

Université de Montréal

**Les cadres intermédiaires et l'information :  
Modélisation des comportements informationnels  
de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation**

par

Dominique Maurel

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.)  
en sciences de l'information

Juillet, 2006

© Dominique Maurel, 2006

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Les cadres intermédiaires et l'information :  
Modélisation des comportements informationnels  
de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation

présentée par :  
Dominique Maurel

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Louise Gagnon-Arguin, présidente-rapporteuse  
Pierrette Bergeron, directrice de recherche  
Jacques Grimard, co-directeur  
Gilles Deschatelets, membre du jury  
Lynne Howarth, examinatrice externe  
François Cooren, représentant du doyen de la FES

## Résumé

Un atout majeur des organisations consiste en leur capacité à créer et exploiter l'information et les connaissances, capacité déterminée entre autres par les comportements informationnels. 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 systèmes d'information. Toutefois, leurs comportements informationnels sont peu documentés.

La présente recherche porte sur la modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une organisation municipale. Plus spécifiquement, elle examine comment ces cadres répondent à leurs besoins d'information courante dans le contexte de leurs activités de gestion, c'est-à-dire dans leur environnement d'utilisation d'information. L'étude répond aux questions de recherche suivantes : (1) Quelles sont les situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux ? (2) Quels sont les besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires municipaux lors de situations problématiques ? (3) Quelles sont les sources d'information qui soutiennent les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux ?

Cette recherche descriptive s'inscrit dans une approche qualitative. Les 21 cadres intermédiaires ayant participé à l'étude proviennent de deux arrondissements d'une municipalité québécoise fusionnée en 2002. Les modes de collecte de données sont l'entrevue en profondeur en personne et l'observation directe auprès de ces cadres, et la collecte de documentation pertinente. L'incident critique est utilisé comme technique de collecte de données et comme unité d'analyse. Les données recueillies font l'objet d'une analyse de contenu qualitative basée sur la théorisation ancrée.

Les résultats indiquent que les rôles de gestion proposés dans les écrits pour les cadres supérieurs s'appliquent aussi aux cadres intermédiaires, bien que le rôle conseil ressorte comme étant particulier à ces derniers. Ceux-ci ont des responsabilités de gestion

aux trois niveaux d'intervention opérationnel, tactique et stratégique, bien qu'ils œuvrent davantage au plan tactique. Les situations problématiques dont ils sont chargés s'inscrivent dans l'environnement d'utilisation d'information constitué des composantes suivantes : leurs rôles et responsabilités de gestion et le contexte organisationnel propre à une municipalité en transformation. Les cadres intermédiaires ont eu à traiter davantage de situations nouvelles que récurrentes, caractérisées par des sujets portant principalement sur les ressources matérielles et immobilières ou sur des aspects d'intérêt juridique, réglementaire et normatif. Ils ont surtout manifesté des besoins pour de l'information de nature processuelle et contextuelle. Pour y répondre, ils ont consulté davantage de sources verbales que documentaires, même si le nombre de ces dernières reste élevé, et ont préféré utiliser des sources d'information internes.

Au plan théorique, le modèle de comportement informationnel proposé pour les cadres intermédiaires municipaux enrichit les principales composantes du modèle général d'utilisation de l'information (Choo, 1998) et du modèle d'environnement d'utilisation d'information (Taylor, 1986, 1991). L'étude permet aussi de préciser les concepts d'« utilisateur » et d'« utilisation de l'information ». Au plan pratique, la recherche permet d'aider à la conception de systèmes de repérage d'information adaptés aux besoins des cadres intermédiaires municipaux, et aide à évaluer l'apport des systèmes d'information archivistiques à la gestion de la mémoire organisationnelle.

**Mots-clés** : comportement informationnel, utilisation d'information, source d'information, besoin d'information, environnement d'utilisation d'information, cadre intermédiaire, municipalité, information, archives, gestion

## **Abstract**

The success of organizations lies most often in their capacity to create and use information and knowledge, this capacity being determined among other things by information behaviours. In charge of strategic, tactical and operational decisions, middle managers stand at a crossroad in the knowledge creation process within organizations. Their information behaviours must be supported by information systems. However few studies explore these information behaviours.

This research project aims at understanding how municipal middle managers meet their information needs according to their specific information use environment. It describes and models their information needs and uses in management situations and examines how they are supported by information sources. More specifically, the study examines three research questions : (1) What problem situations do municipal middle managers encounter in their management tasks ? (2) What information needs do they express in the context of their problem situations ? (3) What information sources support their information behaviours ?

This descriptive study is based on a qualitative approach. The respondents are twenty-one middle managers, all reporting to two boroughs in a Quebec municipality that was merged in 2002. Data collection techniques used are in-depth face-to-face interviews with and direct observations of middle managers, and relevant documentation related to problem situations. Critical incident was used both as a technique interview and as a unit of analysis. Data were subjected to content analysis based on grounded theory.

Results show that middle managers' roles are as diversified as those of top managers. However middle managers have a large "counseling" role. Their managerial responsibilities are mainly at a tactical level, but do not exclude operational and strategic level tasks. The problem situations of middle managers are closely linked to information use environment components such as : their managerial roles and responsibilities, and the

organizational context characterizing a municipality undergoing major reorganization. Most problem situations encountered by middle managers in this context were new patterns, and related mainly to legal and prescriptive matters or physical resources. Middle managers' information needs show the importance of organizational processes and context in the resolution of problem situations. To answer those needs, they used mainly internal information sources. Verbal information sources were more used than printed ones (documentation).

At a theoretical level, we found that our middle managers' information behaviour model supports and complements the two models our study relies on : the general model of information use (Choo, 1998) and the information use environment model (Taylor, 1986, 1991). Concepts such as "user" and "information use" are also refined from the users perspective. At a practical level, this study contributes to the design of information retrieval systems best suited to satisfy the information needs of municipal middle managers. It also assesses the contribution of records information systems to the management of organizational memory.

**Keywords** : information behaviour, information use, information source, information need, information use environment, middle manager, municipality, records, management

## Table des matières

Liste des tableaux .....	xi
Liste des figures .....	xiv
Introduction .....	1
Objectifs de l'étude .....	6
Questions de recherche .....	7
Chapitre 1. Revue de la littérature.....	8
Introduction .....	8
1.1. Rôles des cadres .....	8
1.1.1. Rôles des cadres supérieurs.....	9
1.1.2. Rôles des cadres intermédiaires .....	12
1.2. Sources d'information utilisées par les cadres .....	21
1.2.1. Recension des principales sources d'information utilisées par les cadres .....	24
1.2.2. Critères de préférence et caractéristiques des sources d'information .....	25
1.2.3. Catégories de sources d'information utilisées par les cadres.....	37
1.2.4. Proposition de modèle général des catégories de sources.....	46
1.3. Modèles de comportements informationnels .....	49
1.3.1. Environnement interne des comportements informationnels.....	53
1.3.2. Environnement externe des comportements informationnels .....	71
Conclusion .....	81
Chapitre 2. Méthodologie .....	84
Introduction .....	84
2.1. Approche générale .....	84
2.2. Collecte des données .....	85
2.2.1. Échantillon .....	86
2.2.2. Modes de collecte des données .....	89

2.2.3. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte.....	98
2.2.4. Pré-test des instruments de collecte de données .....	101
2.2.5. Contexte de la collecte des données.....	104
2.3. Analyse des données .....	106
2.3.1. Analyse de contenu qualitative basée sur la théorisation ancrée .....	106
2.3.2. Unité d'analyse.....	107
2.3.3. Chronologie de l'analyse des données .....	108
2.3.4. Processus d'analyse.....	109
2.4. Qualité de la recherche.....	110
2.4.1. Préparation de la recherche .....	110
2.4.2. Réalisation de la recherche.....	113
Conclusion .....	118
Chapitre 3. Résultats .....	119
Introduction.....	119
3.1. Question de recherche 1 : Situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux .....	122
3.1.1. Environnement d'utilisation de l'information.....	122
3.1.2. Types de situations problématiques .....	141
3.2. Question de recherche 2 : Besoins exprimés par les cadres intermédiaires municipaux lors de situations problématiques .....	154
3.2.1. Manifestation des besoins informationnels.....	155
3.3. Question de recherche 3 : Sources d'information soutenant les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux .....	162
3.3.1. Sources d'information consultées .....	162
3.3.2. Types d'utilisation des sources d'information .....	184
Conclusion .....	192

Chapitre 4. Discussion .....	195
Introduction .....	195
4.1. Situations problématiques et environnement d'utilisation de l'information.....	195
4.1.1. Rôles et responsabilités de gestion des cadres intermédiaires .....	195
4.1.2. Contexte organisationnel.....	204
4.1.3. Dimensions des problèmes.....	205
4.1.4. Synthèse .....	207
4.2. Situations problématiques et besoins d'information .....	209
4.2.1. Niveaux des besoins d'information.....	209
4.2.2. Réduction de l'incertitude .....	211
4.2.3. Besoins d'information relatifs au contexte .....	212
4.2.4. Synthèse .....	213
4.3. Situations problématiques et sources d'information .....	214
4.3.1. Catégories de sources d'information consultées .....	214
4.3.2. Critères de préférence des sources d'information.....	216
4.3.3. Catégories d'utilisation de l'information .....	219
4.3.4. Synthèse .....	221
4.4. Limites de la recherche .....	223
Conclusion .....	224
Conclusion .....	231
Apports théoriques .....	233
Contribution aux modèles théoriques sous-tendant la recherche.....	233
Précision des concepts d'« d'utilisateur » et d'« utilisation de l'information ».....	234
Apports méthodologiques .....	235
Apports pratiques .....	236
Conception de systèmes de repérage d'information adaptés aux comportements personnels d'information .....	236
Gestion de la mémoire organisationnelle.....	238

Recherches futures .....	239
Bibliographie.....	242
Annexe 1. Rôles de gestion selon Mintzberg (1973, 1984) .....	I
Annexe 2. Approche des cadres supérieurs aux fonctions de gestion (Kotter, 1982a, b)....	III
Annexe 3. Modèle du travail managériel (Mintzberg, 2000).....	IV
Annexe 4. Sources d'information recensées dans les écrits.....	VI
Annexe 5. Impacts de l'information provenant des bibliothèques spécialisées sur la prise de décision (Marshall, 1993) .....	XI
Annexe 6. Caractéristiques des sources d'information déterminant la richesse de l'information .....	XII
Annexe 7. Étapes du processus de recherche d'information (Kuhlthau, 1991, 2004).....	XIII
Annexe 8. Environnement d'utilisation de l'information (Taylor, 1986, 1991).....	XIV
Annexe 9. Dimensions situationnelles (Fletcher, 1991) .....	XV
Annexe 10. Dimensions des problèmes (MacMullin et Taylor, 1984).....	XVII
Annexe 11. Catégories d'utilisation de l'information (Taylor, 1991) .....	XVIII
Annexe 12. Caractéristiques de l'information (Taylor, 1986) .....	XIX
Annexe 13. Instruments pour l'entrevue en profondeur avec les cadres intermédiaires ....	XX
Annexe 14. Instruments pour l'observation directe des cadres intermédiaires.....	XL
Annexe 15. Instruments entourant la participation des cadres intermédiaires à la collecte de données.....	XLIV
Annexe 16. Guide de codification pour les entrevues en profondeur en personne avec des cadres intermédiaires municipaux.....	L
Annexe 17. Séances d'observation des cadres intermédiaires municipaux : synthèse des résultats .....	LXXXII
Annexe 18. Liste des documents remis par les cadres intermédiaires municipaux lors des entrevues .....	LXXXVII
Annexe 19. Ratios par situation problématique .....	LXXXVIII

## Liste des tableaux

Tableau I. Catégories de sources d'information recensées dans les écrits.....	38
Tableau II. Niveaux de précision ou d'imprécision des besoins d'information en fonction de l'état des connaissances (Belkin) .....	60
Tableau III. Niveaux de besoins d'information (Taylor).....	61
Tableau IV. Lacunes cognitives dans la démarche de construction du sens (Dervin).....	62
Tableau V. Niveau d'étude des cadres intermédiaires .....	88
Tableau VI. Domaine d'étude des cadres intermédiaires.....	88
Tableau VII. Nombre d'années d'expérience de travail des cadres intermédiaires .....	89
Tableau VIII. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte – Question de recherche no 1.....	99
Tableau IX. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte – Question de recherche no 2 .....	99
Tableau X. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte – Question de recherche no 3 .....	100
Tableau XI. Facteurs contextuels par catégorie de situations problématiques nouvelles et récurrentes (n=95).....	133
Tableau XII. Facteurs contextuels par thème de situations problématiques (n=95).....	139
Tableau XIII. Sujets détaillés des situations problématiques (n=42).....	142
Tableau XIV. Dimensions des problèmes par catégorie de situations problématiques (n=42) .....	146
Tableau XV. Dimensions des problèmes par thème de situations problématiques (n=42)	151
Tableau XVI. Besoins d'information par catégorie de situations problématiques (n=82)	156
Tableau XVII. Besoins d'information par thème de situations problématiques (n=82)....	160

Tableau XVIII. Sources documentaires internes par catégorie de situations problématiques (n=67).....	168
Tableau XIX. Sources documentaires externes par catégorie de situations problématiques (n=18).....	170
Tableau XX. Sources verbales internes par catégorie de situations problématiques (n=86).....	172
Tableau XXI. Sources verbales externes par catégorie de situations problématiques (n=16).....	174
Tableau XXII. Sources documentaires internes par thème de situations problématiques (n=67).....	177
Tableau XXIII. Sources documentaires externes par thème de situations problématiques (n=18).....	179
Tableau XXIV. Sources verbales internes par thème de situations problématiques (n=86).....	181
Tableau XXV. Sources verbales externes par thème de situations problématiques (n=16).....	182
Tableau XXVI. Types d'utilisation des sources d'information par catégorie de situations problématiques (n=130).....	186
Tableau XXVII. Types d'utilisation des sources d'information par thème de situations problématiques (n=130).....	188
Tableau XXVIII. Disposition des sources d'information.....	189
Tableau XXIX. Rôles de gestion trouvés dans la littérature et dans les résultats.....	196
Tableau XXX. Catégories d'utilisation de l'information dans la littérature et les résultats.....	220
Tableau XXXI. Sujets des situations problématiques traitées lors des séances d'observation.....	LXXXII
Tableau XXXII. Besoins d'information par thème de situations problématiques....	LXXXIII

