se reflète sur leurs comportements informationnels; 2) l'environnement externe aux individus inclut les facteurs contextuels permettant de circonscrire les comportements informationnels, tout d'abord dans l'environnement d'utilisation de l'information caractérisant le contexte de travail immédiat de groupes d'utilisateurs spécifiques, puis dans l'environnement informationnel qui représente la vision institutionnelle générale en matière d'information (Choo, 1998; Davenport, 1997). J. Katzer et P.T. Fletcher (1992) confirment l'importance de comprendre les comportements informationnels des gestionnaires en termes de processus cognitifs dynamiques s'inscrivant dans leur contexte propre.

Au terme de cet aperçu des fondements conceptuels de notre étude, nous retenons que la recension des rôles des cadres, dans la littérature, révèle l'omniprésence de l'information dans la conduite de leurs rôles et responsabilités. Les préférences des cadres pour certaines sources d'information et leur perception des caractéristiques de celles-ci démontrent l'existence de comportements informationnels qui reposent à la fois sur des facteurs individuels et organisationnels. Ces préférences fournissent des pistes pour évaluer la pertinence des systèmes d'information formels de l'organisation à soutenir leurs besoins informationnels.

## **Méthodologie**

Cette étude utilise une approche de type qualitative (Denzin et Lincoln, 2003; Miles et Huberman, 1994). Deux principaux modes de collecte de données sont utilisés: l'entrevue en profondeur utilisant l'incident critique et l'observation directe des cadres. Cela est complété par l'analyse de la documentation pertinente. L'analyse des données en est une de contenu, qui s'appuie sur la théorisation ancrée (Patton, 2002; Miles et Huberman, 1994). Trente cadres intermédiaires provenant de quatre unités administratives d'une organisation municipale constitueront les participants à l'étude. La municipalité fait face à des changements structurels suite aux processus de fusion et de défusion municipales, tout en devant continuer d'assurer sa performance et sa compétitivité.

Cette communication présente une analyse préliminaire de résultats partiels issus uniquement des entrevues menées auprès de dix cadres intermédiaires de deux unités administratives. Ces données

---

lesquels évolue l'individu. Une des prémisses du paradigme utilisateurs consiste à être attentif aux besoins d'information spécifiques des utilisateurs, afin de mieux y répondre, et à considérer les systèmes d'information du point de vue des utilisateurs (Dervin et Nilan, 1986; Case, 2002).



**Tableau 1. Types de situations**

Situations nouvelles	Situations récurrentes
Volet juridique et réglementaire <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Politique interne à élaborer</li> <li>▷ Rapport sur une politique interne</li> <li>▷ Règlement constitutif à modifier</li> </ul>	Volet juridique et réglementaire <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Application d'une loi ou d'un règlement</li> </ul>
Volet gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Gestion d'employés</li> </ul>	Volet gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Avantages sociaux</li> </ul>
Volet promotionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Événement promotionnel à organiser</li> </ul>	Volet gestion des ressources financières <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Budget</li> <li>▷ États financiers</li> <li>▷ Recherche de financement supplémentaire</li> </ul>

**Tableau 2. Besoins d'information**

Situations nouvelles	Situations récurrentes
Volet juridique et réglementaire <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Responsabilités des différents acteurs</li> <li>▷ Priorités du supérieur immédiat</li> <li>▷ Orientations de la municipalité, tendances</li> <li>▷ Éléments de la politique ou du règlement</li> <li>▷ Critères permettant de prendre une décision</li> </ul>	Volet juridique et réglementaire <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Faits/événements tels qu'ils se sont produits</li> </ul>
Volet gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Responsabilités des différents acteurs</li> <li>▷ Démarches administratives</li> <li>▷ Critères d'évaluation</li> </ul>	Volet gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Conditions des années antérieures</li> <li>▷ Conditions actuelles du marché</li> </ul>
Volet promotionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Démarches administratives</li> <li>▷ Fournisseurs</li> </ul>	Volet gestion des ressources financières <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Priorités organisationnelles</li> <li>▷ Proportion des opérations récurrentes vs des projets spéciaux dans l'unité</li> <li>▷ Projets des autres</li> </ul>

