

L'information au cœur des rôles de gestion¹

**Dominique Maurel
Pierrette Bergeron**

INTRODUCTION

La perception des rôles des cadres intermédiaires a considérablement évolué au cours des trente dernières années. Leur importance s'était vue éclipsée dans les années 1980, avec l'avènement des technologies de l'information dont on croyait qu'elles pourraient les remplacer à titre de passeurs d'information. Depuis, des études empiriques ont confirmé le rôle fondamental des cadres intermédiaires dans l'analyse et l'interprétation de l'information, attribuant à celle-ci valeurs et significations et créant de nouvelles connaissances utiles à la réalisation des objectifs organisationnels. (Pinsonneault et Kraemer 1993, 1997) Les cadres intermédiaires exercent également des rôles stratégiques, lesquels ont été longtemps méconnus ou peu appréciés à leur juste valeur. (Floyd et Wooldridge 1996) La diversité de leurs rôles informationnels est en relation étroite avec l'information et rend essentielle la compréhension de leurs comportements informationnels. Ceux-ci sont toutefois peu documentés, en particulier pour les cadres intermédiaires du secteur public municipal, la majorité des études ayant porté sur les cadres supérieurs du secteur privé. (Choo 2006; Maurel et Bergeron 2006)

Les restructurations vécues par les organisations du secteur public dans les années 1990 ont provoqué un amincissement de la structure organisationnelle et partant, une réduction souvent significative des postes de cadres intermédiaires. Si le contexte économique des années 2000 favorise toujours la rationalisation des ressources et les restructurations, les cadres intermédiaires pour leur part ont vu un accroissement de leurs responsabilités et du niveau de la complexité de celles-ci. Dans le secteur municipal québécois, par exemple, des restructurations ont été causées par la fusion des municipalités de plus de 40 000 habitants imposée par le gouvernement, l'ensemble du processus de fusion et de défusion s'étant déroulé de 2000 à 2006. Le gouvernement provincial s'est désengagé de certaines responsabilités maintenant dévolues aux municipalités. Celles-ci ont de plus en plus adopté une approche de gestion qui doit 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, l'accroissement de la performance organisationnelle en termes d'efficacité et de productivité. (Beauregard 2003; Desbiens 2003) Les nouvelles structures organisationnelles et le nouveau partage

des responsabilités ont eu un impact à tous les paliers hiérarchiques, notamment celui des cadres intermédiaires.

Cet article examine, à partir d'une étude empirique en milieu municipal québécois, la perception qu'ont les cadres intermédiaires de leurs rôles de gestion, les types d'information utilisés pour soutenir ces rôles, et le traitement cognitif caractérisant l'utilisation de cette information. Notre objectif consiste à caractériser le comportement informationnel des cadres intermédiaires, ce qui nous amènera à proposer des pistes d'actions à considérer quant au soutien informationnel à leur offrir.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Notre étude s'inscrit dans une approche qualitative. (Denzin et Lincoln 2003) Les deux principaux modes de collecte de données ont été l'entrevue en profondeur en personne avec les cadres intermédiaires, selon la technique de l'incident critique, et l'observation directe des cadres. L'étude a porté sur 21 cadres intermédiaires d'une municipalité québécoise de grande envergure, la collecte des données s'étant déroulée de 2004 à 2006. Après des questions sur ses rôles de gestion, chaque répondant était invité à décrire deux situations de travail et à préciser ses besoins d'information, de même que les sources d'information utilisées et l'utilisation faite de celles-ci. L'analyse des comportements informationnels a donc porté sur 42 situations de travail, dont 25 situations nouvelles et 17 situations familières. L'analyse de contenu des données s'est appuyée sur le principe de la théorie ancrée², jusqu'à saturation théorique du modèle qui se dégage des résultats. (Miles et Huberman 2003; Strauss et Corbin 1998)

Rôles de gestion

Les études portant sur les cadres supérieurs et dans une moindre mesure, sur les cadres intermédiaires, démontrent que plusieurs rôles de gestion (sinon tous) sont indissociables de l'information. (Choo 2002; Case 2007) Nous présentons tout d'abord les principaux rôles recensés dans les écrits en gestion et en sciences de l'information, puis les rôles que les cadres intermédiaires municipaux de notre étude considèrent tenir.

Représentation des rôles de gestion dans les écrits

Nous entendons par rôle un « ensemble organisé de comportements » (Mintzberg 1973) qui permettent de circonscrire les comportements de gestion incombant à un type de poste dans une organisation. Les responsabilités de gestion qui en découlent délimitent les types de situations de travail à réaliser.

Un des modèles les plus connus en gestion, proposé par Mintzberg (1973), circonscrit trois ensembles de rôles interreliés réunissant dix rôles spécifiques: rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison), informationnels (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur). Les rôles identifiés reposent tous sur l'information comme ressource-clé, car l'acquisition, la communication et l'utilisation de l'information sont au cœur du travail de gestion. Dans ses rôles interpersonnels, le cadre est constamment à l'affût d'information sur son organisation et l'environnement externe; il établit des réseaux de contacts internes et externes pour acquérir, mais aussi transmettre de l'information. Les rôles décisionnels sont marqués par l'action, le cadre faisant

ainsi la synthèse des éléments d'information recueillis pour agir ou réagir. Les rôles informationnels constituent toutefois le lien essentiel entre les rôles interpersonnels découlant du statut et de l'autorité formelle du cadre, et les rôles décisionnels de celui-ci, alors que le cadre occupe une position centrale dans les flux d'information circulant dans l'organisation. L'importance de faire partie de réseaux de contacts est aussi soulignée par Kotter (1982), puisque ces réseaux représentent autant de sources d'appuis pour faciliter l'implantation et la mise à jour des objectifs organisationnels.

Dans un modèle ultérieur, Mintzberg (2000) met l'accent sur huit rôles répartis en quatre niveaux de gestion : (1) au niveau individuel, des rôles de conception des objectifs et d'organisation d'un cadre de travail ; (2) au niveau informationnel, des rôles de communication et de contrôle, où le cadre gère par l'information pour amener les employés à réaliser les objectifs organisationnels ; (3) au niveau interpersonnel, des rôles de liaison (relier) et de leader (diriger) ; (4) enfin, au niveau de l'action, des rôles de négociation et de réalisation (faire ou faire faire) où le cadre dirige les activités et s'implique activement à l'occasion. L'information est indispensable aux rôles suggérés dans ce modèle. Le fait de proposer un rôle de « communicateur » permet à Mintzberg de regrouper les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole proposés dans le modèle de 1973. Des différentes catégorisations des rôles de gestion, il se dégage essentiellement trois pôles informationnels, soit : partager de l'information, qu'il s'agisse d'en recevoir ou d'en communiquer ; analyser et interpréter l'information reçue ; et faire la synthèse de l'information pour utilisation dans la prise de décision et l'action.