Tableau XXXIII Sources documentaires internes par thème de situations problématiques .....	LXXXIV
Tableau XXXIV. Sources documentaires externes par thème de situations problématiques .....	LXXXV
Tableau XXXV. Sources verbales internes par thème de situations problématiques	LXXXV
Tableau XXXVI. Sources verbales externes par thème de situations problématiques .....	LXXXVI
Tableau XXXVII. Types d'utilisation des sources d'information par thème de situations problématiques .....	LXXXVI
Tableau XXXVIII. Ratio de sources documentaires internes par thème de situations problématiques .....	XCIII
Tableau XXXIX. Ratio de sources documentaires externes par thème de situations problématiques .....	XCIV
Tableau XL. Ratio de sources verbales internes par thème de situations problématiques .....	XCIV
Tableau XLI. Ratio de sources verbales externes par thème de situations problématiques .....	XCIV

## Liste des figures

Figure 1. Proposition d'un modèle général des catégories de sources d'information .....	47
Figure 2. Modèle général d'utilisation de l'information.....	52
Figure 3. Cadre conceptuel de la recherche .....	83
Figure 4. Sources de données et modes de collecte des données.....	90
Figure 5. Cadre conceptuel de la recherche .....	119
Figure 6. Contexte organisationnel des situations problématiques.....	131
Figure 7. Répartition des sujets par catégorie de situations problématiques (n=42) .....	143
Figure 8. Dimensions des problèmes des situations problématiques (n=42).....	147
Figure 9. Répartition des dimensions des problèmes par catégorie de situations problématiques (n=42) .....	148
Figure 10. Catégories de sources d'information verbales et documentaires consultées (n=187).....	164
Figure 11. Catégories de sources d'information internes et externes consultées (n=187).	165
Figure 12. Catégories de sources d'information consultées – répartition détaillée (n=187) .....	165
Figure 13. Sources d'information consultées par catégorie de situations problématiques (n=187).....	166
Figure 14. Sources d'information consultées par thème de situations problématiques (n=187).....	175
Figure 15. Modèle de comportement informationnel de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation .....	229
Figure 16. Ratio de facteurs contextuels par catégorie de situations problématiques .....	LXXXVIII
Figure 17. Ratio de facteurs contextuels par thème de situations problématiques ...	LXXXIX

Figure 18. Ratio de besoins d'information par catégorie de situations problématiques .....	LXXXIX
Figure 19. Ratio de besoins d'information par thème de situations problématiques .....	XC
Figure 20. Ratio de sources d'information par catégorie de situations problématiques .....	XC
Figure 21. Ratio de sources documentaires internes par catégorie de situations problématiques .....	XCI
Figure 22. Ratio de sources documentaires externes par catégorie de situations problématiques .....	XCI
Figure 23. Ratio de sources verbales internes par catégorie de situations problématiques .....	XCII
Figure 24. Ratio de sources verbales externes par catégorie de situations problématiques .....	XCII
Figure 25. Ratio de sources d'information par thème de situations problématiques .....	XCIII
Figure 26. Ratio de types d'utilisation des sources d'information par catégorie de situations problématiques .....	XCV
Figure 27. Ratio de types d'utilisation des sources d'information par thème de situations problématiques .....	XCVI

*À mes parents.*

## Remerciements

Le parcours doctoral m'a fait penser à une longue randonnée où l'on apprend à composer avec des sentiers périlleux, des montées harassantes et les caprices du temps. Un parcours où l'on abandonne en route quelques certitudes, où l'on en acquiert d'autres, où l'on enrichit ses points de repère. La quête est exigeante mais pleinement satisfaisante, et la réussite ne se trouve pas tant dans l'atteinte du sommet que dans le parcours lui-même. Avant toute chose, des guides sont essentiels. Je tiens à remercier ma directrice de thèse, Pierrette Bergeron, d'avoir accepté la première de faire le trajet avec moi. Qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance. Sa rigueur intellectuelle et son dynamisme ont été des sources d'inspiration constantes pendant toutes ces années. J'adresse aussi mes vifs remerciements à Jacques Grimard qui a bien voulu agir comme co-directeur de thèse. Sa vaste expertise en archivistique et sa curiosité intellectuelle ont considérablement enrichi mon parcours. Mes remerciements les plus sincères vont également à Suzanne Bertrand-Gastaldy et à Gilles Deschatelets qui ont été les membres attentifs de mon comité de recherche. Leurs conseils m'ont permis de clarifier et de bonifier ma pensée à de nombreuses reprises. Ces quatre professeurs m'ont offert un encadrement de qualité supérieure. Enfin, je ne saurais passer sous silence le soutien bienveillant offert par les membres du personnel de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) et de la Bibliothèque de bibliothéconomie et des sciences de l'information, lesquels ont contribué à faciliter les mille et un détails entourant le travail de recherche.

Mes remerciements vont également aux organismes qui ont cru à l'intérêt de mon projet de recherche et qui ont eu la bienveillance de m'accorder des bourses tout au long de mon parcours doctoral. Il s'agit notamment du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, de la Manulife Financial Corporation, de la Fondation J.A. DeSève, de la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal (bourse de fin d'études) et de l'EBSI/Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal (bourses conjointes). Ces bourses ont

représenté des incitatifs importants et m'ont permis de me consacrer à plein temps à ma recherche. De plus, ma thèse s'est inscrite dans un projet de recherche plus vaste subventionné par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture – Programme d'aide à la recherche innovante, et piloté par Pierrette Bergeron (chercheuse principale), Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton de l'Université de Montréal. Je tiens à remercier ces trois professeures de m'avoir intégrée à leur projet et d'avoir partagé leur expertise avec moi. Par ailleurs, je remercie les dirigeants de la municipalité à l'étude pour avoir autorisé la réalisation de ma recherche en leurs murs. Que tous les cadres intermédiaires qui y ont participé soient aussi remerciés pour leur généreuse disponibilité.

Des amis chers m'ont encouragée à entreprendre ce doctorat et ont su m'entourer de leur sollicitude. Ils savent à quel point je leur suis reconnaissante. Merci à Guy G., Johanne M., Diane B., Michel L., Maryse L., Irène K. et Mireille M. Un merci tout spécial à Zeïneb G. pour ses précieux conseils et, tout simplement, pour avoir été là. Merci enfin à mes parents pour leur soutien inconditionnel. Et aussi, et avant tout, pour m'avoir transmis le plaisir d'apprendre.

## Introduction

Un des atouts majeurs des organisations consiste en leur capacité à créer et à exploiter l'information et les connaissances, capacité qui est déterminée entre autres par les comportements informationnels<sup>1</sup>, de même que par l'utilisation des systèmes d'information individuels et institutionnels (Nonaka et Takeuchi, 1995; Choo, 1998; Drucker, 1999). La gestion stratégique de l'information et des connaissances est de plus en 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 Linder *et al.* (2001 : 3), 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 (*information leverage*) pour créer de la valeur dans un environnement d'affaires dynamique. Toutefois, selon une recherche conduite par l'Institute for Strategic Change de la firme Accenture, seulement 20% des organisations étudiées intègrent le levier informationnel dans leur stratégie d'affaires et l'utilisent de manière délibérée comme avantage concurrentiel (Linder *et al.*, 2001 : 6-8).

Par ailleurs, différents facteurs menacent l'effritement de la base d'information, de connaissances et d'expertise dans les organisations. D'une part, les réorganisations donnent souvent lieu au démantèlement de la structure hiérarchique traditionnelle à plusieurs paliers, caractéristique de l'organisation industrielle du travail (Stewart, 1999 : 6). Cela participe tout d'abord à un « amincissement » de la hiérarchie où certaines catégories de cadres sont appelées à disparaître ou à s'adapter à de nouvelles responsabilités. De plus, les réorganisations sont souvent la source de réductions importantes des effectifs par les mises

---

<sup>1</sup> Les comportements informationnels sont définis par Taylor (1991 : 221) comme la somme des activités grâce auxquelles l'information devient utile pour un utilisateur. Ils comportent la définition des besoins d'information, la recherche puis l'utilisation d'information. Nous discuterons plus longuement de ces étapes dans le chapitre 1, à la section 1.3.

à pied et les départs à la retraite. Cela contribue à la perte de connaissances et d'expertises souvent irremplaçables rapidement, ce qui s'avère l'un des problèmes les plus coûteux auxquels ont à faire face les organisations : celles-ci peuvent voir leur efficacité réduite, leur compétitivité amoindrie et leurs stratégies de croissance compromises momentanément, sans compter les erreurs coûteuses qui peuvent se produire (par exemple, dans les processus de production) (DeLong et Mann, 2003 : 39-40; Davenport et Prusak, 1998 : 43-44; Stein, 1995 : 18-19). Face à de tels constats, plusieurs organisations ont dû ré-engager certains anciens employés à titre de consultants. D'autre part, de nouvelles formes d'organisations émergent (comme les organisations virtuelles ou en réseau) et l'internationalisation des marchés accroît la dispersion géographique d'une même organisation, ce qui crée des défis supplémentaires quant au partage d'information et de connaissances (Davenport, 1997 : 189; Davenport et Prusak, 1998 : 91). Cela, sans compter que les réductions de personnel pourraient également être la cause de réticences à partager information et connaissances, particulièrement si les employés perçoivent qu'elles leur assurent une valeur unique dans l'organisation (Davenport et Prusak, 1998 : 154). Or, la perte ou l'absence de partage d'information, de connaissances et d'expertise, dans une organisation, sont autant d'éléments qui contribuent à miner son avantage concurrentiel.

Les cadres intermédiaires sont au cœur du processus de création des connaissances dans les organisations, de par leur position particulière entre la base et le sommet, entre les composantes individuelles et collectives, entre l'information interne et externe, verbale et documentaire, et entre les connaissances tacites et explicites, ce qui leur permet non seulement de transmettre l'information<sup>2</sup> mais aussi de la convertir en connaissances

---

<sup>2</sup> Le concept d'information s'inscrit dans un continuum où les concepts « données », « information » et « connaissances » sont récurrents : événements – symboles – données – information – connaissances – sagesse (Debons *et al.*, 1988), signaux – données – information – connaissances (Choo *et al.*, 2000), ou plus succinctement données – information – connaissances (Davenport, 1997; Davenport et Prusak, 1998). Les données (*data*) sont décrites comme des ensembles de faits objectifs portant sur des événements ou des transactions spécifiques (Davenport et Prusak, 1998 : 2; Choo *et al.*, 2000 : 29). Considérées comme n'ayant aucune valeur ajoutée si elles ne sont pas traitées, les données deviennent de l'information lorsqu'une

(Nonaka et Takeuchi, 1995; Mintzberg, 1997). 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 corporatifs (Huy, 2001; Kanter, 1982). Pour cela, ils ont besoin d'une grande diversité d'information (Katzer et Fletcher, 1992; Choo et Auster, 1993).

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

---

structure relationnelle est établie entre elles (Taylor, 1986 : 7-8) et lorsque des significations leur sont données par un être humain (Davenport, 1997 : 9; Davenport et Prusak, 1998 : 3-5; Choo *et al.*, 2000 : 29-30; Drucker, 1988 : 46). Les connaissances (*knowledge*) sont considérées comme étant un mélange d'expériences vécues par un individu, des valeurs propres à celui-ci et de l'interprétation qu'il fait de l'information dans un contexte particulier (Davenport, 1997 : 9-10; Davenport et Prusak, 1998 : 5-6; Choo *et al.*, 2000 : 31).

<sup>3</sup> Dans le cadre de cette thèse, nous utilisons le terme « archives » au sens de la *Loi sur les archives* du Québec (Québec, 1983 : article 2) : il s'agit de « l'ensemble des documents, quelle que soit leur date ou leur nature, produits ou reçus par une personne ou un organisme pour ses besoins ou l'exercice de ses activités et conservés pour leur valeur d'information générale ». En fonction du cycle de vie des archives, celles-ci sont

la *Loi sur les archives* du Québec en 1983, qui oblige les organismes publics à assurer la gestion de leurs archives courantes, intermédiaires et définitives. Les grandes municipalités du Québec, catégorie à laquelle appartient le milieu étudié dans cette thèse, sont généralement dotées de programmes de gestion des archives bien organisés (Noël, 1992).

Les études sur les comportements informationnels portent presque toujours sur les cadres supérieurs des entreprises privées (Mintzberg, 1973; Kotter, 1982a, b; McKinnon et Bruns, 1992; Katzer et Fletcher, 1992; Choo et Auster, 1993). Nous ne savons pas comment les cadres intermédiaires municipaux déterminent leurs besoins d'information lors de situations problématiques, quelle recherche d'information ils entreprennent pour combler ces besoins, et quelle utilisation ils font de l'information pour résoudre les problèmes initiaux en fonction de leur contexte professionnel propre (Choo, 1998; Dervin et Nilan, 1986). Ce contexte professionnel constitue l'environnement d'utilisation de l'information, composante importante dont la littérature en sciences de l'information invite à tenir compte pour mieux comprendre les comportements informationnels et pour concevoir des systèmes d'information adaptés, afin de favoriser l'exploitation optimale des ressources informationnelles explicites de l'organisation (Taylor, 1986, 1991; Choo, 1998).

Dans le contexte de notre étude, une situation problématique<sup>4</sup> consiste en 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. L'individu perçoit généralement une différence entre la situation initiale, existante, et la situation souhaitée, et agit de manière à réduire la différence entre les deux

---

dites courantes lorsqu'elles ont une utilité administrative maximale, intermédiaires lorsqu'elles ont une utilité administrative moindre, et définitives lorsqu'elles ont une utilité historique (Couture *et al.*, 1999 : 113-115).

<sup>4</sup> Les auteurs utilisent une variété de termes pour désigner la même réalité : « situation » (Dervin, 1983a; Taylor, 1991), « problème » (Huber, 1980; Belkin *et al.*, 1982a, b; Choo et Auster, 1993; MacMullin et Taylor, 1984; Wersig et Windel, 1985; Taylor, 1986, 1991; Fletcher, 1991; Case, 2002), et enfin « situation problématique » (Wersig et Windel, 1985; Katzer et Fletcher, 1992; Savolainen, 1993; Detlor, 2000; Case, 2002).

états (Huber, 1980 : 11-12; MacMullin et Taylor, 1984 : 96). Le fait qu'une personne isole un épisode dans les tâches qu'elle doit accomplir revient à « créer » une situation problématique qu'elle doit résoudre (Katzer et Fletcher, 1992 : 231, 248-259; Dervin, 1983a : 9; Taylor, 1986 : 34, 38, 41). Pour les fins de notre recherche, nous considérons qu'un projet, une tâche ou une activité spécifique 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. Dans une organisation, la situation problématique peut consister en un manque de personnel, le développement d'un plan marketing, la préparation du budget annuel, etc. (Huber, 1980 : 11; Taylor, 1986 : 41; Katzer et Fletcher, 1992 : 231).