préliminaires offrent l'occasion de présenter un début d'analyse indiquant des tendances, mais ne se veulent ni exhaustives ni définitives. Elles seront appelées à se raffiner, à être complétées et modifiées, avec les données recueillies auprès de l'ensemble des cadres intermédiaires pressentis. De plus, les données recueillies au cours des entrevues seront à compléter avec celles obtenues pendant les séances d'observation.

## Résultats préliminaires

### Aperçu partiel du type de données recueillies

La présentation de ces données préliminaires se fait en deux volets. Nous examinons tout d'abord les comportements informationnels des cadres dans le contexte de situations de travail qui étaient nouvelles ou récurrentes pour eux. Nous nous intéressons ensuite aux systèmes d'information utilisés couram-

ment par les cadres intermédiaires dans la conduite de leurs différentes activités.

### a) Données préliminaires sur des situations de travail spécifiques

#### Situations problématiques

L'examen d'une quinzaine de situations problématiques a permis d'identifier des catégories générales de situations portant sur l'aspect juridique et réglementaire, sur la gestion des ressources financières, sur la gestion des ressources humaines et sur le volet promotionnel. Chaque catégorie peut donner lieu à différents types de situations. Dans le volet juridique et réglementaire, par exemple, il a été question de politiques internes à élaborer ou de règlements constitutifs à modifier. Ces catégories se répartissent comme suit (tableau 1), selon que les situations de travail vécues par les cadres intermédiaires sont nouvelles ou récurrentes :



**Tableau 3. Sources d'information consultées**

Types de sources	Type de contenu recherché
<b>Sources documentaires internes</b>	
Orientations stratégiques de la municipalité, plan d'action de l'unité administrative	Vision de l'organisation
Politiques, normes, règlements, procès-verbaux de comités, résolutions	Tendances, climat organisationnel, processus à suivre, protocole, décisions antérieures
Dossiers de personnel, dossiers d'organismes, dossiers de projets, dossiers comptables, conventions collectives, contrats	Critères d'évaluation, points de comparaison
<b>Sources humaines internes</b>	
Supérieur immédiat	Vision, opinion, approbation, validation
Collègues de la même unité administrative (individus, comités internes)	Normes, historique de critères d'évaluation, prévision de projets, approbation de projets
Collègues d'autres unités	Tendances, climat organisationnel, orientations, enjeux, protocole, avis juridiques
<b>Sources documentaires externes</b>	
Sites Web d'autres organisations, journaux	Vision, directives, formulaires, opinions publiques, analyses
Lois, jurisprudence, ouvrage sur le protocole, politiques d'autres municipalités, études spécialisées	Critères d'évaluation, points de comparaison
<b>Sources humaines externes</b>	
Collègues d'autres organisations	Banque de spécialistes, critères d'évaluation, points de comparaison pour des projets semblables

Différents facteurs contextuels entourent ces situations de travail. Ainsi, certaines d'entre elles s'inscrivent dans des changements issus de la réorganisation municipale, qu'il s'agisse des orientations stratégiques de la nouvelle municipalité, des nouvelles structures hiérarchiques mises en place, ou des politiques internes qui ont été modifiées. À titre d'exemple, les nouvelles structures hiérarchiques peuvent engendrer des changements dans la manière de gérer la situation de travail, dans les intervenants à consulter ou dans les négociations à conduire. Par ailleurs, certaines situations de travail nouvelles sont occasionnées par des changements de responsabilités dans la nature même du poste occupé par le répondant.