De par leur position hiérarchique centrale dans l'organisation, les cadres intermédiaires sont considérés comme étant au centre de la formation de la stratégie grâce à quatre rôles stratégiques interreliés qui favorisent un processus d'apprentissage (Floyd et Wooldridge 1996) : (1) rôle de synthèse des connaissances, où les cadres analysent, interprètent et partagent l'information ; ce faisant, ils intègrent la nouvelle information à la base de connaissances commune et influencent la compréhension partagée dans l'organisation ; (2) rôle de facilitateurs lorsque les cadres encouragent concrètement la créativité des subordonnés et font ainsi office d'agents de changement ; (3) rôle d'entrepreneurs (ou champions stratégiques) lorsqu'ils font la promotion de ces projets novateurs auprès de leurs supérieurs ; (4) enfin, rôle d'implantation des projets émergents lorsque ceux-ci ont été ratifiés par la haute direction. Ces rôles stratégiques sont étroitement liés à l'innovation et au changement : comprendre le besoin de changement et faire la synthèse des informations, se préparer pour le changement (facilitateur), le promouvoir (champion stratégique) et l'implanter, ce qui permettra d'améliorer la performance organisationnelle tout en favorisant l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences organisationnelles. On reconnaît ainsi aux cadres intermédiaires un rôle central dans le processus d'innovation, lequel passe non seulement par le traitement de l'information existante, mais aussi par la création d'information, de significations et de valeurs partagées (Von Krogh *et al.* 2000). Le double engagement des cadres intermédiaires dans la continuité et le changement reflèterait quatre volets de leur rôle dans l'organisation : entrepreneurs, communicateurs, « thérapeutes », sachant prendre en compte le bien-être émotionnel des subordonnés pendant les changements, et « équilibristes » en raison de leur capacité à conserver un certain équilibre durant les périodes de transition en préservant les acquis et en assurant

la promotion du changement dans l'organisation. (Huy 2001 ; DeLong et Vijayaraghavan 2003) Enfin, si les décisions stratégiques sont traditionnellement reconnues comme étant l'apanage des cadres supérieurs, il n'existerait en réalité pas de frontières opaques entre les types de décisions et les niveaux hiérarchiques : chaque catégorie de cadres (supérieurs, intermédiaires et opérationnels) serait amenée à œuvrer aux plans opérationnel, tactique (ou fonctionnel) et stratégique, quoique dans des proportions différentes en fonction de ses responsabilités propres. (Bourgault 2000)

Perception des cadres intermédiaires municipaux sur leurs rôles de gestion

Les résultats de notre étude viennent appuyer les différents rôles de gestion exposés dans les écrits (tableau 1), avec des particularités propres à l'environnement organisationnel des cadres intermédiaires rencontrés.

Tableau 1. Rôles de gestion recensés dans les écrits et perçus par les répondants

Catégories de rôles (Mintzberg 1973)	Rôles (Mintzberg 1973)	Écrits	Résultats
<i>Rôles interpersonnels</i>	Symbole	X	X
	Leader	X	X
	Liaison (constitution d'un réseau de contacts)	X	X
	Conseil	–	X
<i>Rôles informationnels</i>	Observateur actif	X	X
	Diffuseur (vers l'intérieur)	X	X
	Porte-parole (vers l'extérieur)	X	X
<i>Rôles décisionnels</i>	Entrepreneur	X	X
	Régulateur	X	X
	Répartiteur de ressources	X	X
	Négociateur	X	X
Catégories de rôles (Kotter 1982)	Rôles (Kotter 1982)	Écrits	Résultats
<i>Types d'approches privilégiées</i>	Organisation du cadre de travail	X	X
	Liaison (constitution d'un réseau de contacts)	X	X
Catégories de rôles (Mintzberg 2000)	Rôles (Mintzberg 2000)	Littérature	Résultats
<i>Rôles individuels</i>	Conception des objectifs	X	X
	Organisation du cadre de travail	X	X
<i>Rôles informationnels</i>	Communication	X	X
	Contrôle	X	X
<i>Rôles interpersonnels</i>	Liaison (relier)	X	X
	Leader (diriger)	X	X
	Conseil	–	X
<i>Rôles liés à l'action</i>	Négociateur	X	X
	Réalisateur (faire ou faire faire)	X	X
Catégories de rôles (Floyd et Wooldridge 1996)	Rôles (Floyd et Wooldridge 1996)	Littérature	Résultats
<i>Rôles stratégiques</i>	Stratège	X	X

Les répondants mettent souvent à l'avant-plan leur rôle-conseil. Mintzberg (1973) le perçoit plutôt comme une des constituantes du rôle de leader, celui-ci consistant à prodiguer des conseils et à insuffler la motivation aux différents acteurs organisationnels. Le rôle-conseil et de soutien que se reconnaissent les répondants peut être exercé tant à l'interne (auprès des autres directions ou des élus de l'arrondissement) qu'à l'externe (auprès des citoyens) pour guider, orienter dans la réflexion, la prise de décision et l'action :

« Au niveau des autres gestionnaires (...) c'est plus un rôle de conseil. Je n'ai pas de rôle hiérarchique à leur dire « fais ça » ou « fais pas ça » (...) je vais plus les orienter, mais de façon moins formelle. » (A-3)

« On a beaucoup à agir comme personnes ressources auprès de la population. (...) Donc on a ce qu'on appelle le counselling à faire de façon très très marquée. On a donc à guider les gens. Ça, c'est un volet qui est important. » (A-14)

Le rôle de leader n'en reste pas moins très présent dans la manière dont les répondants se perçoivent, notamment pour montrer la voie à suivre en fonction des priorités établies par l'organisation. Cela a été particulièrement marqué en période de restructuration, où les cadres intermédiaires devaient piloter leurs équipes à travers une succession de changements bousculant les habitudes et les processus de travail. Le rôle de leader s'accompagnait ici d'un rôle d'innovation et de négociation :

« Je pense que j'exerce un leadership qui n'est pas coercitif, mais quand tu te réunis puis que tu prends des directions, j'essaie de convaincre les gens puis de les embarquer. » (A-5)

« Je suis là pour guider mes employés professionnels dans la direction à prendre dans chacun des dossiers, prioriser ces dossiers-là en fonction des attentes du Conseil. » (B-26)

Le rôle d'agent de liaison a aussi été relevé dans les propos des répondants, ce qui permet de constater l'importance de constituer et maintenir des réseaux de contacts – tant internes qu'externes – en appui à la réalisation des objectifs. Un répondant a ainsi souligné la nécessité d'entretenir des contacts réguliers avec ses chefs de section, ce qui facilite l'échange d'information essentiel à une bonne supervision des opérations (A-20). Un autre a souligné que le fait de maintenir beaucoup d'interrelations avec les directeurs des autres unités administratives de son arrondissement permet d'en arriver à un partenariat où chacun se sent impliqué, ce qui est positif pour le déroulement des projets (B-28). Enfin, les répondants démontrent un rôle de symbole lorsqu'ils sont sollicités en raison de leur autorité formelle, par exemple à titre de représentant de leur unité administrative. Ils représentent ainsi leur unité dans des comités internes à l'arrondissement ou à la municipalité, dans les réunions du conseil d'arrondissement, ou lors de négociations avec des groupes de pression. Ce rôle de symbole s'imbrique aussi, par le fait même, à leurs rôles de leader et d'agent de liaison.

Les cadres intermédiaires rencontrés assument aussi des rôles informationnels tels que diffuseur et porte-parole. (Mintzberg 1973) Le rôle de communicateur proposé par Mintzberg en 2000 inclut ces deux rôles, et sous-entend le lien bidirectionnel de diffusion de l'information tant vers l'intérieur (par exemple, aux subordonnés ou à la direction) que vers l'extérieur de l'organisation (aux personnes-clés qui influencent

l'organisation, comme les groupes de pression et les citoyens, par exemple). Les répondants témoignent de ce rôle de communicateur, essentiellement à l'intérieur de leur organisation, en lien étroit avec leur rôle d'agent de liaison et d'observateur actif. Le rôle de communicateur est ici surtout associé à la prise de décision et à l'accomplissement de projets qui impliquent différents paliers hiérarchiques, que cela soit vers le haut, vers le bas ou de manière latérale (par exemple, entre unités administratives du même arrondissement) dans l'organisation.