Une situation problématique est souvent reconnue comme le point de départ à des besoins d'information, à la recherche d'information, et finalement à l'utilisation et à la diffusion d'information (Dervin, 1983a : 11; Wersig et Windel, 1985 : 13; Taylor, 1986 : 34, 41; Choo et Auster, 1993 : 292). Chaque situation problématique est créée et définie par des individus qui s'inscrivent dans un environnement (ou espace-temps) spécifique, et se voit modelée par les caractéristiques de celui-ci (Dervin, 1983a : 9; MacMullin et Taylor, 1984 : 98, 108; Taylor, 1986 : 34-41; Katzer et Fletcher, 1992 : 231; Savolainen, 1993 : 17; Savolainen, 2006 : 110-112). De la même manière, les solutions que requiert ce problème représentent à la fois les individus (leurs responsabilités de gestion, leur système de valeurs, leurs préférences, etc.) et l'environnement d'utilisation d'information où ils évoluent (MacMullin et Taylor, 1984 : 98, 108; Taylor, 1986 : 34-41).

Les comportements informationnels des cadres intermédiaires doivent être soutenus par des systèmes d'information. Individuels et collectifs, ces systèmes co-existent souvent dans les organisations, sans conciliation apparente qui favoriserait le partage et l'exploitation de l'information et des connaissances (Peyrelong et Accart, 2002). Selon Taylor (1986 : 5, 6, 13, 202), les systèmes d'information<sup>5</sup> consistent en des ensembles de

---

<sup>5</sup> Nous reviendrons sur les systèmes d'information dans la section 1.2 du chapitre 1.

processus à valeur ajoutée, c'est-à-dire des activités de traitement de l'information qui rendent celle-ci disponible et facilitent son utilisation dans la résolution de problèmes et la prise de décision. De tels systèmes sont conçus pour répondre aux besoins d'utilisateurs évoluant dans un environnement d'utilisation d'information spécifique (Taylor, 1986 : 25).

## Objectifs de l'étude

Cette recherche porte sur la modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une organisation municipale. Plus spécifiquement, elle examine comment ces cadres répondent à leurs besoins d'information courante<sup>6</sup> dans le contexte de leurs activités de gestion, c'est-à-dire dans leur environnement d'utilisation d'information (Taylor, 1986). Les objectifs en sont les suivants :

1. Décrire les comportements informationnels des cadres intermédiaires lors de leurs activités de gestion, plus particulièrement leurs besoins informationnels et leur utilisation d'information.
2. Modéliser leurs besoins informationnels et leur utilisation d'information dans le cadre de situations problématiques relevant de leurs activités de gestion.
3. Décrire les sources d'information qui soutiennent les comportements informationnels des cadres intermédiaires.

La présente recherche s'inscrit dans un projet de plus grande envergure portant sur « Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances »<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Nous entendons par cette expression l'information qui est courante du point de vue de l'utilisateur. Il s'agit de toute information utilisée par les cadres intermédiaires dans le contexte de leurs activités courantes de gestion.

<sup>7</sup> Ce projet de recherche bénéficie d'une subvention du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture – Programme d'aide à la recherche innovante, sous la direction de Pierrette Bergeron (chercheure principale), Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton.

## Questions de recherche

Le projet de recherche examine les questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux ?
2. Quels sont les besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires municipaux lors de situations problématiques ?
3. Quelles sont les sources d'information qui soutiennent les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux ?

Cette étude descriptive utilise une approche qualitative afin de répondre aux questions de recherche. Les modes de collecte de données retenus sont l'entrevue en profondeur en personne auprès de 21 cadres intermédiaires d'une municipalité québécoise récemment fusionnée, l'observation directe de ces mêmes cadres et la collecte de documentation pertinente relative aux situations problématiques. L'incident critique est utilisé comme technique de collecte de données et comme unité d'analyse. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu qualitative à la fois inductive et déductive, basée sur la théorisation ancrée.

La problématique, les objectifs et les questions de recherche présentés dans cette introduction sont suivis par la revue de la littérature qui fait l'objet du chapitre 1. Celui-ci porte sur les rôles et responsabilités de gestion des cadres, les sources d'information utilisées par ceux-ci, et les principaux modèles de comportements informationnels existant. Il présente aussi le cadre conceptuel de la recherche. Le chapitre 2 décrit le cadre méthodologique utilisé pour mener cette étude. Les résultats de la recherche sont présentés au chapitre 3 et sont discutés au chapitre 4. Enfin, la conclusion identifie les contributions de l'étude et les futures pistes de recherche.

# Chapitre 1. Revue de la littérature

## Introduction

Ce chapitre présente les principaux concepts sur lesquels nous nous appuyons dans l'étude des comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux. Nous nous attardons tout d'abord aux rôles des cadres supérieurs et intermédiaires. Nous examinons ensuite les sources d'information utilisées par les cadres. Enfin, nous abordons les principaux modèles de comportements informationnels existant en sciences de l'information et en gestion. Nous serons ainsi en mesure de présenter, en fin de chapitre, le cadre conceptuel de la recherche.

### 1.1. Rôles des cadres

Différentes études en gestion et en sciences de l'information ont été réalisées sur les comportements informationnels des cadres supérieurs, principalement dans l'entreprise privée. Elles abordent le plus souvent la recherche et l'utilisation de l'information dans le contexte des responsabilités de gestion, et démontrent que plusieurs des rôles de gestion (sinon tous) des cadres supérieurs sont indissociables de l'information (Katzer et Fletcher, 1992 : 227; Choo et Auster, 1993 : 288; Case, 2002 : 248-249; Choo, 2002 : 64). Moins d'études ont été consacrées aux comportements informationnels des cadres intermédiaires, et notamment ceux du secteur public. Afin de mieux comprendre les comportements informationnels des cadres et les sources d'information qu'ils privilégient, nous explorons tout d'abord les relations existant entre l'information et les rôles et responsabilités de gestion. Un rôle est défini comme un « ensemble organisé de comportements » (Mintzberg, 1973 : 54; 1984 : 65) permettant de circonscrire les comportements de gestion incombant à un type de poste dans une organisation. Les responsabilités de gestion délimitent les activités spécifiques réalisées quotidiennement, et ainsi les situations problématiques que

les cadres doivent mener à terme. Parmi les responsabilités suscitant des besoins informationnels, la prise de décision est certainement la plus étudiée (Katzner et Fletcher, 1992 : 238; Choo et Auster, 1993 : 288). Par ailleurs, les cadres affichent des comportements manifestes qui révèlent leurs préférences pour certaines sources d'information (Katzner et Fletcher, 1992 : 227; Choo et Auster, 1993 : 296-298; Choo, 2002 : 64).

### **1.1.1. Rôles des cadres supérieurs**

Relativement peu d'études abordent la relation entre les gestionnaires et l'information dans la perspective globale de leurs rôles de gestion (Choo et Auster, 1993 : 288; Katzner et Fletcher, 1992 : 235; Choo, 2002 : 65-74). Celles de Mintzberg (1973, 1975a) et de Kotter (1982a, b) sont les premières à s'être penchées en profondeur sur ce sujet et ont servi de modèles aux chercheurs qui s'y sont intéressés ensuite.

#### **1.1.1.1. Dix rôles de gestion (Mintzberg)**

Mintzberg (1973) revoit la catégorisation des rôles de gestion qui se déclinent, traditionnellement, selon des fonctions de planification, dotation, budgétisation et coordination. Cette catégorisation, selon lui, permet difficilement de décrire ce que les gestionnaires font réellement dans une journée (Mintzberg, 1973, 1984; Katzner et Fletcher, 1992 : 237). Après avoir observé cinq cadres supérieurs, il établit trois ensembles de rôles interreliés (annexe 1) : (1) rôles interpersonnels; (2) rôles informationnels; (3) rôles décisionnels (Mintzberg, 1973, 1984). 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 (Mintzberg, 1973, 1984). 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 (Mintzberg, 1973 : 56-57; 1984 : 67-68).

Dans ses **rôles interpersonnels** (symbole, leader, agent de liaison), le cadre est constamment à l'affût d'information sur son organisation et l'environnement externe. Il établit des réseaux de relations internes et externes afin de recevoir mais aussi de communiquer de l'information (Mintzberg, 1973 : 58-65; 1984 : 69-76). Dans ses **rôles informationnels** (observateur actif, diffuseur, porte-parole), le cadre occupe une position centrale dans les flux d'information circulant dans l'organisation : d'une part, ses réseaux de relations et les documents qu'il reçoit lui permettent d'obtenir de l'information liée aux événements (faits vérifiables) tout comme aux valeurs (préférences et opinions); d'autre part, il est responsable de transmettre de l'information à ses subordonnés tout comme aux intervenants qui influencent l'organisation (supérieur hiérarchique, conseil d'administration, fournisseurs, organisations professionnelles, etc.) (Mintzberg, 1973 : 66-77; 1984 : 77-87). Enfin, les **rôles décisionnels** (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur) sont marqués par l'action, le cadre faisant la synthèse des pièces éparses d'information recueillies sur son organisation et sur l'environnement externe pour agir ou réagir; il puise aussi à son expérience, c'est-à-dire aux schèmes mentaux et aux plans implicites qu'il s'est forgés à même ses connaissances (Mintzberg 1973 : 77-94; 1984, 87-102).

La prise de décision est une des responsabilités de gestion les plus étudiées, élément central permettant de transformer les objectifs organisationnels en actions (Katzer et Fletcher, 1992 : 238; Taylor, 1986 : 152). Suscitant une activité informationnelle intense, il n'en reste pas moins difficile de préciser quelle information y est reliée (Katzer et Fletcher, 1992 : 240). Il est toutefois reconnu que l'information joue un rôle d'*input* essentiel à la prise de décision, les rôles informationnels des gestionnaires alimentant leurs rôles décisionnels (Mintzberg, 1975a : 56). C'est ce qui ressort des différentes études réalisées sur les principaux modèles de prise de décision, qu'il s'agisse du modèle classique (ou modèle de rationalité absolue) (Simon, 1997; Daft, 1995; March, 1994; Browne, 1993), du modèle de rationalité limitée (Simon, 1997; Daft, 1995; March, 1994; Cyert et March, 1992; Lindblom, 1959), du modèle processuel (Mintzberg *et al.*, 1976; Daft, 1995; Browne,

1993), du modèle politique (Allison et Zelikow, 1999; Crozier et Friedberg, 1977; Browne, 1993) et du modèle « poubelle » (Cohen *et al.*, 1972; Daft, 1995).

#### **1.1.1.2. Deux fonctions liées à l'information (Kotter)**

À la suite de Mintzberg (1973), Kotter (1982a, b) étudie 15 cadres supérieurs du secteur privé. Il conclut que ceux qui réussissent sont particulièrement efficaces dans deux fonctions fortement reliées à l'information : l'élaboration des objectifs organisationnels (*agenda setting*) et la constitution d'un réseau de relations (*network building*) (annexe 2) (Kotter, 1982a : 60-61, 66; 1982b : 160-161).

La fonction d'**élaboration des objectifs organisationnels** n'est jamais terminée : les cadres élaborent et précisent ces objectifs de manière progressive en recueillant de l'information de manière continue et dynamique (Kotter, 1982a : 60-66; 1982b : 160-162). Pour ce faire, ils s'appuient surtout sur des sources d'information verbales constituées de leurs réseaux de relations, et moins sur des documents comme les rapports (Kotter, 1982b : 161).

La **constitution d'un réseau de relations** facilite l'implantation et la mise à jour des objectifs organisationnels. Les cadres cultivent les relations avec des personnes provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, peu importe leur niveau hiérarchique (Kotter, 1982a : 67; 1982b : 161). Ces personnes s'avèrent des sources d'information utiles et peuvent aussi aider les cadres à réaliser leurs objectifs organisationnels (Kotter, 1982a : 69-76; 1982b : 163).

L'approche des cadres supérieurs aux fonctions de gestion est ainsi démontrée par Kotter (1982a, b) d'une manière qui ne laisse aucun doute quant à l'importance de l'information dans leurs responsabilités.

### 1.1.2. Rôles des cadres intermédiaires

Plusieurs études s'intéressent à la place occupée par les cadres intermédiaires dans un contexte de réorganisation structurelle, d'introduction des technologies de l'information et de la communication, et de diminution de la masse salariale. Toutefois, les comportements informationnels des cadres intermédiaires sont peu documentés.

Les cadres intermédiaires sont généralement définis comme se situant deux niveaux hiérarchiques au-dessous du directeur général (*Chief Executive Officer*) et un niveau au-dessus des employés « exécutants » (*line workers*) et des professionnels (Huy, 2001 : 73). Selon Huy (2001 : 73-74), une de leurs caractéristiques est qu'ils proviennent d'horizons beaucoup plus variés que les cadres supérieurs, ce qui constitue un terreau fertile pour l'émergence d'idées créatrices. Bourgault (2000) nuance autrement les rôles des trois principaux niveaux de cadres dans l'organisation. Au bas de la pyramide hiérarchique se trouvent les « administrateurs » chargés de faire appliquer les normes, les règlements, les politiques et les programmes : là se déroulent les opérations courantes liées à la production et se prennent des décisions de nature opérationnelle (Bourgault, 2000 : 5-6). Au centre, se trouvent les « gestionnaires » (cadres intermédiaires et certains cadres supérieurs) dont le mandat consiste à s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints en gérant de manière optimale les ressources (financières, humaines, etc.) mises sous leur responsabilité et en prenant les décisions tactiques nécessaires pour ce faire (Bourgault, 2000 : 5-6). Au haut de la pyramide hiérarchique, enfin, se trouvent les « plus hauts employés » de l'organisation, les « managers » chargés « de la créativité de l'organisation, d'imaginer des solutions et de trouver des réponses » (Bourgault, 2000 : 5). Les décisions à prendre sont ici de nature surtout stratégique (Bourgault, 2000 : 6). Il n'existerait cependant pas de frontières opaques entre les rôles d'administrateur, de gestionnaire et de manager : chacun serait amené à œuvrer aux plans opérationnel, tactique et stratégique, quoique dans des proportions différentes en fonction de ses responsabilités propres (Bourgault, 2000 : 5-6).

L'importance des cadres intermédiaires s'est vue éclipsée dans les années 1980. On considérait qu'ils résistaient aux changements et constituaient ainsi des obstacles aux

réorganisations, qu'ils étaient désillusionnés, coincés dans une hiérarchie ne leur permettant pas de progression de carrière intéressante, rendus inutiles avec l'avènement des technologies de l'information dont on croyait qu'elles pourraient les remplacer dans leurs rôles de liens informationnels (Nonaka et Takeuchi, 1995 : 127-128; Pinsonneault et Kraemer, 1993 : 270, 1997 : 660). Des études empiriques menées sur l'impact des technologies de l'information sur les cadres intermédiaires d'organisations publiques et privées ont cependant révélé que ceux-ci ne sont pas que de simples diffuseurs d'information entre les opérations et les instances décisionnelles : ayant des rôles interpersonnels et informationnels, ils utilisent de l'information qui ne peut être traitée adéquatement par des systèmes informatiques, et ils analysent et interprètent l'information pour lui insuffler de la signification (Pinsonneault et Kraemer, 1993 : 275, 1997 : 660).