Il est également possible de dégager certaines caractéristiques du contexte des situations de travail. Par exemple, la perception de la difficulté des situations repose sur des facteurs comme la méconnaissance du dossier à traiter, l'aspect politique lié au rôle des différents acteurs organisationnels, le temps à consacrer au dossier, les contraintes quant aux ressources disponibles, le poids d'un groupe de pression, ou encore le jugement à poser en l'absence de tous les éléments de réponse. Quant à la perception de l'importance des situations, elle repose sur les enjeux politiques à l'interne ou à l'externe, qu'il s'agisse de questions de crédibilité ou de transparence, d'enjeux écono-

miques pour les intervenants concernés, d'enjeux sociaux en ce qui a trait aux risques et responsabilités, de la consolidation de l'avenir pour ce qui est des ressources et des partenariats, de la mise en valeur des compétences de l'unité administrative et de son personnel et, enfin, de l'esprit d'équipe à préserver. Par ailleurs, certaines situations de travail n'ont donné lieu à aucune mention de difficulté ou d'importance spécifique.

### *Besoins d'information*

Les besoins informationnels (tableau 2) suscités par les diverses situations de travail s'inscrivent dans deux tendances. Tant pour les situations de travail nouvelles que récurrentes, les participants ont manifesté le besoin d'obtenir des éléments d'information factuels: faits ou événements précis, conditions antérieures et actuelles du marché pour les avantages sociaux, projets prévus par l'unité administrative, projets prévus par d'autres unités ou d'autres organisations, clauses constituant une politique ou un règlement, démarches administratives à suivre, noms de fournisseurs, etc.

Toutefois, pour les situations de travail nouvelles, certains participants ont manifesté des besoins plus marqués pour des éléments de contexte comme la

**Tableau 4. Systèmes d'information utilisés couramment**

Catégories de systèmes	Nombre de systèmes différents	Exemples de types de systèmes
Systèmes centraux externes à la municipalité	1	▷ Internet (sites Internet de différentes organisations, par exemple d'associations professionnelles, d'autres municipalités, des ministères ou organismes du gouvernement du Québec et du gouvernement du Canada)
Systèmes centraux de la municipalité	9	▷ Messagerie électronique, suivi de dossiers, comptabilité, Intranet, Internet
Systèmes des unités administratives	14	▷ Comptabilité, plan de classification, gestion des requêtes des citoyens, suivi de dossiers, gestion des activités et des équipements, gestion des ressources humaines, acquisition de documents, revue de presse
Systèmes personnels	12	▷ Réseaux de contacts, réseaux personnels de lecture-documentation, classeur, liste des dossiers électroniques, système comptable parallèle

**Tableau 5. Systèmes d'information souhaités**

Catégories de systèmes	Types d'améliorations mentionnées	Nombre de systèmes visés
Systèmes centraux de la municipalité	▷ Plein partage par les différentes unités administratives ▷ Complètes et à jour ▷ Espace de stockage augmenté	4
Systèmes des unités administratives	▷ Améliorations générales de certains systèmes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout de modules</li> <li>• Compléter l'informatisation de certaines fonctions</li> </ul> ▷ Systèmes personnels devraient être intégrés aux systèmes des unités administratives <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout de systèmes développés en parallèle</li> <li>• Informatisation de certaines opérations encore manuelles</li> </ul> ▷ Nouveau système informatisé à acquérir ▷ Base de documents à créer ▷ Embauche d'une personne pour constituer une base de données de documentation	10

compréhension des responsabilités des différents acteurs organisationnels impliqués dans le dossier, des orientations de la municipalité, des tendances qui se dégagent, des priorités de l'organisation et du supérieur immédiat.

#### *Sources d'information consultées*

En fonction des besoins informationnels manifestés dans les différentes situations de travail, les cadres intermédiaires ont consulté quatre catégories de sources d'information: sources documentai-

res internes, sources documentaires externes, sources humaines internes et sources humaines externes. Le tableau 3 donne quelques exemples de sources pour chaque catégorie.