«Mon rôle c'est de m'assurer qu'il y ait un réseau vers le bas aussi. Vers le haut c'est plus la direction.» (A-20)

«Alors on fait le lien politique (...). Il y a des problèmes qui montent et qui descendent. On fait le lien comme ça. (...) Ça, c'est les résidents, puis il y a les élus, puis on a un processus, et nous autres on doit gérer ces trois-là.» (B-32)

Dans leurs rôles informationnels, tous les répondants rencontrés recueillent activement de l'information et en reçoivent, ce qu'ont démontré leurs propos. C'est cette information qu'ils analysent, interprètent, partagent et utilisent dans la prise de décision et l'action. Des comités réunissant des directeurs de plusieurs arrondissements, par exemple, représentent autant d'occasions d'échanger sur les orientations de l'organisation et de partager information, connaissances et expériences. Certains répondants participent aussi à des comités externes à leur organisation, ce qui leur permet d'aller chercher de l'information utile à l'accomplissement de leurs activités.

Enfin, le rôle de contrôle est aussi mentionné par les répondants. Ils doivent faire respecter les structures mises en place (par exemple, les différents paliers d'autorisation pour l'approbation de certains types de dépenses, d'une nouvelle politique ou d'un projet d'entretien) et les directives et procédures auxquelles doivent se conformer leurs employés. Le contrôle s'établit notamment par l'utilisation d'information obtenue de différentes sources, que ce soit des personnes, des documents ou des systèmes d'information.

Les propos des cadres intermédiaires rencontrés démontrent également des rôles liés à la décision et à l'action, ce qui inclut des rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources, de négociateur et de réalisateur. (Mintzberg 1973, 2000) Ces rôles se traduisent ici par la mise sur pied de nouveaux projets permettant de tirer parti des opportunités contextuelles (par exemple, un événement promotionnel permettant de mettre en valeur les services offerts aux citoyens), par la résolution de problèmes surgissant de l'environnement interne ou externe (par exemple, un conflit entre employés ou une modification à un règlement constitutif), par la mise en place de moyens permettant de contrer une diminution de ressources ou de rentabiliser à plus long terme l'octroi d'un budget ponctuel, ou encore par la négociation avec des syndicats ou des représentants des citoyens. Les répondants exercent aussi un rôle de réalisateur puisqu'ils délèguent l'accomplissement de projets à leur équipe, intervenant de façon plus ou moins prononcée selon la nature du dossier à traiter. Les données obtenues révèlent par ailleurs que les répondants ont des rôles de conception des objectifs et d'organisation du cadre de travail. (Kotter 1982; Mintzberg 2000) Tous ces rôles se situent à l'échelle de leur unité administrative, mais doivent nécessairement s'inscrire dans les orientations générales de leur organisation.

Enfin, les répondants ont démontré des rôles stratégiques et d'innovation. (Floyd et Wooldridge 1996; Huy 2001) Ils se sont faits facilitateurs lorsqu'ils ont encouragé l'initiative de la part de leurs employés ou favorisé des projets provenant de clients externes (par exemple, des projets de construction) ayant des retombées bénéfiques pour la municipalité :

«Ce que j'essaie de donner comme rôle, c'est un rôle de facilitateur. (...) Donc c'est de voir à réaliser des projets avec les mécanismes qu'on a.» (B-26)

D'autres répondants ont clairement exprimé à quel point ils valorisent le partage des expertises de leurs employés, ce qui leur permet d'établir une synthèse des connaissances indispensables à la réalisation des dossiers, particulièrement les dossiers plus complexes :

«Pour avoir une bonne politique [projet en cours au moment des entrevues], il faut mettre en valeur la part de tout le monde au niveau de l'équipe. (...) puis en même temps je veux valoriser une équipe qui a beaucoup d'expérience, donc dans ma stratégie de gestion c'est un des éléments à mettre en valeur. (...) Donc je dois mettre en valeur cette expérience-là, pour prendre leurs idées, les refondre dans une politique, qu'ils se sentent partie prenante de ça aussi.» (A-20)

Enfin, les cadres rencontrés ont la responsabilité d'implanter des projets s'inscrivant dans la mise en œuvre des orientations officielles de leur organisation. Parmi les exemples donnés se trouvent l'organisation d'un événement promotionnel et un projet de construction en lien avec des préoccupations environnementales. Certains cadres ont exprimé très clairement la nature stratégique de leurs actions dans l'organisation :

«Mon rôle, il faut que ce soit un rôle extrêmement stratégique. (...) je crois profondément qu'il faut être là dès le départ, quand on commence à discuter d'un projet. (...) pour réfléchir aux stratégies, collaborer à l'atteinte des objectifs et aider les directions à atteindre leurs objectifs.» (B-10)

Dans leur position hiérarchique centrale, les cadres intermédiaires municipaux servent aussi de relais entre les instances et les opérations, tout en essayant de nuancer les messages provenant de la direction. (Rouleau 1999; Von Krogh *et al.* 2000) Ce rôle de relais se produit en tout temps, mais particulièrement en période de changement organisationnel : au moment de notre étude, plusieurs restructurations étaient en cours, et le partage des pouvoirs et des compétences était encore en évolution. Tout en cherchant à comprendre la nouvelle position de la municipalité sur l'échiquier politique et le statut de leur unité administrative au sein de la municipalité, les répondants ont joué un rôle important dans le maintien de l'équilibre institutionnel et de la continuité des opérations, créant des passerelles entre l'ancien et le nouvel ordre. (Rouleau 1999) Ils ont parfois eu à agir comme «thérapeutes» (Huy 2001) afin de conserver un sentiment de sécurité dans leur équipe :

«C'est sûr que les premiers temps il y a une période de rodage à faire. L'employé, lui, est tout perdu avec ça. (...) Donc il est arrivé dans cette transition-là, une certaine période d'insécurité avec l'employé. (...) On laissait un petit lien, en disant «écoute, complète-le [le formulaire], puis si ça ne marche pas, appelle-nous, on appellera

[nom de l'instancel], ou bien on va le leur envoyer», tu sais, pour l'établir dans un autre mode de fonctionnement. Et ça a bien été.» (A-12)

«Et moi je me vois vraiment comme un tampon là-dedans. Moi ça me vient d'en haut, de mes supérieurs, et des fois c'est «rough» à prendre mais j'essaie de ne pas transférer ça tel quel à mon monde pour ne pas les insécuriser davantage, parce qu'il y a bien des choses que je règle à mon niveau tant que ce n'est pas clair.» (B-16)

On observe chez les répondants trois niveaux d'intervention (opérationnel, tactique et stratégique) relativement à leurs rôles de gestion, selon la catégorie de cadres intermédiaires à laquelle ils appartiennent. Ainsi, les directeurs démontrent une forte composante stratégique et tactique. L'élaboration d'objectifs stratégiques se fait essentiellement à l'échelle de leur unité administrative, et en continuité avec la stratégie officielle de leur organisation. Il peut s'agir, par exemple, de s'assurer du maintien des ressources, ou de l'établissement d'un plan d'action stratégique quinquennal pour leur unité. Les chefs de division, quant à eux, font preuve d'une forte composante tactique et opérationnelle. Le volet opérationnel s'est traduit par leur participation active à des cas jugés plus complexes ou difficiles, par exemple pour l'élaboration de politiques ou de règlements internes, ou encore le suivi de certaines réclamations de citoyens. Le niveau tactique est important pour tous les cadres rencontrés, puisqu'ils sont chargés d'assurer les ressources pour la réalisation des objectifs organisationnels, et de déployer ces ressources en supervisant la réalisation des projets. Ces résultats confirment les assertions de Bourgault (2000) voulant que les diverses catégories de cadres dans l'organisation aient des rôles se situant à différents niveaux d'intervention, bien que les proportions en soient différentes selon le poste occupé.