Les cadres intermédiaires ont connu une remise en question de leurs rôles et de leur identité reliée à l'insécurité de leurs postes et au « syndrome du survivant », à la reconsidération des rôles de gestion et à la nature changeante des carrières au sein des organisations (Thomas et Linstead, 2002 : 72). Rouleau (1999 : 97-99) caractérise l'éclatement identitaire des cadres intermédiaires, dans les organisations en transformation, en fonction de quatre dimensions fondamentales : (1) la position des cadres intermédiaires dans l'organisation, alors qu'ils servent de relais (vers le haut et vers le bas) dans la hiérarchie organisationnelle et dans la relation avec l'environnement, se retrouvant ainsi continuellement sur « la ligne de feu »; (2) le piège des doubles messages qui marquent la communication dans les organisations en transformation, c'est-à-dire la difficulté à traduire les messages de la haute direction qui contredisent parfois la réalité, alors que les cadres intermédiaires doivent clarifier, interpréter, « créer des passerelles » entre l'ancien et le nouvel ordre; (3) la déstructuration des réseaux sociaux qui affecte la « petite histoire » de l'organisation et, ultimement, la mémoire organisationnelle; (4) le comportement toujours plus ambivalent des cadres intermédiaires quant à leur carrière au sein de l'organisation, alors qu'ils optent soit pour une attitude de repli soit pour un comportement entrepreneurial. Un processus de renouvellement identitaire est toutefois possible en contexte de réorganisation : (1) les cadres intermédiaires doivent retrouver un équilibre identitaire en

acceptant de « faire le deuil » de leurs routines de travail, du pouvoir de décision perdu en partie ou en totalité, de la mutation dans un autre service, des nouvelles fonctions qui leur sont confiées, et surtout du sentiment de « trahison » envers l'organisation et ses dirigeants; (2) ils doivent mettre en place de nouvelles façons de procéder face aux pressions d'un discours officiel contradictoire voulant préserver le rôle joué en période de stabilité mais prônant en même temps un changement radical des pratiques; (3) en contexte de réorganisation, les cadres intermédiaires peuvent avoir accès à de l'information privilégiée et à un certain pouvoir pour résoudre des problèmes ponctuels, ce qui leur offre une reconnaissance sporadique faisant office de « transition » vers la nouvelle structure organisationnelle, les nouveaux rôles hiérarchiques et le nouveau statut identitaire (Rouleau, 1999 : 99-100). Il importe pour les cadres intermédiaires de légitimer leur place et leur rôle dans l'organisation, les relations de pouvoir représentant un aspect important de la construction de leur identité (Thomas et Linstead, 2002 : 89).

#### **1.1.2.1. Types de décisions**

Les décisions auxquelles sont confrontés les cadres sont souvent classifiées en fonction des niveaux hiérarchiques existant dans une organisation. Ainsi, les **décisions stratégiques**, aussi appelées décisions institutionnelles ou novatrices, sont traditionnellement reconnues comme relevant des cadres supérieurs, et s'inscrivent dans un contexte hautement incertain puisque dépendant de l'environnement externe de l'organisation (Aktouf, 1994 : 140; Bourgault, 2000 : 6; Bergeron, 2001 : 81-86). Le plus souvent, les décisions stratégiques ont des incidences sur l'ensemble de l'organisation puisqu'elles ont des conséquences sur les objectifs généraux de celle-ci (Aktouf, 1994 : 140; Bourgault, 2000 : 6; Bergeron, 2001 : 81-86). Les **décisions fonctionnelles**, dites aussi **tactiques**, sont souvent associées aux cadres intermédiaires chargés d'atteindre les objectifs organisationnels par l'optimisation des ressources à leur disposition : elles traduisent de façon concrète les décisions stratégiques prises par les hauts dirigeants, et ce, pour chacune des fonctions administratives de l'organisation (Aktouf, 1994 : 140; Bergeron, 2001 : 81-86; Bourgault, 2000 : 6). Les **décisions courantes ou opérationnelles**, quant à elles, sont

généralement le fait des cadres opérationnels chargés de la production : elles sont le plus souvent ciblées sur des activités précises à accomplir, et s'inscrivent dans la quotidienneté et les tâches d'exécution (Aktouf, 1994 : 140; Bergeron, 2001 : 81-86; Bourgault, 2000 : 5).

Certains auteurs ont distingué les décisions programmées et non programmées, lesquelles s'appliquent respectivement à des problèmes bien structurés et mal structurés (aussi qualifiés de bien définis et mal définis) (Simon, 1977 : 45-49; Aktouf, 1994 : 140; Daft, 1995 : 363-364; Taylor, 1986 : 158, 165). Ce faisant, ils estiment qu'il serait possible de percevoir quels types de besoins informationnels sont suscités. Les décisions programmées sont perçues comme étant routinières, répétitives, prévisibles, et s'appuient généralement sur des règlements ou des procédures normalisées d'opérations, de même que sur la structure de l'organisation : elles conviennent bien aux décisions courantes ou opérationnelles qui caractérisent les tâches d'exécution, et les besoins informationnels en sont le plus souvent bien définis (Simon, 1977 : 45-49; Aktouf, 1994 : 140; Daft, 1995 : 363-364; Taylor, 1986 : 158, 165). À l'inverse, les décisions non programmées, nouvelles et non structurées, sont caractérisées par l'incertitude et le risque<sup>8</sup>; elles peuvent dans certains cas s'appliquer aux décisions fonctionnelles ou tactiques, et s'appliquent dans tous les cas aux décisions stratégiques ayant une incidence sur les orientations de l'organisation. Puisque ces décisions doivent répondre à des problèmes nouveaux, imprévus et inattendus, il n'existe pas de procédures préétablies pour y répondre : les cadres doivent alors s'appuyer sur le jugement, la créativité, l'intuition fondée sur l'expérience, ou encore sur des estimations probabilistes et l'avis d'experts; l'information sollicitée dans de tels cas provient souvent de sources informelles et verbales (Simon, 1977 : 45-49; Daft, 1995 : 364; Taylor, 1986 : 161, 166).

---

<sup>8</sup> L'incertitude implique un manque de connaissances ou de contrôle sur les conséquences possibles d'une décision ou d'une action; le risque, pour sa part, implique une part de probabilité ou de chance dans la décision, alors que les conséquences spécifiques sont incertaines mais que la probabilité de celles-ci est connue (March, 1994 : 5-7; Taylor, 1986 : 159-160).

### 1.1.2.2. Quatre niveaux de gestion (Mintzberg)

Voulant mieux comprendre la complexité et l'interaction des rôles des cadres, Mintzberg étudie 29 cadres de différents niveaux hiérarchiques et de différents secteurs d'activités au sein de l'administration publique canadienne (Mintzberg, 2000 : 13-14). Cette étude complète et nuance les rôles des cadres qu'il présentait en 1973. Il propose ici un modèle « intégrateur » où le cadre s'affirme comme le noyau central de quatre strates (ou cercles concentriques) qui représentent autant de niveaux de gestion favorisant la réalisation de son cadre de travail (annexe 3).

Au **niveau de la personne** (c'est-à-dire du cadre lui-même), le « titulaire du poste » est chargé de deux rôles principaux : la conception d'un cadre de travail, et la programmation de l'« agenda » ou organisation des objectifs organisationnels. Pour ce faire, le cadre puise à ses valeurs, ses expériences, ses connaissances, ses compétences et ses modèles. Il doit développer une vision stratégique des objectifs à réaliser et prendre les décisions tactiques nécessaires à la réalisation de ceux-ci, puis établir les plans de travail qui s'imposent (Mintzberg, 2000 : 14, 16-17).

Au **niveau de l'information**, le cadre gère par l'information, c'est-à-dire qu'il utilise l'information à sa disposition pour amener les employés à réaliser les objectifs organisationnels par les actions appropriées (Mintzberg, 2000 : 14-15). Par son rôle de communication, il fait office de « centre nerveux » de son organisation, chargé de recueillir et de diffuser l'information à l'interne et à l'externe (diffuseur d'information auprès des employés, et porte-parole vers l'extérieur de l'organisation). Ici, la constitution de réseaux internes et externes est essentielle, et l'information verbale (même sous forme de rumeur ou d'« information symbolique, c'est-à-dire ce qui est vu et ressenti plus que ce qui est lu ou entendu ») s'avère souvent plus importante que l'information formelle et officielle (Mintzberg, 2000 : 16-17). Par son rôle de contrôle, il utilise l'information pour atteindre les buts fixés. Le contrôle des gens et de leurs façons de travailler se fait grâce à l'établissement de systèmes (par exemple pour la planification, le contrôle de performance,

la budgétisation), d'une structure organisationnelle (responsabilités et autorité hiérarchique) et de directives (Mintzberg, 2000 : 19-21).

Au **niveau des gens**, le cadre « gère par les gens », c'est-à-dire qu'il travaille en collaboration avec eux pour les inciter à poser les actions menant à la réalisation des objectifs organisationnels (Mintzberg, 2000 : 14). Dans son rôle de liaison (« relier »), il établit le lien entre l'interne et l'externe : il tente d'imposer ou d'étendre l'influence de l'organisation à l'extérieur de celle-ci, et agit comme « filtre » de l'influence extérieure sur l'organisation (Mintzberg, 2000 : 22-23). Dans son rôle de leader (« diriger »), il fait office de « centrale énergétique » en exerçant son leadership à trois niveaux : (1) au niveau individuel, « en relation bilatérale »; (2) au niveau des groupes, notamment en mettant sur pied et en gérant des équipes de travail; et (3) au niveau de l'organisation, pour la préservation de la culture organisationnelle (Mintzberg, 2000 : 22). Les réseaux internes et externes de contact avec les gens lui servent ici dans les deux rôles de liaison et de leader.

Au **niveau de l'action**, soit le niveau le plus concret des rôles de gestion, le cadre gère les actions à réaliser de manière assez directe et peut même s'y impliquer activement (Mintzberg, 2000 : 14, 23). Il exerce deux rôles importants : (1) négociateur, alors qu'il doit procéder à des pourparlers et conclure des ententes à l'extérieur de l'organisation; (2) faire, alors qu'il doit diriger la réalisation des actions à accomplir (Mintzberg, 2000 : 24-25).

Les quatre niveaux de gestion donnent donc lieu à huit rôles qui caractérisent à la fois les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels, mais dans des proportions différentes en fonction de leurs responsabilités respectives. Les cadres intermédiaires présentent ainsi certaines caractéristiques similaires à celles des cadres supérieurs, quoique à un degré moindre : si les objectifs de survie et de croissance de l'organisation sont similaires, le développement des unités administratives gérées par les cadres intermédiaires peut prendre une très grande place et donner lieu à une « balkanisation » de la structure organisationnelle générale (Mintzberg, 1983 : 126-130).

### 1.1.2.3. Agents de changement

Différents auteurs mettent l'accent sur les qualités d'innovation des cadres intermédiaires, particulièrement en contexte de changement, même si ceux-ci restent par ailleurs ancrés dans la continuité (Kanter, 1982 : 95; Huy, 2001 : 73, 79). Ainsi, ils sont vus comme faisant preuve d'innovation pour améliorer la productivité de l'organisation, que cela soit par la conception de nouveaux produits, par la mise en place de nouvelles structures pour faciliter le changement, ou encore par la conception de nouveaux équipements pour améliorer la qualité des produits (Kanter, 1982 : 95). Les cadres intermédiaires sont également vus comme ayant la capacité d'être à l'aise avec le changement, de se montrer visionnaires, de privilégier un style managérial participatif-collaboratif, de faire preuve de persuasion, de persistance et de discrétion, et enfin d'apporter un soutien essentiel à la haute direction tout en se faisant les promoteurs des idées provenant des opérations; ils auraient toutefois besoin de disposer d'un certain pouvoir pour aller au-delà des limites de leurs tâches formelles (Kanter, 1982 : 95-96, 102; Huy, 2001 : 73, 79). Au bout du compte, ils assumeraient un double rôle de continuité et d'innovation. D'autres auteurs les voient comme des acteurs de soutien qui sont plutôt des stabilisateurs que des visionnaires : à ce titre, ils apportent une contribution importante à la mémoire organisationnelle, assurent l'équilibre dans les transitions et améliorent la capacité de résilience organisationnelle (DeLong et Vijayaraghavan, 2003 : 97-98, 100-101).

Le double engagement des cadres intermédiaires dans la continuité et le changement reflèterait quatre volets de leur rôle dans l'organisation : (1) entrepreneurs, car s'ils sont près des opérations quotidiennes, ils en sont aussi suffisamment éloignés pour avoir une bonne vue d'ensemble de la situation; (2) communicateurs, car ils ont les meilleurs réseaux sociaux de l'organisation, exercent une influence informationnelle significative et savent comment rendre les changements non menaçants aux collègues et aux subordonnés; (3) « thérapeutes » (*therapists*), car ils tiennent compte du bien-être émotionnel des subordonnés pendant les changements; (4) artistes « équilibristes » (*tightrope artists*), car ils savent conserver un certain équilibre entre le changement et la continuité en résolvant

les problèmes qui surviennent, en préservant les acquis et en assurant la promotion du changement dans l'organisation (Huy, 2001, 73-79).

Les cadres intermédiaires sont aussi considérés comme étant au centre du processus d'innovation dans les organisations, lequel passe par la création d'information plutôt que par le seul traitement d'information déjà existante (Nonaka, 1988 : 12; Nonaka et Takeuchi, 1995 : 124-130). L'innovation est vue ici comme un processus où l'incertitude est intentionnellement accrue (dans une équipe assignée au développement de nouveaux produits, par exemple) afin d'engendrer un chaos temporaire grâce auquel de nouvelles connaissances peuvent émerger et de nouvelles significations peuvent être créées : l'innovation se produit donc avec le « désapprentissage » des connaissances existantes et l'apprentissage de nouvelles connaissances qui permettent à l'organisation de se renouveler (Nonaka, 1988 : 12, 15; Nonaka et Takeuchi, 1995 : 124-130). L'incertitude est provoquée de manière à conduire l'organisation vers de nouvelles certitudes lui permettant d'affronter un environnement d'affaires en évolution. La position occupée par les cadres intermédiaires, entre la base et le sommet, les met en interaction constante avec la vision stratégique des dirigeants qu'ils doivent interpréter et « traduire » pour les subordonnés, et avec les idées et projets émergeant des opérations. Ils sont également au confluent des flux verticaux et horizontaux d'information dans l'organisation : les cadres intermédiaires peuvent ainsi jouer un rôle central en faisant la synthèse des méthodes déductives et inductives de gestion<sup>9</sup>. Cela se traduit au bout du compte par la création et la réalisation de concepts d'affaires qui permettent la résolution des contradictions pouvant survenir entre la vision idéale des dirigeants et la situation actuelle des opérations (Nonaka, 1988 : 15-16, 18; Nonaka et Takeuchi, 1995 : 124-130). Le *middle-up-down management* caractériserait les organisations qui savent survivre dans un environnement constamment en changement (Nonaka, 1988 : 18; Nonaka et Takeuchi, 1995 : 124-130).