Il ressort que les cadres intermédiaires ont utilisé tant des sources documentaires (papier et électroniques) que des sources humaines (le plus souvent des collègues de leur unité administrative, mais aussi des collègues d'autres unités ou d'autres organisations). Dans les situations de travail nouvelles, toutefois, ils ont dit avoir fait une utilisation plus grande de documents tels que des orientations stratégiques ou

des plans d'action. Quelques cadres ont également manifesté une sensibilité plus prononcée pour le climat organisationnel.

Pour les situations de travail nouvelles et récurrentes, les cadres intermédiaires ont démontré certains critères de préférence quant aux sources d'information qu'ils ont consultées. Ainsi, les sources documentaires, qu'elles soient sur support papier ou électronique, leur ont permis d'établir des points de référence ou de comparaison, de vérifier des façons de faire, ou encore de trouver des justifications d'ordre administratif, légal, financier, social ou environnemental selon la nature des dossiers traités. Les sources humaines, qu'il s'agisse de collègues immédiats ou d'autres personnes faisant partie de leur réseau de relations, leur ont permis d'obtenir de l'information contextuelle ou encore de les guider rapidement vers des sources documentaires précises en leur évitant ainsi des pertes de temps. Dans le cas des situations de travail nouvelles principalement, l'accessibilité rapide des sources était importante pour des raisons de temps.

Les critères suivants ont motivé les cadres intermédiaires à ne pas consulter certaines sources d'information : le temps, les délais trop courts pour traiter le dossier, l'effort trop important à déployer compte tenu de la valeur présumée de l'information, la nature confidentielle du dossier, la non-disponibilité des personnes ressources, l'inexistence de l'information pour certains aspects du dossier (même dans le cas d'une situation récurrente), l'inexistence de formation sur le sujet en raison de la nouveauté de la situation, et la méconnaissance de sources d'information potentielles.

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

Une partie de l'entrevue avec les cadres intermédiaires est consacrée aux systèmes d'information qu'ils utilisent couramment au cours de leurs activités de gestion, et ce, indépendamment des situations de travail décrites au préalable. Les participants interviewés ont mentionné 36 systèmes d'information, qu'il est possible de regrouper en quatre catégories : systèmes centraux externes à la municipalité ; systèmes centraux internes à la municipalité ; systèmes propres aux unités administratives où travaillent les cadres intermédiaires ; systèmes personnels des cadres intermédiaires. Le tableau 4 présente des exemples de systèmes pour chaque catégorie.

La mention d'un type de système peut inclure plusieurs systèmes différents. À titre d'exemple, quatre systèmes comptables centraux de la municipalité ont été mentionnés. Par ailleurs, chaque système peut être mentionné par différents participants. Pour les systèmes centraux de la municipalité, par exemple,

c'est le cas du système de messagerie électronique, du système de suivi de dossiers et du système Intranet.

Les cadres intermédiaires interviewés ont également exprimé des besoins précis quant aux systèmes d'information dont ils aimeraient disposer (tableau 5). Par exemple, ils souhaitent l'amélioration de certains systèmes centraux, que ce soit en augmentant l'espace de stockage permis, en permettant un plein partage des fonctionnalités par les unités administratives, ou encore en disposant de sites Intranet et Internet complets et à jour.

Plusieurs participants souhaitent également que les systèmes propres à leur unité administrative respective soient améliorés de diverses manières, notamment en ajoutant des modules à certains systèmes ou en complétant l'informatisation de certaines fonctions. Des participants voudraient également que leur unité acquière de nouveaux systèmes informatisés spécialisés, ou encore que l'on implante une base de documents pour mieux gérer l'ensemble des documents créés ou reçus dans le cadre des activités quotidiennes. Enfin, des participants voudraient que les systèmes personnels qu'ils ont créés puissent être intégrés aux systèmes d'information existants.