En conclusion, ce qui ressort de l'observation des rôles de gestion des cadres intermédiaires municipaux rencontrés est leur rôle-conseil très marqué, de même que leur rôle stratégique et d'innovation. Les propos tenus lors des entrevues laissent entendre que, même s'ils n'interviennent pas dans la définition des orientations organisationnelles au plus haut degré de décision, ils comprennent l'importance de faire leurs ces orientations. Ils établissent en conséquence les priorités et les objectifs de leur unité administrative. Malgré un pouvoir formel plus circonscrit, ils n'en jouent pas moins un rôle de «centre nerveux» et «d'agent politique» au sein de leur unité: s'ils partagent les orientations stratégiques et les objectifs de performance de leur organisation, ils n'en ont pas moins à cœur les intérêts et la croissance de leur unité, et travaillent aussi en ce sens. (Mintzberg 1983; Pinsonneault et Kraemer 1993)

RÔLE JOUÉ PAR L'INFORMATION EN SOUTIEN AUX RÔLES DE GESTION

Afin de soutenir les activités inhérentes à leurs rôles de gestion, les cadres utilisent une grande variété de sources d'information qui peuvent être documentaires ou verbales, ou encore internes ou externes à leur organisation. Leur perception de la qualité des sources d'information influe à la fois sur leurs besoins d'information, les sources d'information consultées et l'utilisation de celles-ci.

Influence du contexte organisationnel sur les rôles de gestion, les situations de travail et les besoins d'information exprimés

Les rôles de gestion des cadres intermédiaires étudiés montrent tout à la fois la diversité et l'homogénéité de leur champ d'action au sein de l'organisation. Ces rôles circonscrivent le cadre d'intervention des situations de travail dont ils ont la responsabilité. Sur les 42 situations décrites par les répondants, 25 étaient nouvelles pour eux ou pour leur unité administrative, ce qui témoigne du contexte de forte restructuration encore en cours au moment des entrevues. Cinq thèmes de situations de travail ont été identifiés : ressources matérielles et immobilières (35 %) ; volet juridique, réglementaire et normatif (26 %) ; ressources humaines (19 %) ; ressources financières (10 %) ; et communications (10 %).

Les facteurs contextuels ayant influé sur les situations décrites étaient à 80 % internes et à 20 % externes. Les facteurs internes portent surtout sur différents aspects de la philosophie de l'organisation, ce qui indique l'attention accordée par les cadres intermédiaires aux orientations municipales et aux projets priorités par les instances dirigeantes. Plusieurs facteurs contextuels internes portent aussi sur le partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements, et sur les modifications aux modes de fonctionnement internes, comme conséquence directe de la réorganisation municipale. Enfin, les répondants ont mentionné les modes de fonctionnement propres à leur organisation qui ont subi diverses modifications lors de la fusion municipale. Les cadres intermédiaires sont sensibles au contexte organisationnel, leur rôle stratégique et leur sens politique leur indiquant l'importance de s'inscrire dans les orientations officielles :

« (...) donc nous on se disait, comment on est capable d'établir une politique sur [tel sujet] qui n'aille pas à l'encontre de la grande orientation de [la municipalité]. » (A-14)

« (...) ça, ça répond à des vœux politiques à cause de [tel projet municipal] qui est encore en force (...) » (B-24)

Les facteurs contextuels externes, pour leur part, ont trait à l'observation de lois, de règlements et de directives gouvernementales, et aux impératifs des relations avec divers groupes de pression ou organisations autres. Ces facteurs ont nécessairement une influence sur les préoccupations organisationnelles, de même que sur les responsabilités qui incombent aux répondants :

« Maintenant avec le nouveau changement à la loi, (...) les arrondissements ont le droit de faire [mention d'une action précise] (...) » (A-30)

« Donc ils [les citoyens] vont appeler mon patron, ils vont appeler le patron de mon patron, ils vont aller voir les élus. » (B-32)

L'influence des facteurs contextuels internes et externes met en lumière le cadre de référence dans lequel s'exercent les rôles des cadres intermédiaires rencontrés. Dans un contexte de réorganisation, ils doivent faire preuve de leadership et jouer un rôle-conseil marqué. Ils doivent aussi faire preuve d'un très bon sens stratégique afin que les actions de leur unité s'inscrivent dans les priorités organisationnelles, et d'un sens tactique aiguisé pour s'assurer de l'attribution de ressources suffisantes à la réalisation

de leur mandat. Les résultats de notre étude amènent à croire que l'importance accordée au contexte caractériserait ainsi les organisations en changement, de même que le niveau d'intervention et de responsabilité des cadres intermédiaires, notamment le caractère imputable de leurs décisions par rapport à différentes instances. (Maurel et Bergeron 2007) Dans ce contexte, leurs rôles de communicateur, d'agent de liaison et de contrôle sont aussi très sollicités.

Le contexte organisationnel influe non seulement sur les situations de travail qui découlent des rôles de gestion, mais également sur les types de besoins informationnels exprimés. Pour résoudre les situations de travail dont ils étaient chargés, les répondants ont exprimé cinq catégories de besoins dont trois, particulièrement, montrent l'importance accordée aux processus entourant la réalisation des projets (45,1%), aux modèles et exemples à suivre (9,8%), lesquels sont étroitement associés aux processus, et enfin aux orientations et priorités organisationnelles dans lesquelles s'inscrivent ces projets (17,1%).

Les informations sur le processus et l'historique d'un projet incluent, par exemple, l'état de la situation au moment où le répondant prend le projet en charge, les normes et procédures internes et externes existantes, les lois provinciales qui s'appliquent ainsi que leur interprétation. Les répondants ont également témoigné avoir besoin de modèles de documents comme ceux qu'ils avaient à élaborer (par exemple, des politiques et règlements internes, des documents d'information pour les citoyens) ou encore d'exemples de projets semblables aux leurs (par exemple, des aménagements ou des constructions réalisés ailleurs). Enfin, il était primordial pour eux de connaître les orientations, priorités et prises de position de leur organisation, d'organisations partenaires ou de groupes de pression.

«(...) donc nous on se posait la question, c'était de voir comment la ville se positionnait par rapport à cette problématique-là. (...) si elle entendait jouer un rôle ou si elle avait déjà des grandes orientations fixées là-dessus. Et donc on est allé s'informer là-dessus (...).» (A-14)

«(...) j'ai été sur le site du ministère des Affaires municipales, qui donne des exemples de règlements, d'avis, qu'est-ce que ton avis doit contenir.» (A-30)

«J'avais besoin de savoir toutes les étapes, à quelle étape nous en étions rendus. J'avais besoin de savoir s'il [le projet] avait été discuté, si toutes les étapes avaient été franchies une à une, puis approuvées.» (B-24)

Ces types de besoins informationnels ont été exprimés en plus grand nombre pour les situations nouvelles que récurrentes, les situations nouvelles étant pour la plupart suscitées par les types de responsabilités attribuées aux unités administratives après la fusion municipale.