---

<sup>9</sup> Cette synthèse des méthodes déductives et inductives est aussi appelée « *compressive management* », « *symbiotic management* », ou encore « *middle-up-down management* » (Nonaka, 1988 : 15; Nonaka et Takeuchi, 1995 : 127).

#### 1.1.2.4. Quatre rôles stratégiques

Dans un environnement d'affaires marqué par le changement et la complexité, les cadres intermédiaires sont vus comme étant au centre de la formation de la stratégie grâce à quatre rôles stratégiques interreliés qui favorisent un processus d'apprentissage organisationnel, ce dernier visant le développement de compétences organisationnelles et l'émergence de projets innovateurs (Floyd et Wooldridge, 1996 : 35, 50-52). Il s'agit d'une gestion à partir du milieu qui rejoint ainsi le concept de *middle-up-down management* (Nonaka, 1988; Nonaka et Takeuchi, 1995). Dans leur rôle de « **synthétiseurs** » (rôle de *synthetizing*), les cadres intermédiaires agissent comme canaux de communication et sources d'information : ayant accès à plusieurs sources d'information internes et externes, ils se chargent d'interpréter l'information en y insufflant une signification stratégique, puis de la partager. Ils intègrent ainsi la nouvelle information à la pensée existante, ce qui permet d'ajouter à la base de connaissances commune et d'influencer la compréhension stratégique partagée dans l'organisation (Floyd et Wooldridge, 1996 : 48, 52, 69-70). Les cadres intermédiaires deviennent des **facilitateurs** (rôle de *facilitating*) lorsqu'ils favorisent le renouveau et l'adaptation en encourageant concrètement (par des programmes expérimentaux, l'allocation de ressources, etc.) la créativité des subordonnés, les projets novateurs permettant l'apprentissage organisationnel et le développement de nouvelles compétences; ils s'affirment ici comme de véritables agents de changement (Floyd et Wooldridge, 1996 : 44, 52, 84). Lorsque les cadres intermédiaires font la découverte de projets innovateurs au niveau des opérations et en font la promotion auprès de leurs supérieurs, ils font alors office d'entrepreneurs ou de **champions stratégiques** (rôle de *championing*) ayant comme préoccupation d'accroître le répertoire des compétences organisationnelles, soit en fournissant de nouvelles compétences à l'organisation, soit en lui permettant d'utiliser ses compétences existantes de manière différente (Floyd et Wooldridge, 1996 : 42, 52-55). Enfin, ils doivent **implanter** (rôle de *implementing*) les projets émergents lorsqu'ils ont été ratifiés par la haute direction et ont été intégrés dans la stratégie délibérée : il s'agit alors de réaliser la nouvelle vision stratégique de manière concrète, ce qui contribue à l'accumulation de nouvelles compétences organisationnelles

(Floyd et Wooldridge, 1996 : 44-45, 52, 96). Les quatre rôles stratégiques des cadres intermédiaires sont liés de très près à l'innovation et au changement : comprendre le besoin de changement (*synthetizing*), se préparer pour le changement (*facilitating*), promouvoir le changement (*championing*) et, finalement, implanter le changement (*implementing*) qui permettra d'améliorer la performance organisationnelle tout en favorisant l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences (Floyd et Wooldridge, 1996 : 52). Faire la synthèse des informations se situe au début de ce processus (Floyd et Wooldridge, 1996 : 52, 69).

La recension des rôles des cadres met en relief le volet informationnel de plusieurs de ces rôles, ce que Mintzberg (1973, 2000) et Kotter (1982a, b), notamment, ont étudié en profondeur. Il apparaît donc pertinent de s'arrêter aux sources d'information vers lesquelles se tournent les cadres pour les aider dans leurs rôles et responsabilités de gestion.

## **1.2. Sources d'information utilisées par les cadres**

Les cadres utilisent une grande variété de sources d'information qui peuvent être internes ou externes à leur organisation. Ces sources peuvent se présenter sous différents médias d'information (ou formes de communication), notamment les sources verbales (transmises par des êtres humains) et documentaires (transmises de manière textuelle, en ligne, etc.). Les sources d'information peuvent également être des observations de phénomènes physiques tels des lieux ou des événements (Atherton, 1977 : 7; Chaumier, 1986 : 13; Choo, 2002 : 157-158). Les sources indiquent ainsi d'où origine l'information.

Atherton (1977 : 7) et Chaumier (1986 : 13-17) proposent une hiérarchie des sources d'information qui, traditionnellement, permet de distinguer les sources d'information primaires, secondaires et tertiaires. Les sources primaires consistent en des communications orales (conversation, conférence, cours, etc.), des documents (publiés ou non) sous forme de textes (monographie, journal, rapport, etc.) ou d'images (photographie, dessin, carte, etc.). Les sources secondaires sont décrites comme des métadonnées sur les

sources primaires que sont les documents ou les communications orales, et impliquent une activité d'analyse de contenu de l'information : description, inventaire, résumé analytique, index, etc. Les sources tertiaires incluent une activité d'analyse de contenu et une activité d'évaluation et de synthèse. On pense ici, surtout, à des bilans, des synthèses et des états de la question.

Par ailleurs, l'information peut être communiquée par différents canaux de diffusion comme les systèmes d'information (Atherton, 1977 : 7-8). Un « système » peut être défini comme un ensemble de composantes et des relations entre ces composantes et leurs attributs (Debons *et al.*, 1988 : 57, notre traduction). Un « système d'information », pour sa part, peut se définir comme « un ensemble de ressources fonctionnant conjointement pour produire de l'information » (Dufour, 2003 : 8). Dans le cadre de notre thèse, nous utilisons la définition de Taylor (1986 : 13) qui décrit les systèmes d'information comme des « ensembles de processus améliorant la valeur ou ajoutant de la valeur aux « messages (d'information) » qui entrent dans un système et qui en ressortent » (notre traduction), pour le bénéfice des utilisateurs de ces systèmes. Ces processus sont des fonctions de traitement de l'information comme la sélection, l'organisation, le repérage et l'analyse de l'information (Taylor, 1986 : 5, 10, 30).

Selon Debons *et al.* (1988 : 58, 68-69), l'approche « système » consiste en une façon d'observer le monde (ou des phénomènes de ce monde) du point de vue des éléments qui sont en interaction et de leur possible influence les uns sur les autres. En fonction de cette approche, les éléments d'un système d'information incluent le contenu informationnel, l'acquisition de ce contenu, son intégration dans le système, son traitement, son utilisation et sa communication. Cela répond à la définition que donne Taylor (1986) des systèmes d'information comme ensembles de processus interreliés à valeur ajoutée. D'autres auteurs, comme Rosnay (1975 : 96-102), préfèrent caractériser un système selon des composantes comme l'environnement, les intrants, les extrants, les processus, la rétroaction et les interactions entre les éléments du système. Cela est une autre manière de considérer la définition que donne Taylor (1986 : 48-51) des systèmes d'information. Pour

lui, les systèmes d'information comme ensembles de processus à valeur ajoutée tiennent compte des intrants (données, information), des extrants (produits de la recherche d'information : données, information, métadonnées), des utilisateurs de ces systèmes et de leurs besoins informationnels, de l'interface utilisateurs-systèmes, de l'implantation des processus de traitement de l'information et de leur amélioration en fonction du taux de satisfaction des utilisateurs (rétroaction) et, enfin, de l'environnement d'utilisation de l'information propres aux utilisateurs (cet environnement orientant leurs besoins informationnels, leur recherche et leur utilisation de l'information).

L'étiquette « systèmes d'information » semble donc pouvoir chapeauter plusieurs types de systèmes. Ainsi en est-il des systèmes d'information offrant des services (bibliothèques, centres de documentation, services d'archives et de gestion de documents, etc.), des systèmes d'information mettant l'accent sur des fonctions spécifiques (*Management information systems* (MIS), *Information management systems* (IMS), *Decision-support systems* (DSS), systèmes experts), et des systèmes d'information Web qui peuvent, par ailleurs, aussi mettre l'accent sur une fonction spécifique (intranets, sites Web externes, systèmes de commerce électronique, extranets) (Taylor, 1986; Chaumier, 1986; Debons *et al.*, 1988; Buckland, 1991; Marshall, 1993; Choo, 1994; Choo, 2002; Dufour, 2003). Les systèmes d'information archivistiques sont constitués des produits et services conçus pour favoriser le repérage et l'utilisation d'information de nature archivistique, tels que des bases de données décrivant et/ou donnant accès aux documents, des cadres de classification de documents, des calendriers de conservation des documents et des index de repérage des documents (Couture *et al.*, 1999; Cook, 1999; Shepherd et Yeo, 2003).

Nous présentons ci-après les principales sources d'information utilisées par les cadres, puis explorons les critères expliquant leurs préférences pour certaines sources. Nous décrivons ensuite les principales catégories de sources d'information utilisées par les cadres, et proposons un modèle général de ces catégories de sources.

### **1.2.1. Recension des principales sources d'information utilisées par les cadres**

La plupart des études existantes sur les sources d'information se sont principalement intéressées aux sources utilisées par les cadres supérieurs<sup>10</sup> du secteur privé. Elles portent sur les liens établis entre les situations problématiques et la recherche d'information, sur l'utilisation des sources par les décideurs, ou encore sur les comportements informationnels d'équipes de direction en environnement turbulent (Choo, 2002; Choo et Auster, 1993). D'autres études, par exemple McKinnon et Bruns (1992), se concentrent sur la manière dont les cadres d'entreprises du secteur manufacturier obtiennent et utilisent l'information, particulièrement l'information de comptabilité de gestion, pour gérer les différents volets des opérations quotidiennes. D'autres études encore (par exemple, Zach, 2002, 2005) portent sur les sources d'information recherchées et utilisées par des cadres supérieurs du domaine artistique dans la réalisation des diverses activités relevant de leurs responsabilités. Les auteurs qui se sont intéressés à l'information utilisée par les cadres ont donné des exemples de sources internes ou externes à l'organisation, verbales (humaines) ou documentaires (textuelles ou électroniques); certains ont aussi ajouté des sources appelées « phénomènes physiques ». L'annexe 4 présente un tableau des sources d'information recensées dans les écrits, par catégories de sources. Nous reviendrons sur ces catégories dans la section 1.2.3.

La préférence pour les sources d'information varie en fonction des activités de gestion propres aux cadres et des situations spécifiques auxquelles ils sont confrontés. La taille de l'organisation semblerait aussi jouer un rôle. Ainsi, on pourrait penser que les gestionnaires ayant besoin d'information sur l'environnement externe utilisent davantage de sources d'information externes à leur organisation. Toutefois les grandes compagnies ont plutôt tendance à s'appuyer sur les sources internes, un plus grand nombre de personnes ressources dans l'entreprise étant en mesure de se procurer de l'information sur

---

<sup>10</sup> Certaines études, comme celle de McKinnon et Bruns (1992), incluent également les cadres intermédiaires.

l'environnement (Aguilar, 1967; Choo et Auster, 1993). Cela se vérifie aussi pour les compagnies internationales dont les dirigeants des divisions situées à l'étranger sont considérés comme des sources internes (Keegan, 1974).

En résumé, il ressort que les cadres utilisent tant des sources d'information internes qu'externes, mais ont une préférence pour les sources verbales (humaines), personnelles, et entretiennent soigneusement leurs réseaux de relations (Choo et Auster, 1993; Katzer et Fletcher, 1992; Taylor, 1986; Choo, 1994; Choo, 2002; Kotter, 1982a, b; Mintzberg, 1973).

### **1.2.2. Critères de préférence et caractéristiques des sources d'information**

Différents critères et caractéristiques peuvent expliquer la préférence des cadres pour certaines sources d'information, notamment la perception de la qualité, de la richesse et de l'accessibilité des sources, de même que la valeur symbolique de l'information. C'est de cette manière, selon Taylor (1986 : 164), que peut être évaluée l'utilité des sources d'information dans la prise de décision et les autres activités de gestion.

#### **1.2.2.1. Comportements manifestes des cadres envers l'information**

En plus des comportements informationnels liés aux rôles et responsabilités de gestion des cadres, on observe aussi chez ces derniers des comportements manifestes (*overt behaviours*) qui donnent des indications supplémentaires sur leur relation avec l'information.

Les organisations sont caractérisées par une surabondance d'information qui doit être filtrée et dont on doit extraire la signification pour retenir l'information pertinente. Or, les cadres ont peu ou pas de temps pour lire; pour cette raison, plusieurs n'aiment pas être surchargés d'information, surtout si elle n'est pas fiable ou pertinente (Mintzberg, 1975b; Katzer et Fletcher, 1992; Choo, 2002; Pfeffer et Sutton, 2006). S'appuyant sur plusieurs études sur la prise de décision, Feldman et March (1981 : 172-174) proposent aussi quelques observations sur la cueillette et l'utilisation de l'information dans les

organisations. Ces auteurs révèlent que les cadres, parce qu'ils craignent de se retrouver sans information, accumulent plutôt toute celle qu'ils trouvent au détriment, parfois, de sa pertinence. Ils recueillent souvent de l'information pour finalement ne pas l'utiliser, ou en demandent davantage mais finissent par l'ignorer et n'en tiennent pas compte dans la prise de décision. Ils peuvent aussi prendre des décisions rapidement en se fondant sur leur intuition, et ne les justifient qu'après coup en consultant l'information pertinente. Enfin, ils peuvent se plaindre de ne pas disposer d'information suffisante pour prendre une décision alors même que l'information disponible est ignorée.

Ces comportements laissent croire que les organisations recueillent beaucoup d'information ayant peu ou pas de valeur pour la prise de décision, ou en quantité telle qu'il devient impossible pour un individu de « traiter » toute l'information mise à sa disposition (en prendre connaissance, la synthétiser, l'interpréter et l'utiliser); paradoxalement, les individus paraissent avoir constamment besoin de plus d'information ou se plaignent de l'inexactitude de l'information (Feldman et March, 1981 : 172-174; Katzer et Fletcher, 1992). Les limites temporelles de traitement de l'information dont dispose un cadre se doubleraient ainsi des limites cognitives du cerveau humain 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 (Mintzberg, 1975b; Katzer et Fletcher, 1992; McKinnon et Bruns, 1992; March, 1994; Simon, 1997; Choo, 2002; Savolainen, 2006).