## **Pistes de réflexion et conclusion**

Ces résultats préliminaires nous permettent de constater que plusieurs des situations de travail décrites par les cadres intermédiaires s'inscrivent dans le contexte de la réorganisation municipale qui s'avère toujours très présente. Les besoins informationnels couvrent tant des éléments factuels que contextuels, ces derniers étant liés aux orientations stratégiques, aux plans d'action qui en découlent, au climat organisationnel, aux tendances organisationnelles ou encore à la vision du supérieur immédiat. Dans certains cas, cela a un impact sur les sources d'information consultées. Pour les situations de travail nouvelles, en particulier, les sources d'information consultées témoignent d'éléments plus généraux et contextuels qui ne se trouvent pas nécessairement consignés dans des documents ou des systèmes d'information. Pour les situations de travail récurrentes, certains répondants ont révélé, par leurs réponses, avoir consulté moins de sources documentaires, mais s'être appuyés davantage sur leur expérience et leur savoir-faire<sup>5</sup>. Cela suscite ainsi des préoccupations quant à la possibilité de consigner ce savoir-faire pour réutilisation par d'autres personnes dans des situations semblables.

5 Les travaux de doctorat en sciences de l'information (EBSI de l'Université de Montréal) de Diane Mercier sur la part informelle du transfert des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination devraient fournir des pistes en ce sens. Pour plus d'information sur les travaux de Diane Mercier, voir entre autres le résumé de la conférence donnée au 73<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS (9-13 mai 2005) : « La visualisation pour traquer le tacite et l'informel » (<<http://www.acfas.ca/congres/>>).

Ces données préliminaires viennent soutenir les prémisses de base posées par notre projet de recherche. Elles indiquent, dans un premier temps, l'importance de bien connaître le type d'information ainsi que les systèmes d'information utilisés par les cadres intermédiaires dans leurs activités de gestion, selon les différents types d'activités. Par ailleurs, elles indiquent la pertinence d'examiner comment les systèmes d'information formels soutiennent les comportements d'information, particulièrement dans le contexte des changements organisationnels qui entraînent des bouleversements dans les responsabilités de plusieurs cadres intermédiaires et des acteurs organisationnels qui les entourent, de même que dans le cadre de référence administratif, juridique et politique dans lequel ils doivent fonctionner. Enfin, il serait important d'étudier comment les systèmes archivistiques mis en place sont utilisés à leur pleine capacité par cette clientèle administrative quant au potentiel d'information et de connaissances auxquels ils devraient donner accès.

Les résultats pointent également vers l'importance d'établir des mécanismes pour repérer les aspects individuels et collectifs des comportements informationnels, notamment en ce qui a trait à la création et à l'utilisation de systèmes d'information. Cela permettra de mieux cerner ce qui relève de comportements personnels d'information et ce qui relève de la culture informationnelle de l'organisation dans son ensemble et, partant, de constater l'adéquation qui s'opère entre ces deux composantes. Il ressort également que les utilisateurs ont besoin de façons de faire et de systèmes d'information qui correspondent à leurs méthodes individuelles de travail, et que cela perdure malgré la mise en place de systèmes officiels qui se veulent toujours plus performants. Il est donc important d'examiner la question de l'intégration des composantes individuelles aux systèmes formels gérés centralement, ce que feront les prochains volets du projet de recherche.

Par ailleurs, les différents systèmes présents dans l'organisation consistent de l'information témoignant des activités de cette organisation. La préservation de la mémoire organisationnelle constitue une justification importante des interventions des archivistes, puisque l'organisation doit documenter ses actions pour répondre à des exigences administratives, financières et légales. Pour ce faire, elle investit souvent des ressources importantes dans le maintien de produits et de services archivistiques. Il apparaît donc important que les archivistes puissent collaborer à la gestion du contenu des systèmes d'information de leur organisation. De cette manière, ils pourraient jouer un rôle accru dans la gestion des divers aspects de la mémoire organisationnelle.