Les résultats démontrent donc la volonté des répondants à inscrire la résolution des situations dans la vision et les orientations stratégiques de leur organisation. Ils souhaitent démontrer de manière explicite que leur unité administrative se conforme à la nouvelle structure organisationnelle et aux nouvelles orientations. Ce faisant, ils confirment leur adhésion aux valeurs de leur organisation. Par ailleurs, au moment de l'étude, les répondants mesuraient l'étendue du pouvoir de leur arrondissement dans l'entité municipale restructurée, et ainsi la portée du rôle stratégique qu'ils pouvaient

jouer au sein de leur arrondissement. En ce qui a trait à leurs rôles décisionnels, les répondants ont clairement démontré des besoins informationnels pour la compréhension des processus et directives propres aux nouvelles structures organisationnelles, ce qui influe sur la meilleure manière de tirer parti des ressources qui leur sont allouées, à un niveau plus tactique cette fois-ci.

Types de sources d'information utilisées et critères de qualité de l'information

Dans un contexte où les organisations sont caractérisées par une surabondance d'information, les cadres auraient peu ou pas de temps pour lire; pour cette raison, plusieurs n'aimeraient pas être surchargés d'information, surtout si elle n'est pas fiable ou pertinente. (Choo 2002; Pfeffer et Sutton 2006) Une recherche récente démontre au contraire que les cadres intermédiaires municipaux lisent beaucoup, mais de manière superficielle en raison du temps dont ils disposent. (Alberts 2009) Les cadres recueilleraient souvent de l'information pour finalement ne pas l'utiliser, et prendraient des décisions rapidement en se fondant sur leur intuition et en ne les appuyant qu'après coup sur de l'information pertinente. De manière générale, les cadres utilisent tant des sources d'information internes qu'externes, et ont une préférence pour les sources verbales et personnelles qu'ils considèrent plus riches contextuellement. (Mintzberg 1973, 2000; Kotter 1982; Choo 2002; Pfeffer et Sutton 2006) Ces comportements semblent confirmer la théorie de la richesse des sources d'information, soit la capacité d'une source à transmettre un potentiel maximal d'information et à apporter une compréhension substantielle d'une situation. (Daft et Lengel 1984) Les sources d'information les plus riches seraient, en ordre décroissant, les communications en personne, les communications téléphoniques et les communications écrites de nature personnelle; les moins riches seraient les communications écrites formelles. Cette théorie est toutefois remise en question par Dennis et Valacich (1999) qui affirment qu'il est impossible d'établir un degré de richesse des sources dans l'absolu, mais que celui-ci dépend plutôt du contexte.

D'autres caractéristiques permettent d'évaluer l'utilité des sources d'information dans la prise de décision et les activités de gestion. Ainsi en est-il de la qualité des sources d'information qui inclut différentes dimensions, notamment la pertinence, la fiabilité, la crédibilité et l'accessibilité de l'information. (Wilson 1997; Choo 2002; Sutcliffe et Weber 2003) L'information peut également avoir une valeur stratégique et s'avérer un instrument de pouvoir. Le fait de posséder certains types d'information et de connaissances peut donner un statut, des privilèges, une meilleure capacité à prendre des décisions complexes. Information et connaissances font alors office de monnaie d'échange et se négocient au prorata de leur valeur sur le «marché du savoir». (Davenport et Prusak 1998) Ainsi, même si l'information représente un fondement rationnel dans la prise de décision, elle peut aussi être vue comme symbole de compétence et d'efficacité. L'utilisation de l'information permet tout particulièrement de légitimer les individus et les organisations qui semblent prendre de bonnes décisions puisqu'ils semblent en mesure d'utiliser adéquatement l'information pour justifier leurs décisions. Il peut donc devenir stratégique pour les décideurs et les organisations de rendre manifeste le fait d'utiliser de l'information: cela devient ainsi le symbole de prises de décisions rationnelles, ce

qui permet de justifier la compétence et la performance de l'organisation et de ses acteurs. (Feldman et March 1981)

La préférence des cadres intermédiaires municipaux à l'étude pour certains types de sources d'information confirme des comportements relevés dans les écrits. Ainsi, des répondants ont été confrontés à des problèmes d'accessibilité à l'information, soit parce qu'elle n'existait pas encore ou qu'elle ne pouvait être accessible à ce moment-là. Certains ne savaient pas si d'autres informations pourraient être disponibles sur le sujet, et n'ont pas poursuivi la recherche, principalement pour des raisons de temps. D'autres ont dû faire un compromis en se concentrant sur quelques sources d'information pertinentes et crédibles. Tous, par ailleurs, ont fait appel à leur expérience, à leurs connaissances et à leur jugement pour combler l'absence de sources d'information :

« (...) c'est sûr que, comme tout le monde, j'aurais aimé ça avoir un cours d'initiation 101 à [tel sujet], mais ça n'existait pas. » (A-5)

« Quand ça fait longtemps qu'une loi a été créée, il y a de la jurisprudence, il y a tout ça sur quoi on peut s'appuyer quand la disposition est plus ou moins claire. Là, on n'a rien du tout parce que c'est tout nouveau. Donc c'est sujet à interprétation. » (B-12)

Les répondants ont démontré leurs préférences pour les sources d'information verbales (54,6%). Plusieurs ont préféré faire appel à leur réseau de contacts pour obtenir l'information dont ils avaient besoin, ou encore pour les diriger vers les documents pertinents :

« J'avais des données, mais pas de compréhension du dossier. Les gens du comité ont été très gentils, il y en a un qui siégeait avant, souvent il me donnait l'information (...) » (A-4)

« J'aime mieux appeler quelqu'un que de perdre 3-4 heures sur l'Internet. J'aime autant essayer de contacter directement une personne qui pourrait me guider pour me dire « va sur tel site » ... on a relativement peu de temps pour faire des recherches. (...) Par tempérament, j'aime mieux communiquer avec mon réseau de connaissances, plutôt que d'aller m'asseoir devant un écran. » (A-14)

« Si je trouve un document, c'est parce que j'ai trouvé le collègue. » (B-28)

Tout en indiquant des préférences personnelles, ces comportements sont également liés aux rôles d'agent de liaison et de communicateur, rôles qui amènent les cadres à constituer et à maintenir des réseaux de contacts formels et informels, à l'interne et à l'externe. Les répondants ont consulté des collègues en qui ils avaient confiance, ce qui les assurait de la pertinence et de la fiabilité de l'information recueillie, tout en leur fournissant une forte richesse contextuelle. Il s'agit ici d'autant de critères de qualité qui ont orienté leur choix de sources d'information.

Il faut toutefois noter le pourcentage élevé (45,4%) de sources documentaires consultées. Ces sources sont principalement de nature archivistique puisqu'il s'agit des documents et dossiers produits par l'organisation dans l'exercice de ses activités, et dont on pourrait croire que l'accessibilité physique en est facilitée. Dans les faits, certains répondants ont indiqué que les dossiers pouvaient être incomplets (par exemple, lorsque

les décisions n'avaient pas été adéquatement documentées ou lorsque des documents manquaient), ou encore qu'ils n'avaient pas tous les accès aux différentes bases de données organisationnelles dans lesquelles ils pensaient être en mesure de trouver des compléments d'information. Au bout du compte, l'information interne disponible restait partielle dans certains cas.