Les cadres semblent préférer les communications verbales, surtout les conversations en personne, et passent beaucoup de temps à discuter d'une grande variété de sujets à l'occasion de conversations courtes et apparemment décousues (Mintzberg, 1975b; Katzer et Fletcher, 1992; Choo, 2002; Mintzberg, 2000). L'information verbale, qu'elle soit sous

forme de rumeur ou d'information symbolique<sup>11</sup>, semble occuper une place souvent plus importante que l'information formelle et officielle dans les échanges avec les autres (Mintzberg, 1973 : 51-53; Mintzberg, 2000 : 16-17). Les contacts en personne offrent aux cadres l'avantage de pouvoir observer l'aspect physique de leurs interlocuteurs (gestes, expressions du visage) en plus du ton de voix (McKinnon et Bruns, 1992 : 119). Kotter (1982a, b) note aussi que les cadres supérieurs passent la plupart de leur temps avec plusieurs personnes qui ne sont pas nécessairement leurs patrons ou leurs subordonnés, afin de constituer et de maintenir leurs réseaux de relations. Ils donnent rarement des ordres aux personnes sur qui ils comptent pour mettre en œuvre leurs objectifs organisationnels, mais consacrent beaucoup de temps à essayer de les influencer. Il leur importe donc de maintenir un contact régulier avec les réseaux de relations créés tant à l'interne qu'à l'externe (Kotter, 1982a, b; Mintzberg, 2000). Les cadres ont aussi tendance à s'appuyer sur de l'information acquise de première main qu'ils considèrent plus riche, sur leur expérience, et sur des croyances établies en matière de gestion (Pfeffer et Sutton, 2006 : 64-66). Par ailleurs, les cadres paraissent être constamment en train de rechercher ou de recevoir de l'information, de l'évaluer, de l'interpréter et de la transmettre à d'autres (McKinnon et Bruns, 1992 : 105).

Ces aspects du comportement informationnel dénotent déjà une préférence pour les sources d'information verbales (humaines), personnelles, et une propension à vouloir s'entourer de toute l'information qui pourrait éventuellement être utile pour la résolution de situations problématiques. Ils sont à mettre en relation avec les caractéristiques des sources d'information telles que perçues par les cadres, ce que nous abordons ci-après.

#### **1.2.2.2. Qualité des sources d'information**

La perception de la qualité des sources constitue un critère important pour expliquer leur utilisation par les cadres (Choo et Auster, 1993 : 298). Elle couvre différentes dimensions qui peuvent parfois se recouper, selon le découpage qu'en font les auteurs.

---

<sup>11</sup> « [C]'est-à-dire ce qui est vu et ressenti plus que ce qui est lu ou entendu » (Mintzberg, 2000 : 16-17).

Ainsi, Choo (1994 : 25) met l'accent sur deux dimensions principales couvertes par le concept de qualité. La dimension de pertinence, tout d'abord, est caractérisée par l'utilité de l'information pour résoudre le problème, de même que par son exactitude, sa conformité aux faits, sa fiabilité et son actualité<sup>12</sup> (Choo, 1994 : 25). La deuxième dimension permettant de définir la qualité des sources est la fiabilité, soit la confiance du gestionnaire en la cohérence de l'information à travers le temps : des sources d'information fiables doivent être en mesure de maintenir un niveau acceptable d'exactitude et d'actualité de l'information dans le temps (Choo, 1994 : 26). Wilson (1997 : 561-562) parle plutôt du critère de crédibilité pour juger de la fiabilité d'une source d'information, en fonction de la qualité et de l'exactitude de l'information qu'elle fournit.

Zach (2002 : 29) relève aussi la crédibilité comme critère jugé important par les cadres supérieurs du domaine des arts lors de leur recherche d'information. Elle considère la crédibilité de la source comme étant un critère à part entière, auquel viennent s'ajouter les critères de confiance en la source d'information, de fiabilité et d'objectivité. Elle associe la confiance en la source à la crédibilité de la source puisque ces deux critères réfèrent au degré de confiance qu'un cadre peut avoir envers la source d'où provient l'information (Zach, 2002 : 145). Le critère de fiabilité est également associé à la confiance du cadre dans la source d'information. Le critère d'objectivité n'est pas autrement précisé, si ce n'est qu'il est mentionné par un répondant (Zach, 2002 : 144-145).

D'autres auteurs considèrent que la pertinence, l'exactitude, la fiabilité et l'actualité de l'information sont des critères à part entière (O'Reilly, 1982; McKinnon et Bruns, 1992; Marshall, 1993). Pour McKinnon et Bruns (1992 : 200), l'exactitude est liée à la confiance du gestionnaire pour de l'information conforme aux faits. L'actualité de l'information, pour sa part, tient à son caractère d'information livrée rapidement ou en temps réel, qui permet

---

<sup>12</sup> « *Information timeliness* » peut se traduire par « rapidité », « actualité » ou encore « caractère opportun » de l'information (Choo, 1994; Choo, 2002; Taylor, 1986; Bureau de la traduction du Canada, 2003; Office québécois de la langue française, 2004).

d'agir immédiatement pour corriger un problème ou exploiter une occasion (McKinnon et Bruns, 1992 : 198-200; Marshall, 1993 : 17).

Pour sa part, Taylor (1986 : 62) précise que le critère de qualité est lié à la confiance de l'utilisateur dans un système d'information et dans l'information qu'il peut obtenir par l'intermédiaire de celui-ci. La qualité, selon lui, comporte cinq valeurs fondamentales : (1) l'exactitude de l'information obtenue en interrogeant un système d'information; (2) la représentativité ou le caractère complet de la couverture d'un sujet ou d'une discipline lors de l'interrogation d'un système (par contre, pour certains groupes d'utilisateurs, le caractère sélectif de l'information emmagasinée dans un système, reposant sur l'évaluation et la mise à jour constante de l'information, peut s'avérer un critère tout aussi important); (3) le caractère récent des données emmagasinées dans le système, certains utilisateurs ayant même besoin d'information en temps réel; (4) la fiabilité, c'est-à-dire la confiance de l'utilisateur en la cohérence de la performance du système, et de l'information qui peut y être repérée, à travers le temps; et (5) la validité de l'information (Taylor, 1986 : 62-64).

Choo (1994 : 29-30) suggère que les sources perçues comme fournissant l'information de la plus haute qualité<sup>13</sup> sont surtout verbales (humaines) et personnelles : collègues, subordonnés, supérieurs, membres du conseil d'administration, clients; les rapports et études internes constituent l'exception de nature documentaire. Les sources perçues comme fournissant l'information de la moins haute qualité sont documentaires et impersonnelles : bibliothèque de l'organisation, services d'information électroniques<sup>14</sup>, médias (Choo, 1994 : 29-30). Rarement utilisée, la bibliothèque de l'organisation est considérée comme ennuyeuse et frustrante pour différentes raisons, notamment le caractère jugé « dépassé » des informations qui s'y trouvent (Choo et Auster, 1993 : 296-298). Toutefois, l'étude de Marshall (1993) sur l'utilisation des bibliothèques spécialisées dans

---

<sup>13</sup> Qualité entendue ici au sens de pertinence et de fiabilité (Choo, 1994 : 25-26, 28).

<sup>14</sup> Les bibliothèques et les services d'information électroniques sont des systèmes d'information qui ont été identifiés explicitement comme sources d'information par les participants interviewés dans l'étude de Choo (1994).

les entreprises démontre que les gestionnaires, lorsqu'ils sont incités à utiliser la bibliothèque, trouvent alors avantageux de recourir aux sources qui y sont conservées pour les aider dans la prise de décision (annexe 5).

Par ailleurs, Sutcliffe et Weber (2003 : 75) remettent en question la croyance selon laquelle toujours plus d'information augmente l'exactitude des connaissances des cadres supérieurs, l'exactitude améliorant à son tour la capacité d'adaptation et la performance de l'organisation, et donc son avantage concurrentiel. Se fondant sur des études empiriques, ils affirment au contraire que l'interprétation constitue un facteur plus déterminant que l'abondance et l'exactitude de l'information (Sutcliffe et Weber, 2003 : 76, 80). Chargés de l'interprétation de l'information et du partage des interprétations, les cadres supérieurs doivent gérer les significations plutôt que l'information elle-même : cette capacité d'interprétation constitue une source d'avantage concurrentiel propre aux cadres supérieurs dont les principales responsabilités consistent à gérer l'ambiguïté, susciter l'action et améliorer la performance organisationnelle (Sutcliffe et Weber, 2003 : 76, 80, 82). Pour ces raisons, Sutcliffe et Weber (2003 : 82) suggèrent que le critère d'exactitude conviendrait mieux aux tâches des cadres intermédiaires ou juniors. Toutefois, considérant que les différents niveaux de cadres se voient attribuer des tâches liées à la fois à l'administration (décisions opérationnelles), à la gestion (décisions tactiques) et au « management » (décisions stratégiques), mais en des proportions distinctes selon leurs responsabilités propres (Bourgault, 2000 : 5-6), il est permis de penser que les cadres intermédiaires doivent également interpréter l'information interne provenant tant des hauts dirigeants que des opérations, de même que l'information externe provenant de l'environnement. Ainsi peuvent-ils agir comme « nœuds stratégiques » dans la création de nouvelles connaissances et l'émergence de projets innovateurs répondant à des marchés en évolution, et contribuer à doter l'organisation de nouvelles compétences qui augmentent son avantage concurrentiel (Nonaka, 1988; Nonaka et Takeuchi, 1995; Floyd et Wooldridge, 1996).

Mintzberg (1973, 1975a, 1989a) affirme par ailleurs que les cadres veulent de l'information courante<sup>15</sup> (*current information*), actuelle, la dernière information, même sous forme de rumeurs et de on-dit. Obtenir l'information la plus récente semble plus important pour eux qu'obtenir de l'information absolument exacte (Mintzberg, 1973 : 149, 171). Mintzberg (1989a : 11-13; 1975a : 51) observe que les cadres veulent se rendre le plus disponibles possible à un « flux d'informations courantes ». Selon lui, seulement 13% du courrier reçu par les cadres fournit de l'information courante, par exemple une action entreprise par un concurrent (Mintzberg, 1989a : 13; 1975a : 52). Taylor (1986 : 165) souligne que le degré d'actualité de l'information (*currency of data*) varie en fonction des besoins et du contexte de travail de chacun : certains utilisateurs ont besoin d'information en temps réel (par exemple pour le système de réservation de billets d'une compagnie aérienne), ce qui n'est pas le cas pour tous. Rowley (1998 : 277) considère pour sa part que l'information courante est celle qui est toujours à jour et disponible à l'utilisateur en temps réel.

À l'instar de Taylor (1986 : 63), Shepherd et Yeo (2003 : 7) proposent de considérer le caractère courant (*current*) des documents non pas en fonction de leur âge ou de la valeur (utilité administrative ou historique) que peuvent leur attribuer les professionnels de l'information, mais plutôt en fonction des besoins des utilisateurs. Ainsi, des documents qu'on croyait « inactifs » peuvent connaître une nouvelle période d'activité si le besoin s'en fait sentir. Un nouvel administrateur, par exemple, peut désirer consulter l'ensemble des engagements (contrats) pris par son organisation avant son entrée en poste et qui relèvent de sa responsabilité (Gagnon-Arguin et Grimard, 2003 : 215). Dans cette perspective, les

---

<sup>15</sup> L'expression « *current information* » est rendue par deux termes à la signification similaire dans les traductions françaises des ouvrages de Mintzberg. Elle est traduite par « information actuelle » dans Mintzberg 1984 (185) qui est la traduction de Mintzberg 1973 (171), et par « information courante » dans Mintzberg 1989b (27, 29-30) qui est la traduction de Mintzberg 1989a (11, 13). On ne trouve pas « *current information* » dans *Terminium* (Bureau de la traduction du Canada, 2003). Toutefois, « *current* » est traduit par « courant », « *current data register* » est traduit par « registre des données actuelles » et « *current document* » est traduit par « document actif » ou « document courant ».

documents courants sont donc ceux utilisés dans le cadre des activités courantes de gestion. Cela nous semble rejoindre la signification donnée à l'expression « information courante » utilisée pour qualifier l'information dont les gestionnaires ont besoin (Mintzberg, 1973, 1975a, 1989a; Huber, 1980; Bergeron, 1996).

### **1.2.2.3. Valeur symbolique de l'information**

La vision véhiculée par le modèle rationnel de prise de décision dans les organisations ne correspondrait pas à la réalité : en effet, l'information recherchée et utilisée dans un processus décisionnel empreint de rationalité devrait répondre à des critères de précision, de pertinence et de fiabilité qui soient compatibles avec son coût. Or, selon Feldman et March (1981 : 171-172), cela n'est pas nécessairement le cas. Pour mieux comprendre les codes sous-jacents aux comportements informationnels des acteurs organisationnels, ils suggèrent que l'utilisation de l'information s'inscrit dans certaines conventions sociales qui lui donnent un caractère symbolique.

Feldman et March (1981 : 175-177) relèvent trois caractéristiques qui font en sorte que l'utilisation de l'information, dans les organisations, ne se conforme pas au modèle rationnel de prise de décision. En premier lieu, il existerait un système d'encouragements à recueillir plus d'information que nécessaire (*information incentives*). En effet, les cadres ont à rendre des comptes sur les décisions qu'ils prennent, particulièrement si un événement, sous-estimé lors de la décision, finit par se produire et a des conséquences négatives pour l'organisation. Ces cadres trouvent donc préférable d'avoir en main trop d'information plutôt que de ne pas avoir celle qui pourrait leur être utile. En deuxième lieu, les organisations peuvent vouloir utiliser l'information comme outil de surveillance de l'environnement (*information as surveillance*). Elles mettent sur pied des systèmes de surveillance de l'environnement dont la justification repose sur les décisions que l'on peut raisonnablement s'attendre à prendre dans un environnement porteur de menaces tout comme de possibilités d'affaires. Cela peut ainsi conduire les organisations à recueillir de l'information ayant peu de valeur immédiate dans une perspective décisionnelle, puisque la

pertinence de l'information ne peut être exactement précisée à l'avance. En troisième lieu, l'information peut avoir une valeur stratégique (*strategic information*) et s'avérer un instrument de pouvoir : l'information qui existe et circule dans les organisations peut être utilisée comme outil de persuasion et volontairement déformée, particulièrement dans un contexte de conflit d'intérêts, et ce, en toute connaissance des conséquences possibles sur les décisions à prendre. Une telle « déformation » stratégique de l'information amenuise toutefois la valeur et la fiabilité de celle-ci, ce qui peut entraîner les cadres à s'entourer d'une surabondance d'information à l'occasion des processus décisionnels. Cette considération rejoint les propos de certains auteurs (Taylor, 1986 : 155; Davenport et Prusak, 1998 : 25-30) à l'effet que les acteurs organisationnels craignent de ne pas être suffisamment « informés » puisqu'ils considèrent que l'information et les connaissances (par exemple des avis, des interprétations) sont porteuses 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 transigent au prorata de leur valeur sur le « marché du savoir » (*knowledge market*) (Davenport et Prusak, 1998 : 25-26).