Cette communication s'inscrit dans une démarche de recherche visant à comprendre la manière dont des

cadres intermédiaires municipaux répondent à leurs besoins d'information courante dans un contexte de changements et de turbulences organisationnels. Les résultats préliminaires issus d'une première collecte de données permettent de découvrir un certain éventail de situations problématiques qu'ont à gérer les cadres intermédiaires, le contexte dans lequel s'inscrivent ces situations, les besoins informationnels qu'elles suscitent et les sources d'information consultées pour les résoudre. Par ailleurs, les données nous en apprennent un peu plus sur les systèmes d'information utilisés couramment par les cadres intermédiaires dans la conduite de leurs activités, de même que sur les systèmes dont ils aimeraient disposer.

La collecte des données pour ce premier volet s'est déroulée à l'automne 2004 et s'est poursuivie au printemps et à l'été 2005. L'analyse de l'ensemble de ces données permettra d'en arriver à des résultats plus complets sur les comportements informationnels de cadres intermédiaires municipaux. Les données du prochain volet du projet de recherche, qui examineront plus spécifiquement les systèmes d'information et l'architecture d'information, s'ajouteront ensuite à celles obtenues sur les comportements informationnels. L'ensemble de ces résultats enrichira l'état du savoir sur les dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances dans les organisations en transformation pour la clientèle des cadres intermédiaires. ☉

### Sources consultées

- Belkin, N.J. 1980. Anomalous States of Knowledge as a Basis for Information Retrieval. *The Canadian Journal of Information Science* 5: 133-143.
- Bergeron, P. 1996. Information Resources Management. *Annual Review of Information Science and Technology* 31: 263-300.
- Bourgault, J. 2000. Manager pour le public: introduction et vue d'ensemble. in H. Mintzberg et J. Bourgault. *Manager en public*. Toronto: Institut d'administration publique du Canada, p.1-9. (Monographies sur l'administration publique canadienne: 25.)
- 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. 1994. Perception and Use of Information Sources by Chief Executives in Environmental Scanning. *Library and Information Science Research* 16(1): 23-40.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3<sup>e</sup> éd. Medford, NJ: Information Today. xix-325 p. (ASIS Monograph Series).