La forte proportion de sources documentaires s'explique entre autres par la responsabilité de reddition de comptes des cadres intermédiaires au sein de leur organisation. Ils sont ainsi redevables à leur supérieur immédiat et aux autres instances dont relève leur unité, aux membres des comités devant entériner les projets et dépenses, aux élus et, ultimement, aux citoyens :

« (...) si je ne vais pas chercher les bonnes informations, si je ne fournis pas les bonnes informations c'est moi qui peux être tenu en compte de cet élément-là aussi. Donc c'est moi qui vais avoir à justifier certains éléments. » (A-20)

Le devoir de preuve des répondants est ici lié à leurs rôles de décision et d'action, ainsi qu'à leurs rôles informationnels de documentation des décisions. De plus, le fait d'appuyer les décisions sur des preuves documentaires s'inscrit dans un processus de rationalité organisationnelle, tout en permettant aux instances supérieures de justifier les décisions prises et les actions entreprises. Dans la mesure où les sources documentaires viennent légitimer les décisions, elles en viennent également à prendre une valeur symbolique.

Outre l'utilisation des sources d'information pour résoudre les situations dont ils étaient chargés, les répondants ont tous fait ressortir dans leurs propos l'importance de l'échange d'information avec des acteurs organisationnels de différents niveaux hiérarchiques au sein de leur organisation (employés, collègues de même statut, supérieurs) ou à l'extérieur de leur organisation (notamment lors des communications avec les citoyens). Cela rejoint les propos de Mintzberg (1973, 2000) et de Kotter (1982) quant aux rôles informationnels des cadres, et à la mise en œuvre de leur réseau de contacts qui, au-delà de l'échange d'information, est mis à contribution dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Traitement cognitif de l'information et rôles de gestion

Les résultats de notre étude démontrent que les cadres intermédiaires rencontrés utilisent principalement l'information pour éclaircir le contexte d'une situation et pour acquérir des données factuelles sur cette situation, de manière à bien la comprendre. Ils y font aussi appel pour confirmer d'autres éléments d'information ou pour prévoir des événements ou les causes possibles des solutions à un problème. Enfin, ils utilisent l'information pour acquérir de nouvelles habiletés qui leur permettent de mieux saisir tous les aspects du problème. L'information est souvent partagée par les répondants pendant le processus de résolution des situations, que cela soit avec leurs employés, leurs collègues ou leurs supérieurs pour construire des significations communes et permettre aux différents intervenants du projet d'aller de l'avant. Certains types d'information doivent également être communiqués aux citoyens, par exemple à l'occasion des séances du conseil d'arrondissement ou par l'intermédiaire de bulletins d'information. La résolution d'une situation de travail donne également lieu à la production de plusieurs

documents. Ceux-ci peuvent constituer la finalité même des situations, par exemple des documents d'information aux citoyens, des politiques et des règlements internes, des prévisions budgétaires, des états financiers, ou des rapports. D'autres sont conçus en cours de route, car ils font partie intégrante du processus, par exemple certains rapports préalables au lancement d'un projet ou présentant un compte rendu du projet accompli, des appels d'offres, des documents de réunion de comités, des avis publics. D'autres encore sont des outils de gestion, par exemple des tableaux de travail, des feuilles de route ou des tableaux de gestion de l'activité.

Pour bien comprendre les comportements informationnels des cadres intermédiaires étudiés, il importe aussi de reconnaître le traitement cognitif qu'ils font de l'information. Celui-ci comporte des activités d'évaluation, d'analyse et d'interprétation de l'information, d'ajout de significations liées à la culture et au contexte organisationnels, de synthèse et, enfin, d'exploitation de l'information et des connaissances qui en ressortent. Les limites temporelles de traitement de l'information dont dispose un individu se doublent des limites cognitives du cerveau qui ne peut absorber et transformer toute l'information existante : l'individu se contente souvent d'une solution satisfaisante (*satisficing*) en fonction d'information partielle, mais suffisante pour ses besoins, plutôt que de trouver la meilleure solution (*maximizing*) qui lui demanderait d'évaluer toute l'information disponible sur un sujet. (March 1994; Simon 1997) Il s'agit ici d'une question de capacité d'absorption de l'information. Les propos des répondants indiquent ainsi que leurs besoins informationnels ont été comblés dès que l'information trouvée a été jugée suffisante et satisfaisante pour formuler des réponses adéquates aux problèmes leur incombant, même si des considérations de temps ou d'accessibilité à l'information ont pu constituer des freins :

«Moi je pense que si j'avais eu plus de temps, peut-être si on avait eu plus de temps, on serait allé peut-être sur les ententes en dehors de la municipalité» (A-4)

Sutcliffe et Weber (2003) remettent en question la croyance selon laquelle toujours plus d'information augmente l'exactitude des connaissances, et ainsi la capacité d'adaptation et la performance de l'organisation. Ils affirment que l'interprétation de l'information constitue un facteur plus déterminant que son abondance et son exactitude, ce que démontrent les propos des répondants : ceux-ci ont mentionné à plusieurs reprises la part importante de leur expérience, de leurs connaissances et de leur jugement pour analyser et interpréter l'information – parfois incomplète – qu'ils avaient en main et sur laquelle ils devaient fonder leur décision. Cela rejoint les assertions de Weick (2001) sur l'enrichissement des cartes cognitives individuelles et organisationnelles à partir de l'apport de nouvelles informations et connaissances grâce à un travail d'intériorisation et d'interprétation. Chargés de l'analyse de l'information et du partage des interprétations qui en découlent, les cadres doivent gérer les significations au-delà de l'information elle-même. La capacité d'interpréter l'information comme source d'avantage concurrentiel a souvent été attribuée aux seuls cadres supérieurs dont les principales responsabilités consistent à gérer l'ambiguïté, susciter l'action et améliorer la performance organisationnelle. (Sutcliffe et Weber 2003) Mais puisque les cadres intermédiaires peuvent eux aussi exercer des responsabilités à des niveaux tactique et stratégique d'intervention, il est permis de croire que ces capacités s'appliquent aussi à eux. (Bourgault 2000)

Les individus peuvent également être considérés comme des systèmes d'information traitant l'information reçue (intrants) pour lui ajouter valeurs et significations, et la rendre utile dans la prise de décision et l'action (extrants). Ainsi, les répondants interviewés lors de notre étude démontrent clairement qu'ils ne se contentent pas d'agir comme de simples courroies de transmission de l'information, mais ajoutent de la valeur à celle-ci en l'analysant, en l'interprétant et en établissant des liens avant de l'exploiter et de la partager sous forme de recommandations, de décisions ou d'actions à accomplir :

«Un de mes rôles principaux, c'est la communication. Je dois établir tellement de liens entre tellement de choses. Parce que si j'échappe quelque chose, ça peut empêcher une décision, ça peut empêcher un projet, ça peut altérer quelque chose. Je ne dirais pas que je suis le niveau le plus haut de communication, mais dans [mon unité], il faut vraiment que je fasse suivre constamment la communication et que je la reçoive, que je l'analyse, et que je la transmette aussi. Alors ça, je peux empêcher des gens de fonctionner. Puis je veux que les gens me donnent leurs produits aussi, leurs éléments parce que sinon moi aussi ça va m'empêcher de fonctionner.» (A-4)