En fonction de ces caractéristiques qui influent sur certains comportements décisionnels, Feldman et March (1981 : 177-179) proposent de considérer l'information à la fois comme symbole et comme signal. L'information peut tout d'abord être vue comme un **symbole** puisqu'elle ne représente pas seulement un fondement qui se veut rationnel (celui du « choix intelligent ») à la décision et à l'action, mais qu'elle représente aussi la compétence et l'efficacité au sein de l'organisation : croire que davantage d'information assure de meilleures décisions laisse penser que la possession d'information, en soi, constitue une bonne chose, et qu'une personne ou une organisation qui dispose de plus d'information est en meilleure position qu'une personne ou une organisation qui en a moins (Feldman et March, 1981 : 177-178). L'utilisation de l'information permet tout particulièrement de légitimer les individus et les organisations qui prennent de « bonnes » décisions puisque ceux-ci semblent en mesure d'utiliser adéquatement l'information pour expliquer et justifier leurs décisions (Feldman et March, 1981 : 178).

Puisque les décideurs et les organisations se voient légitimés par leurs « bonnes » décisions fondées sur l'information, il devient stratégique pour eux de rendre manifeste le fait d'utiliser de l'information dans la prise de décision : l'acte de demander de l'information, de la recueillir et de l'utiliser explicitement devient un comportement représentatif d'une prise de décision adéquate (Feldman et March, 1981 : 178-179). Les requêtes et la cueillette d'information peuvent ainsi être considérées comme un **signal** de l'« économie de l'information ». Feldman et March (1981 : 179) pensent que ce signal pourrait être valide si on arrivait à démontrer que les organisations qui prennent de bonnes décisions sont en mesure de recueillir et traiter l'information à un coût inférieur aux organisations qui prennent de moins bonnes décisions : il s'agit ici de savoir mesurer le prix de l'information, de sa collecte à son utilisation et à ses conséquences sur la décision. Toutefois, ils pensent aussi que l'approche de l'« économie de l'information » n'est pas essentielle pour se rendre compte de la valeur symbolique de l'information. Ainsi, dans une société qui repose encore sur le concept de « choix intelligents » fondé sur les modèles de rationalité, il est bien vu que les décisions soient explicitement basées sur de l'information pertinente que l'organisation fait l'effort de recueillir, de traiter et d'utiliser (Feldman et March, 1981 : 180).

Le fait d'utiliser de l'information pour justifier les décisions symbolise en quelque sorte, pour les décideurs et les organisations, la volonté de s'inscrire dans la rationalité à tout prix, laquelle est empreinte de « vertu sociale » et permet de justifier la compétence individuelle et organisationnelle (Feldman et March, 1981 : 182).

#### **1.2.2.4. Richesse des sources d'information**

Le concept de richesse des sources d'information, développé par Daft et Lengel (1984), ne fait pas consensus et se voit périodiquement remis en question. La richesse d'une source d'information se définit comme la capacité de cette source à transmettre un potentiel maximal d'information et à apporter une compréhension substantielle d'une situation (Daft et Lengel, 1984 : 196). 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 (lettres ou mémos); les moins riches seraient les communications écrites formelles (bulletins d'information, documents) (Daft et Lengel, 1984 : 196). Certaines caractéristiques contribueraient à la richesse de l'information transmise (annexe 6) : la source elle-même; la capacité de rétroaction des interlocuteurs par rapport à la source; le canal de communication de la source; la nature de la source; la nature du langage véhiculé par la source (Daft et Lengel, 1984 : 196-198; Huber et Daft, 1987 : 152-153). C'est ce qui expliquerait les préférences des cadres pour les sources personnelles et verbales (Choo, 1994 : 35). De plus, les sources interpersonnelles pourraient aider à réduire l'incertitude en fournissant à la fois contexte et soutien. C'est ce qu'a remarqué Wilson (1997 : 562) dans le cas des recherches d'information effectuées par des individus sur leurs maladies, où le médecin fournit à la fois information et soutien immédiat. Les sources moins riches risqueraient de sur-simplifier l'information et de ne pas contribuer suffisamment à une bonne compréhension des problèmes et de leur contexte (Daft et Lengel, 1984 : 200).

Daft et Lengel (1984 : 211) établissent une équivalence entre les sources et les niveaux hiérarchiques où elles devraient être utilisées. Ils suggèrent que les sources d'information riches conviendraient mieux à la résolution de problèmes complexes, mal structurés, de nature stratégique et impliquant une forte dose d'incertitude et d'ambiguïté; les sources moins riches conviendraient davantage à la résolution de problèmes simples, bien structurés, de nature technique et opérationnelle, qu'il est possible de résoudre en s'appuyant sur les règles, procédures et directives existantes (Daft et Lengel, 1984 : 211-212).

La théorie de la richesse des sources d'information est remise en question, entre autres, par Dennis et Valacich (1999) qui affirment qu'il est impossible d'établir un degré de richesse des sources dans l'absolu. Ils proposent cinq autres caractéristiques élargissant la notion de richesse (annexe 6) : l'immédiateté de la rétroaction des interlocuteurs par rapport à la source; la diversité des formats de communication et des symboles verbaux et

non verbaux lors de la communication; le nombre de conversations parallèles pouvant exister simultanément pour transmettre l'information; la capacité de « répétition » ou d'« édition » d'une source d'information qui donne à une personne la possibilité de corriger son message avant de l'envoyer; et, enfin, la possibilité de réexaminer ou de traiter de nouveau l'information dans un nouveau contexte (Dennis et Valacich, 1999 : 2-3). Les auteurs suggèrent que la notion de « meilleure » source d'information dépend de l'importance d'une caractéristique sur une autre dans une situation donnée; cela signifie que le contexte joue un rôle clé pour déterminer la richesse d'une source qui ne peut être considérée « riche » de manière intrinsèque (Dennis et Valacich, 1999 : 8-9). La richesse d'une source d'information se voit donc déterminée par l'individu en fonction de ses besoins informationnels et de sa démarche pour y répondre, et ce, dans un contexte spécifique.

#### **1.2.2.5. Accessibilité des sources d'information**

L'accessibilité matérielle ou physique des sources d'information est un critère mentionné par différents auteurs. Taylor (1986 : 55) définit cette accessibilité physique (ou proximité) comme une des composantes facilitant l'utilisation de l'information, au même titre que peut l'être un système de classification des documents. Dans le cas des décisions programmées (de nature surtout opérationnelle), Taylor (1986 : 166-168) croit que des sources d'information difficilement accessibles seront moins utilisées, sinon pas du tout. Dans le cas des décisions non programmées (de nature stratégique ou tactique), il suggère que l'accessibilité des sources d'information serait d'une importance moindre face à d'autres critères comme la qualité des sources ou l'importance accordée au problème à résoudre (Taylor, 1986 : 166). Pour sa part, Wilson (1997 : 561) affirme que des sources moins facilement accessibles peuvent entraver la recherche d'information, ou encore imposer des coûts supérieurs à ceux que l'utilisateur est prêt à déboursier.

Les opinions sur l'impact de la perception de l'accessibilité des sources chez les cadres sont contradictoires. O'Reilly (1982 : 767) conclut que l'accessibilité des sources est

un facteur plus important que leur qualité, et qu'une source plus accessible aura tendance à être utilisée même si sa qualité est moindre. Cette constatation peut s'expliquer de différentes manières : la structure de l'organisation peut faire en sorte que l'accès à des sources de qualité soit bloqué; les employés peuvent être encouragés à utiliser certaines sources plutôt que d'autres; ou l'information disponible dans l'organisation peut être incomplète (O'Reilly, 1982 : 767).

Auster et Choo (1994b) constatent toutefois qu'en matière de surveillance de l'environnement, le critère de l'accessibilité est moins important que celui de la qualité des sources. Lors de tâches perçues comme étant complexes à accomplir, les gestionnaires ont tendance à rechercher et à utiliser des sources perçues comme étant moins accessibles mais de haute qualité (Choo, 2002 : 161-162; Choo et Auster, 1993 : 297). Les cadres supérieurs du domaine des arts, interviewés par Zach (2002 : 144; 2005 : 29), estiment que l'accessibilité des sources pourrait être un élément à considérer, mais seulement en relation avec leur crédibilité, leur fiabilité et leur objectivité.

Quels que soient les critères invoqués par les cadres, les sources d'information privilégiées sont avant tout verbales (humaines), qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Ces caractéristiques sont soulignées par plusieurs chercheurs à l'occasion d'études empiriques.

### **1.2.3. Catégories de sources d'information utilisées par les cadres**

Différents auteurs ont tenté une classification des catégories de sources d'information utilisées par les cadres. Nous présentons tout d'abord les catégories proposées, puis suggérons un modèle général à partir des travaux sur le sujet. Certaines catégories sont fréquemment mentionnées dans les études empiriques sur les sources d'information et les comportements informationnels, notamment les sources internes et externes, personnelles et impersonnelles, verbales (humaines) et textuelles/documentaires/en ligne, formelles et informelles (tableau I, page 38).

**Tableau I. Catégories de sources d'information recensées dans les écrits**

Catégories de sources d'information	Aguilar 1967	Keegan 1974	Taylor 1986	McKinnon et Bruns 1992	Choo et Auster 1993	Choo 1994	Choo 2002	Zach 2002
Sources internes	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Sources externes	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Sources personnelles	✓			✓	✓	✓		✓
Sources impersonnelles	✓			✓	✓	✓		
Sources verbales (humaines)	✓	✓					✓	✓
Sources textuelles / documentaires	✓	✓					✓	✓
Sources en ligne							✓	✓
Sources formelles			✓	✓	✓			
Sources informelles			✓	✓	✓			
Sources « phénomènes physiques »		✓						

Des classifications de sources d'information ont été proposées en gestion par des auteurs comme Aguilar (1967), Keegan (1974) et McKinnon et Bruns (1992). Des classifications ont également été suggérées en sciences de l'information, notamment par Taylor (1986), Choo et Auster (1993), Choo (1994, 2002) et Zach (2002). Certains, comme Choo (2002), ont proposé une classification plus détaillée d'où émergent les catégories recensées dans le tableau I (page 38). Les catégories de sources d'information ne sont pas mutuellement exclusives, puisqu'une catégorie peut s'imbriquer à l'intérieur d'une autre : une source interne peut être verbale (humaine) ou documentaire (écrite), tout comme elle peut être personnelle ou impersonnelle.

### 1.2.3.1. Sources internes et externes

Les sources internes proviennent de l'intérieur de l'organisation, qu'elles soient verbales (humaines) ou documentaires (textuelles, écrites, en ligne). Les sources

documentaires internes sont généralement constituées de tous les documents ou dossiers produits par l'organisation : rapports, lettres, mémos, bulletins d'information, dossiers du personnel, etc. (Mintzberg, 1973; Keegan, 1974; Kotter, 1982a, b; Taylor, 1986; Katzer et Fletcher, 1992; Choo et Auster, 1993; Choo, 2002). Mintzberg (1973) mentionne explicitement le « courrier reçu » qui recouvre plusieurs catégories de documents provenant tant de l'interne que de l'externe. L'Intranet est considéré par les cadres comme une source d'information puisqu'il inclut plusieurs documents et dossiers internes (Peyrelong et Accart, 2002). Les sources verbales internes sont toutes les personnes avec qui les cadres interagissent : il peut s'agir d'autres cadres ou d'employés qui leur transmettent de l'information à l'occasion de communications verbales (Aguilar, 1967; Mintzberg, 1973; Keegan, 1974; Kotter, 1982a, b; Katzer et Fletcher, 1992; Choo et Auster, 1993; Choo, 2002; Zach, 2002).

Plusieurs gestionnaires mentionnent également les services ou ressources d'information qui font alors office de « sources de sources d'information » : bibliothèque de l'organisation, centre de documentation, centre de connaissances, systèmes d'information électronique, systèmes de veille concurrentielle (Aguilar, 1967; Taylor, 1986; Marshall, 1993; Choo, 1994; Cullen, 2000; Peyrelong et Accart, 2002; Choo, 2002). Ces « sources de sources d'information » sont internes puisqu'elles relèvent des organisations. Elles peuvent donner accès à des sources d'information internes ou externes à l'organisation. Les gestionnaires y consultent principalement des documents de nature textuelle, que ces documents aient été publiés ou non (Choo et Auster, 1993; Choo, 1994; Peyrelong et Accart, 2002).

Enfin, les gestionnaires utilisent des sources extérieures à l'organisation, qu'elles soient écrites (publications, journaux, médias électroniques, bases de données en ligne ou sur CD-ROM, Internet, etc.) ou verbales (communications avec des gens d'affaires, des analystes financiers, des journalistes, etc.) (Aguilar, 1967; Choo et Auster, 1993; Choo, 1994; Choo, 2002; Peyrelong et Accart, 2002; Zach, 2002).

### 1.2.3.2. Sources verbales (humaines) et documentaires/textuelles/en ligne (écrites)

Les sources verbales, également qualifiées de « sources humaines » par certains auteurs, sont formées des réseaux de relations internes et externes constitués par les cadres afin de les aider à mettre leurs objectifs en œuvre (Choo et Auster, 1993; Kotter, 1982a, b). Ces sources fournissent souvent de l'information informelle, « *behind-the-scene information* » (Choo, 2002 : 159), que les cadres peuvent privilégier lorsqu'ils sont confrontés à des situations problématiques mal structurées et ambiguës puisqu'elles leur permettent d'obtenir davantage de détails sur la situation elle-même et son contexte. Les sources verbales appartiennent à tous les niveaux hiérarchiques : à l'interne, les subordonnés, les collègues, les supérieurs, etc.; à l'externe, les associés, les concurrents, les clients, les représentants du gouvernement, les bailleurs de fonds, les consultants, etc. (Aguilar, 1967; Mintzberg, 1973; Keegan, 1974; Kotter, 1982a, b; Taylor, 1986; McKinnon et Bruns, 1992; Choo et Auster, 1993; Choo, 1994, 2002; Zach, 2002). Enfin, il ne faut pas négliger les cadres comme sources d'information permanentes pour eux-mêmes, qui s'appuient sur leur expérience personnelle et les connaissances tacites qu'ils ont accumulées au fil des années (Choo, 1998; Zach, 2002).

Selon les auteurs, les sources documentaires sont également qualifiées de sources textuelles ou écrites qui peuvent être disponibles sur support papier ou électronique. Les sources documentaires peuvent être internes ou externes, comme nous l'avons vu dans la section précédente. Pour Choo (2002 : 159-160), les sources textuelles offrent un plus haut degré d'exactitude lors de leur transmission et peuvent être diffusées plus facilement et largement. Il considère que l'information formelle et structurée se transmet particulièrement bien à l'aide de sources textuelles, par exemple les budgets, les organigrammes, les caractéristiques des produits, les politiques et règlements gouvernementaux (Choo, 2002 : 159-160).