- Choo, C.W. et E. Auster. 1993. Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Managers. *Annual Review of Information Science and Technology* 28: 279-314.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel. 1984. Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. *Research in Organizational Behavior* 6: 191-233.
- Davenport, T.H. 1997. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, NY: Oxford University Press. x-255 p.
- Davenport, T.H. et L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press. xv-199 p.
- DeLong D.W. et T.O. Mann. 2003. Stemming the Brain Drain. *Outlook* 1: 39-43. <[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\outlook\1.2003\outlook\\_summary\\_brain.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\outlook\1.2003\outlook_summary_brain.xml)> (page consultée le 9 février 2005).
- Denzin, N.K. et Y.S. Lincoln (dir.). 2003. *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. 2<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA: Sage. xi-684 p.
- Dervin, B. 1992. From the Mind's Eye of the User: The Sense-Making Qualitative-Quantitative Methodology. in J.D. Glazier, et R.R. Powell. *Qualitative Research in Information Management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, p. 61-84.
- Dervin, B. et M. Nilan. 1986. Information Needs and Uses. *Annual Review of Information Science and Technology* 21: 3-33.
- Feldman, S. 2004. The High Cost of Not Finding Information. *kmWorld* 13(3). <[http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=readarticle&Article\\_ID=1725&Publication\\_ID=108](http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=readarticle&Article_ID=1725&Publication_ID=108)> (page consultée le 10 avril 2004).
- Feldman, M.S. et J.G. March. 1981. Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly* 26(2): 171-186.
- Floyd, S.W. et B. Wooldridge. 1996. *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. xviii-161 p.
- Girod-Séville, M. 1996. *La mémoire des organisations*. Paris: L'Harmattan. 185 p. (Logiques de gestion).
- 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* (septembre): 72-79.
- Kanter, R.M. 1982. The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review* (juillet-août): 95-105.
- Katzer, J. et P.T. Fletcher. 1992. The Information Environment of Managers. *Annual Review of Information Science and Technology* 27: 227-263.
- Kotter, J.P. 1982. *The General Managers*. New York, NY: The Free Press. xi-221 p.
- Kuhlthau, C.C. 2004. *Seeking Meaning: A Process Approach to Library and Information Services*. 2<sup>e</sup> éd. Westport, CT: Libraries Unlimited. xvii-247 p.
- Lievrouw, L.A. et T.A. Finn. 1996. New Information Technologies and Informality: Comparing Organizational Information Flows Using the CSM. *International Journal of Technology Management, Special Issue on Informal Information Flow* 11(1-2): 28-42.
- Linder, J.C., E. Sarnowski et J. Leung. 2001. *Capping the Gusher: Turning Information Torrents into Competitive Power*. Management Report. Accenture Institute for Strategic Change. 10 p. <[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ins/institutestudiesabstract\\_137.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ins/institutestudiesabstract_137.xml)> (page consultée le 9 février 2005).
- McKinnon, S.M. et W.J. Jr. Bruns. 1992. *The Information Mosaic*. Boston, MA: Harvard Business School Press. x-265 p.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks: Sage. xiv-338 p.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper and Row. xiii-298 p.
- Mintzberg, H. 1975. *Obstacles à l'utilisation de l'information de gestion*. New York, NY: National Association of Accountants; Hamilton: Société des comptables en administration industrielle du Canada. iv-29 p.
- . 1997. Managing on the Edges. *International Journal of Public Sector Management* 10(3): 131-153.
- . 2000. Développement d'un modèle de management public. in H. Mintzberg et J. Bourgault. *Manager en public*. Toronto: Institut d'administration publique du Canada, p. 11-105. (Monographies sur l'administration publique canadienne: 25.)
- Nonaka, I. et H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press. xii-284 p.
- O'Reilly, C.A. III. 1982. Variation in Decision-Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information. *Academy of Management Journal* 25(4): 756-771.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA: Sage. xxiv-598 p.
- Peyrelong, M.-F. et J.P. Accart. 2002. Du système d'information personnel au système d'information collectif: réalités et mirages du partage de l'information en entreprise. in *L'Avancement du savoir: élargir les horizons des sciences de l'information*, Actes du 30<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des sciences de l'information, Toronto, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2002. Toronto: ACSI, p.136-149.
- Pinsonneault, A. et K.L. Kraemer. 1993. The Impact of Information Technology on Middle Managers. *MIS Quarterly* 19(3): 271-292.
- Rousseau, J.-Y. et C. Couture. 1994. *Les Fondements de la discipline archivistique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec. xxii-348 p. (Gestion de l'information).
- Shepherd, E. et G. Yeo. 2003. *Managing Records: A Handbook of Principles and Practice*. London: Facet Publishing. xiv-318 p.
- Stein, E.W. 1995. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management* 15(1): 17-32.
- Stewart, T.A. 1999. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Currency Doubleday. xxxi-280 p. (Business Management).
- Taylor, R.S. 1986. *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood, NJ: Ablex Publishing. xiii-257 p.
- . 1991. Information Use Environments. *Progress in Communication Science* 10: 217-254.
- Thomas, R. et A. Linstead. 2002. Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization* 9(1): 71-93.
- Walsh, J.P. et G.R. Ungson. 1991. Organizational Memory. *Academy of Management Review* 16(1): 57-91.
- Wilson, T.D. 1997. Information Behaviour: An Interdisciplinary Perspective. *Information Processing and Management* 33(4): 551-572.
- Zach, L. 2005. When Is «Enough» Enough? Modeling the Information-Seeking and Stopping Behavior of Senior Arts Administrators. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 56(1): 23-35.