«Donc nous, dans un dossier comme ça, le «plus tard» est relativement court, est à court terme, donc la manière dont on fonctionne c'est : on va chercher l'information, on la digère, on la comprend comme on peut bien la comprendre, et on en discute avec les... on a un comité [nom du comité] qui aura, lui, à proposer au conseil d'arrondissement une première politique là-dedans, dans ce domaine-là. Donc on fait le travail professionnel, et les éléments des différentes études on essaie d'en tirer des grands enjeux, les grandes conclusions, les éléments positifs.» (A-14)

Les cadres intermédiaires sont manifestement très loin du rôle de simples passeurs d'information entre les opérations et les instances, que les technologies de l'information auraient rendus inutiles. (Pinsonneault et Kraemer 1993, 1997) Le traitement cognitif de l'information est essentiel à la réalisation des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels des cadres intermédiaires, tout comme à celle de leurs rôles stratégiques. Ils exercent un poids évident dans l'exploitation tactique et stratégique de l'information et des connaissances, afin de soutenir leur organisation dans ses objectifs de performance.

CONCLUSION

Les rôles de gestion des cadres intermédiaires municipaux et leurs niveaux d'intervention au sein de leur organisation influent nécessairement sur les types de situations de travail qu'ils ont à résoudre, sur leur niveau de responsabilité dans la gestion de ces situations, de même que sur leurs besoins informationnels fortement influencés par la nécessité de comprendre le contexte des situations et d'inscrire celles-ci dans les priorités organisationnelles. Cet alignement teinte de manière significative les dimensions stratégiques et tactiques de leurs interventions et de leurs décisions. Cela influe aussi sur leurs préférences pour des sources d'information verbales susceptibles de transmettre de riches éléments contextuels, de même que pour des sources documentaires qui serviront de preuve aux décisions prises et aux actions posées. Ils s'approprient cette information dans un processus d'analyse et d'interprétation permettant d'y ajouter de la valeur afin de l'utiliser de manière plus efficace et rentable.

Les comportements informationnels des cadres intermédiaires pointent vers un certain nombre de considérations quant au soutien informationnel dont ils ont besoin. L'importance des facteurs contextuels prend toute son ampleur dans une perspective à la fois tactique et stratégique de gestion : d'une part, les cadres doivent s'assurer d'aligner leurs actions sur les orientations de leur organisation tout en positionnant suffisamment leur unité pour obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des activités; d'autre part, ils doivent s'assurer de bien comprendre l'environnement interne et externe de leur organisation et des projets à résoudre, et de prendre les bonnes décisions puisqu'ils restent redevables de celles-ci. Les besoins informationnels exprimés par les cadres ont également fait ressortir la nécessité de bien connaître au préalable les processus entourant les projets à réaliser, les exemples et modèles existants qui pourraient les guider, de même que les priorités organisationnelles. Certains cadres se sont toutefois heurtés à une absence de facteurs contextuels (historique et critères de décision, processus et justifications, etc.) qui n'étaient pas documentés dans les dossiers papier ou numériques disponibles. Plusieurs de ces éléments contextuels restent souvent dans la tête des acteurs organisationnels chargés des projets, ces personnes ne prenant pas le temps de consigner toutes leurs connaissances qui demeurent ainsi à l'état implicite. Il serait pertinent de pouvoir en arriver à intégrer davantage d'éléments contextuels à même les documents et dossiers créés dans le cadre des activités de gestion, notamment à même les systèmes d'information organisationnels utilisés dans la conduite des activités. La conception de ces systèmes d'information pourrait bénéficier de l'apport des archivistes pour la gestion du contenu informationnel, dans une perspective de réutilisation par d'autres acteurs organisationnels dans des situations et des contextes différents.

Par ailleurs, même si les cadres intermédiaires rencontrés ont utilisé en plus grand nombre des sources d'information verbales, ils ont également consulté une forte proportion de sources d'information documentaires surtout internes à l'organisation, donc de nature archivistique. Les dossiers constitués sur les projets, notamment, représentent pour les répondants une base essentielle d'information qu'ils souhaiteraient plus riche encore, particulièrement sur l'historique des projets et les processus à suivre. Ils souhaitent aussi avoir un accès non limitatif aux différents modules des systèmes d'information de leur organisation, et prônent par le fait même une plus grande mise à disposition de toute l'information existante. De plus, ils souhaitent être en mesure de constituer un dossier numérique unique de chaque projet qui leur incombe, qui réunirait tous les éléments actuellement consignés en plusieurs lieux, par exemple les documents reçus en format papier et conservés dans leur classeur, les courriels stockés dans leur messagerie électronique, les rapports issus des différentes bases de données utilisées, les résultats de recherche d'information sur Internet, etc. Il s'agit ici, en fait, de la transposition de la notion de dossier du format papier au format électronique, où les répondants aimeraient bénéficier des possibilités offertes par les technologies de l'information. La nécessité d'avoir une vue d'ensemble la plus exhaustive possible d'un projet ou d'une situation à résoudre est reliée aux activités d'analyse et d'interprétation de toute l'information accessible, tant à des fins stratégiques que tactiques; ces fins peuvent également être opérationnelles dans les cas où les cadres intermédiaires interviennent eux-mêmes dans la résolution d'une situation. Ces besoins sont également liés au fait que les cadres intermédiaires, de par leur position centrale, sont redevables des actions

posées dans leur équipe, et se doivent de bien connaître le détail des projets afin de pouvoir mieux les justifier auprès de différentes instances.

Enfin, les efforts pour toujours mieux intégrer les processus documentaires dans les systèmes d'information de l'organisation sont à poursuivre. Ces systèmes incluent notamment l'Intranet, les bases de données, les serveurs communs, les ordinateurs personnels, etc. Des systèmes comme les bases de données dédiées à la gestion des ressources humaines et financières, et tout autre système aidant à la réalisation des activités sont conçus pour soutenir les processus d'affaires. Le contenu informationnel des systèmes d'information est essentiellement de nature archivistique puisqu'il est produit dans la conduite des activités; il n'est toutefois pas toujours en mesure d'être traité dans toutes les complexités de ses modifications successives, ce qui donne lieu à la perte de beaucoup de richesse de contenu et de contexte. De plus, même si les systèmes d'information organisationnels peuvent inclure certaines fonctionnalités d'organisation et de repérage d'information, ils gagneraient à être enrichis par des fonctions archivistiques apportant une réelle valeur ajoutée à l'exploitation du contenu informationnel. Ainsi, l'enrichissement des métadonnées permettrait de mieux identifier le lien entre les documents produits et les processus d'affaires dans lesquels ils s'inscrivent, et offrirait des clefs de recherche plus riches et diversifiées. L'intégration de la structure de classification institutionnelle et des délais de conservation des documents permettrait pour sa part d'assurer une meilleure gestion de la masse documentaire en format numérique. Pour ce faire, les archivistes devraient pouvoir participer à la conception de tels systèmes.

Les outils archivistiques existants sont généralement appréciés des répondants pour la gestion de leurs documents en format papier, notamment pour la classification et le repérage. Toutefois, les potentialités offertes par les systèmes d'information organisationnels – informatisés et permettant l'accès direct et immédiat à l'information en ligne – indiquent à quel point les professionnels de l'information doivent adapter leurs systèmes, méthodologies et outils aux réalités du numérique. Il est intéressant de noter que les répondants comptent sur les archivistes pour des questions de confidentialité de certains types de documents (les dossiers d'employés, par exemple), mais que leurs préoccupations pour des sources d'information crédibles, valides et authentiques qui sont accessibles par l'intermédiaire des systèmes d'information organisationnels n'ont pas été mises en relation avec les compétences archivistiques. (Maurel et Bergeron 2010) La perception encore traditionnelle des rôles des archivistes dans l'organisation semble reposer sur le fait que les outils et systèmes d'information archivistique n'interviennent encore que très indirectement dans le soutien aux processus d'affaires. Cela tend à changer avec certaines solutions GED qui incluent un module de gestion documentaire, et qui peuvent faciliter l'exploitation des contenus informationnels numériques.

Une des réalités vécues par les répondants est que la résolution des situations dont ils sont chargés dépasse souvent le cadre de leur propre unité administrative et implique des interactions avec des intervenants d'autres unités dans leur arrondissement, ou encore de services corporatifs relevant directement de la ville centre. Cela s'inscrit dans la logique de plusieurs processus d'affaires qui se veulent transversaux, dont la réalisation incombe à plusieurs unités et plusieurs acteurs organisationnels. Cette façon d'envisager à la fois la réalisation des activités et les systèmes d'information

qui soutiennent celles-ci devrait orienter les efforts des archivistes dans un meilleur alignement entre les processus archivistiques et les processus d'affaires. Il importe de comprendre le parcours des différents genres de documents créés dans chaque situation de travail, que cela soit de manière individuelle ou collaborative. Une perspective transversale des processus d'affaires et des processus d'archivistique influencera sans doute la manière de consigner une mémoire organisationnelle plus complète et riche contextuellement, et de personnaliser davantage l'offre de produits et services d'information auprès des différentes catégories d'acteurs organisationnels.

Dominique Maurel Professeure adjointe. École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

Pierrette Bergeron Professeure agrégée. École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

NOTES

1. Recherche soutenue financièrement par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture – Programme d'aide à la recherche innovante.
Texte de la conférence présentée au 38^e Congrès annuel 2009 de l'Association des archivistes du Québec (Gatineau, 3-5 juin 2009).
2. Une théorie ancrée vise l'élaboration ou le raffinement d'une théorie de manière inductive, en s'appuyant sur les données recueillies sur le terrain. Développée par Glaser et Strauss en 1967, elle a été «revisitée» par Miles et Huberman, lesquels favorisent une approche mixte permettant l'atteinte d'un équilibre entre les méthodes inductive et déductive pour identifier les catégories d'analyse (Miles et Huberman, 2003; Strauss et Corbin, 1998; Glaser et Strauss, 1967).

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERTS, I. (2009). *Exploitation des genres de textes pour assister les pratiques textuelles dans les environnements numériques de travail: le cas du courriel chez des cadres et des secrétaires dans une municipalité et une administration fédérale canadiennes*. Thèse de doctorat. Montréal, Université de Montréal.
- BEAUREGARD, C. 2003. La gestion municipale dans un monde en ébullition. *Gestion* 28, 3: 10-12.
- BOURGAULT, J. 2000. Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble (p. 1-9). in H. MINTZBERG et J. BOURGAULT. *Manager en public*. Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- CASE, D.O. 2007. *Looking for information : a survey of research on information seeking, needs, and behavior*. 2^e éd. San Diego, California, Academic Press.
- CHOO, C.W. 2002. *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment*. 3^e éd. Medford, New Jersey, Information Today.
- CHOO, C.W. 2006. *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. 2^e éd. New York, New York, Oxford University Press.

- 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. et L. PRUSAK. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- DeLONG, T.J. et V. VIJAYARAGHAVAN. 2003. Let's hear it for B players. *Harvard Business Review* 81, 6 : 96-102.
- DENNIS, A.R. et J.S. VALACICH. 1999. Rethinking media richness : towards a theory of media synchronicity. in *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences (January 5-8, 1999, Maui, Hawaii)*. 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences 1 : 10 p.
- DENZIN, N.K. et Y.S. LINCOLN. (éd.). 2003. *The landscape of qualitative research : theories and issues*. 2^e éd. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- DESBIENS, J. 2003. L'éternel compromis entre l'équité et la performance en administration publique appliqué au monde municipal. *Gestion* 28, 3 : 13-18.
- 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, California, Jossey-Bass.
- GLASER, B.G. et A.L. STRAUSS. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Hawthorne, New York, Aldine de Gruyter.
- HUY, Q.N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard Business Review* 79, 8 : 72-79.
- KOTTER, J.P. 1982. *The general managers*. New York, The Free Press.
- MARCH, J.G. 1994. *A primer on decision making: how decisions happen*. New York, The Free Press.
- MAUREL, D. et P. BERGERON. 2006. Vers une meilleure compréhension des besoins informationnels des cadres intermédiaires municipaux. *Documentation et bibliothèques* 52, 1 : 5-16.
- MAUREL, D. et P. BERGERON. 2007. Problem situations encountered by middle managers working in a municipality in transition. *Information Research* 12, 4 : paper colis21. En ligne : <http://informationr.net/ir/12-4/colis/colis21.html>.
- MAUREL, D. et P. BERGERON. 2010. Rôle des systèmes d'information dans la pratique informationnelle de cadres intermédiaires dans une municipalité québécoise en transformation. *Les enjeux de l'information et de la communication*. Numéro spécial contenant les actes du colloque du GRESEC, *évolutions technologiques et information professionnelle: pratiques, acteurs et documents*, Grenoble, 10-11 décembre 2009, Université Stendhal. [À paraître]
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN. 2003. *Analyse des données qualitatives*. 2^e éd. Paris, De Boeck.
- MINTZBERG, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York, Harper and Row.

- MINTZBERG, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. 2000. Développement d'un modèle de management public (p. 11-105). in H. MINTZBERG et J. BOURGAULT. *Manager en public*. Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- PFEFFER, J. et R.I. SUTTON. 2006. Evidence-based management. *Harvard Business Review* 84, 1: 63-74.
- PINSONNEAULT, A. et K.L. KRAEMER. 1993. The impact of information technology on middle managers. *MIS Quarterly* 17, 3: 271-292.
- PINSONNEAULT, A. et K.L. KRAEMER. 1997. Middle management downsizing: an empirical investigation of the impact of information technology. *Management Science* 43, 5: 659-679.
- ROULEAU, L. 1999. Le «malaise» du management intermédiaire en contexte de réorganisation: éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion* 24, 3: 96-101.
- SIMON, H.A. 1997. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4^e éd. New York, The Free Press.
- STRAUSS, A. et J. CORBIN. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2^e éd. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- SUTCLIFFE, K.M. et K. WEBER. 2003. The high cost of accurate knowledge. *Harvard Business Review* 81, 5: 74-82.
- VON KROGH, G., I. KAZUO et I. NONAKA. 2000. *Enabling knowledge creation*. New York, Oxford University Press.
- WEICK, K E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford, Blackwell Publishers.
- WILSON, T.D. 1997. Information behaviour: an interdisciplinary perspective. *Information Processing and Management* 33, 4: 551-572.