Les sources en ligne sont mentionnées par Choo et Auster (1993), Choo (1994, 2002), Baumard (1996) et Zach (2002). Choo (2002 : 157) les inclut explicitement dans sa catégorisation des sources d'information et les subdivise en (a) bases de données en ligne et

CD-ROM (par exemple, les bases de données commerciales et gouvernementales), et (b) ressources d'information sur Internet (par exemple, les groupes de discussion). Dans l'étude menée par Zach (2002 : 139-140), la catégorie des sources électroniques se résume à l'Internet : les cadres supérieurs perçoivent l'Internet comme un nouveau moyen d'accéder à de l'information générale qui se trouvait auparavant dans les bibliothèques. L'Internet leur permet aussi d'avoir accès à des sites Web spécialisés dans le domaine des arts. Plusieurs des sources en ligne mentionnées dans les études semblent être de nature documentaire/écrite, ce qui permet de les intégrer dans la catégorie des « sources documentaires ».

### **1.2.3.3. Sources personnelles et impersonnelles**

Les sources personnelles, comme leur nom l'indique, communiquent de l'information personnellement aux gestionnaires (Choo et Auster, 1993 : 296; Taylor, 1986 : 168). Elles sont surtout constituées de sources verbales à l'interne ou à l'externe (Aguilar, 1967; Taylor, 1986; Choo, 1994, 2002; Zach, 2002). Daft et Lengel (1984 : 196) vont jusqu'à considérer les lettres et les mémos adressés aux gestionnaires, par exemple, comme étant des sources personnelles, même si elles sont communiquées par écrit plutôt que verbalement. Les sources impersonnelles communiquent de l'information à des groupes ou à un plus large public (Choo et Auster, 1993 : 296). Elles consistent principalement en des sources documentaires/textuelles/en ligne provenant de l'interne ou de l'externe (Aguilar, 1967; Taylor, 1986; Choo, 1994, 2002). D'après le tableau dressé par Choo (1994 : 26), il semble que les sources impersonnelles pourraient également être des sources verbales (par exemple, des conférenciers livrant leur communication lors d'un congrès).

Certains auteurs semblent utiliser les qualificatifs « personnelles » et « informelles » comme synonymes pour désigner une même catégorie de sources d'information, tout comme les qualificatifs « impersonnelles » et « formelles » désigneraient également une même catégorie de sources d'information. Taylor (1986 : 168-175) utilise les termes

« formel » et « informel », tandis qu'Aguilar (1967 : 66, 94) et Choo (1994 : 25-26) préfèrent les termes « personnel » et « impersonnel » pour référer aux mêmes réalités. D'autres utilisent les deux termes (Choo et Auster, 1993 : 285, 302-303). Zach (2002 : 126-128) privilégie le terme « personnel » lorsqu'elle réfère aux réseaux de contacts personnels des cadres. Daft et Lengel (1984 : 196) opposent pour leur part les notions de sources personnelles et de sources formelles. Enfin, Keegan (1974 : 413-414) émet la supposition que les termes « sources personnelles » et « sources impersonnelles » utilisés par Aguilar (1967 : 66, 94) correspondent respectivement à ce que lui-même choisit d'appeler « sources verbales » et « sources documentaires ». Dans le cadre de cette recherche, considérant les définitions et les exemples choisis par les différents auteurs pour expliquer en quoi consistent les sources personnelles et impersonnelles, nous associons les premières aux sources verbales (humaines) et les secondes aux sources documentaires (écrites).

#### **1.2.3.4. Contexte formel et informel de l'information**

L'utilisation des termes « formels » et « informels » associés à l'information semble se définir différemment selon le domaine de spécialisation des auteurs. Ainsi, ceux qui étudient les technologies de l'information et les systèmes d'information de gestion parlent d'information formelle ou informelle en référant à la structure de l'information : l'information formelle est vue comme étant structurée, factuelle, souvent de nature quantitative, hautement compatible avec un traitement informatisé; l'information informelle, pour sa part, est vue comme étant de source verbale (humaine), contextuelle, non structurée, non factuelle, et serait mal adaptée à un traitement informatisé incapable de faire ressortir des aspects non quantitatifs, comme le contexte, ou non communicables, comme le ton de la voix ou les expressions du visage (Barlow, 1988 : 28; Mintzberg, 1989a : 73-74; Mintzberg, 1989b : 117-118; Le Coadic, 1998 : 24).

Pour Taylor (1986 : 155), les sources informelles d'information permettent d'échanger tout type d'information, de la plus fiable jusqu'à la rumeur, qui pourrait être utilisée pour prendre une décision. Choo et Auster (1993 : 285, 303) précisent que les

besoins et les utilisations de l'information mettent en relief l'importance des sources tant formelles qu'informelles d'information. Ils associent les sources informelles d'information aux contacts personnels qui se révéleraient souvent aussi importants, sinon plus, que les sources formelles (par exemple, les « sources de sources d'information » que sont les bibliothèques et les bases de données en ligne).

McKinnon et Bruns (1992 : 105, 109-125) mettent plutôt l'accent sur les modes de communication et le contexte où s'effectue la communication. Ainsi, des contacts interpersonnels peuvent s'effectuer tant dans des contextes formels (par exemple, lors d'une réunion ou encore lors d'une rencontre où un cadre doit évaluer un employé) ou dans des contextes informels (par exemple, lors d'une discussion « de corridor »). De plus, les contacts interpersonnels ne donnent pas seulement lieu à l'échange d'information fondée sur des rumeurs ou sur l'intuition, mais également à l'échange d'information extraite de documents organisationnels à caractère plus formel (un employé, par exemple, pourrait communiquer à son supérieur immédiat des données statistiques qui se retrouveront dans un rapport en voie de finalisation) (McKinnon et Bruns, 1992 : 105, 109-125).

Les notions de formalité et d'informalité se voient ainsi associées au contexte de l'échange d'information plutôt qu'aux sources elles-mêmes, particulièrement à une époque où les organisations ont adopté massivement les technologies de l'information et de la communication<sup>16</sup> dans leurs méthodes de travail (Lievrouw et Finn, 1996 : 29-30). Ces technologies favoriseraient le développement de styles informels d'interactions, peu importe que ces dernières se fassent en personne ou non, marquant ainsi la tendance vers une informalité qui peut maintenant laisser des traces selon les technologies utilisées (pensons aux messages envoyés par courrier électronique) (Lievrouw et Finn, 1996 : 30). Lievrouw et Finn (1996 : 30-33) avancent que la perception de la formalité ou de

---

<sup>16</sup> Par exemple, le télécopieur, le courrier électronique, les téléavertisseurs (*paggers*), les boîtes vocales, la téléconférence et les services d'information en ligne (Lievrouw et Finn, 1996 : 30).

l'informalité des communications entre individus tiendrait à l'influence de six facteurs clés issus de leur environnement informationnel/organisationnel.

Ainsi, au niveau spécifique de l'interaction même, trois dimensions permettent de comprendre les attributs fondamentaux de l'échange d'information et d'en déterminer le caractère formel ou informel : (1) la temporalité de l'interaction, soit le moment où l'interaction prend place et la durée de celle-ci; (2) l'implication des individus dans l'interaction, aux points de vue cognitif, affectif et sensoriel; et (3) le degré de contrôle ou d'influence que peuvent exercer les individus lors d'un échange d'information avec d'autres individus (Lievrouw et Finn, 1996 : 32). Au niveau plus large du contexte social dans lequel s'inscrivent les interactions, la notion de formalité ou d'informalité est modelée par les éléments suivants : (1) la culture de l'organisation (selon qu'elle suit une structure très hiérarchisée ou plus flexible); (2) les relations entre les acteurs organisationnels (et aussi entre groupes d'acteurs organisationnels) qui peuvent ou non contraindre les échanges d'information; et (3) les types de contenus autorisés ou proscrits dans les interactions entre acteurs organisationnels en fonction des relations entretenues entre eux (Lievrouw et Finn, 1996 : 31, 34). Ces six facteurs font partie du *Communication Situations Model* proposé par Lievrouw et Finn (1996 : 30) pour analyser les communications entre individus dans des environnements utilisant les technologies de l'information et de la communication. Les échanges d'information peuvent être considérés comme formels ou informels selon la combinaison spécifique qui est faite par les individus des éléments du contexte social et de l'interaction elle-même, dans un espace-temps précis (Lievrouw et Finn, 1996 : 39).

Les notions de formalité et d'informalité sont ainsi reliées, notamment, à la structure de l'organisation et au contexte social qui en découle. Pavy (2002 : 215, 222) met en relief les implications de la structure formelle ou informelle de l'organisation sur les capacités de changement et d'apprentissage de celle-ci. Selon lui, la structure formelle reflète une vision qui se conforme à la « règle » et qui exerce une rationalité unique dans une organisation bureaucratique « mécanique » (Pavy, 2002 : 9, 15). Cette dimension formelle de l'organisation constitue l'image officielle qui est souhaitée, que cela soit dans la vision et

les valeurs déclarées, les normes et les procédures (Pavy, 2002, 31-32). La structure informelle, pour sa part, reflète une organisation vue comme un système de réseaux entre individus, comme un « système d'éléments interdépendants ayant chacun sa propre rationalité » (Pavy, 2002 : 15). Cette dimension informelle de l'organisation reflète les motivations inconscientes et les jeux de pouvoir, les valeurs en usage, les pratiques informelles et les modes de fonctionnement utilisés, autrement dit la manière dont les acteurs organisationnels se comportent réellement (Pavy, 2002 : 31-33). Les dimensions formelles ou informelles de la structure organisationnelle exercent une influence sur les « facteurs de production » servant à créer de la valeur pour l'organisation, c'est-à-dire les savoirs, les savoir-faire, les compétences, les technologies, les systèmes d'information et les infrastructures : ces facteurs de production sont considérés comme étant « neutres » en soi et deviennent formels ou informels selon les situations où ils sont utilisés (Pavy, 2002 : 31-32).

Aux fins de notre étude, nous nous associons aux notions de formalité et d'informalité telles qu'elles sont déterminées par le contexte de l'interaction entre les individus; cela, en effet, permet d'apporter un éclairage circonstancié sur les sources d'information utilisées par les cadres.

#### **1.2.3.5. Sources « phénomènes physiques »**

Nous avons regroupé sous la dénomination « sources phénomènes physiques » tout ce qui se rapporte à la transmission d'information grâce à l'observation de processus, d'équipements, de bâtiments, etc.

Keegan (1974 : 413-414) propose une catégorie de sources nommée « phénomènes physiques » qui fournissent de l'information sur des phénomènes comme la taille d'une entreprise ou la distance entre deux endroits. Ces sources sont perçues directement par un individu plutôt que d'être obtenues par une autre source verbale ou par une source documentaire. Les observations personnelles, directes (Aguilar, 1967; Mintzberg, 1973, 1975b; McKinnon et Bruns, 1992), nous semblent également appartenir à la catégorie des

sources « phénomènes physiques » : les informations qu'elles fournissent sont obtenues alors que les cadres font la tournée des installations, observent les processus de fabrication et de vente, etc.

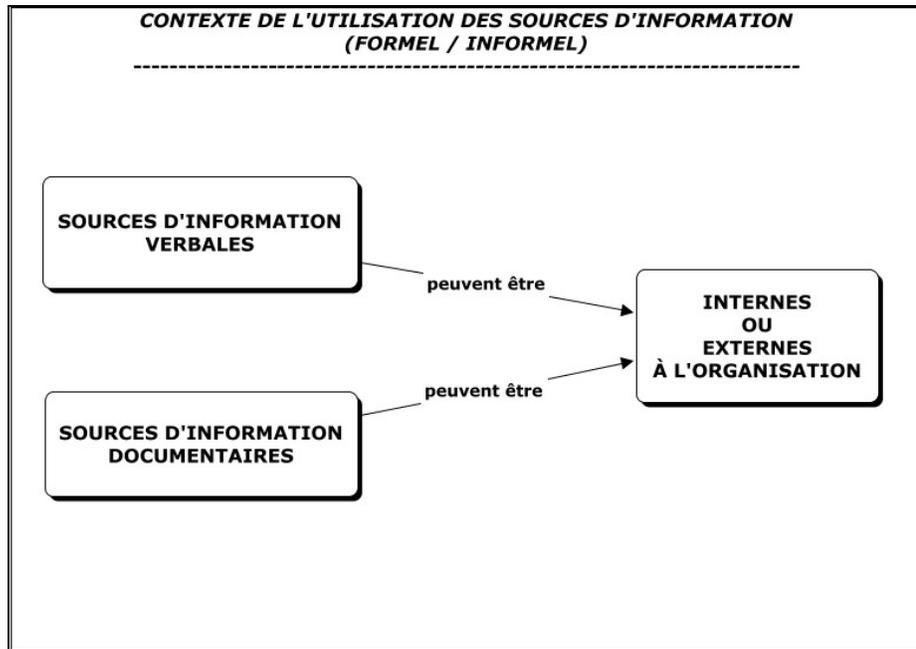
Puisque les sources « phénomènes physiques » ne prennent vie qu'à travers les individus qui les observent, nous les intégrons aux sources verbales pour les besoins de notre étude : les cadres sont avant tout des sources pour eux-mêmes en fonction de ce qu'ils connaissent, de ce qu'ils voient et de ce qu'ils en déduisent.

#### **1.2.4. Proposition de modèle général des catégories de sources**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à l'information courante utilisée par les cadres intermédiaires dans le contexte de leurs activités de gestion. Les sources d'information courante sont principalement internes et externes, mais aussi verbales (humaines) et documentaires. Aux fins de cette recherche, nous associons les sources documentaires internes aux documents produits ou reçus par l'organisation dans le cadre de ses fonctions (Québec, 1983). Ces documents de nature archivistique sont tout d'abord créés et conservés par l'organisation pour leur valeur de preuve administrative, financière et légale. Nous associons les sources documentaires externes à tout ce qui s'apparente à de la documentation servant de référence, par exemple des rapports produits par d'autres organisations ou toute autre documentation utilisée comme source de référence générale.

En fonction de ces considérations et des sources d'information recensées dans les écrits, nous proposons un modèle général des catégories de sources d'information (figure 1, page 47).

**Figure 1. Proposition d'un modèle général des catégories de sources d'information**



Les sources verbales et documentaires constituent les deux principales catégories de sources d'information. « Sources documentaires » est entendu ici au sens de toute information consignée sur un support, qu'il soit électronique ou non, qu'il s'agisse d'archives ou de documentation. Choo (2002 : 157) utilise plutôt les sources verbales, textuelles et électroniques en ligne pour en faire trois catégories principales. Si les sources textuelles peuvent être électroniques (et en ligne), toutefois, les sources électroniques et en ligne peuvent couvrir plus large que les seules sources textuelles. Nous avons choisi de maintenir la distinction entre les seules sources verbales et documentaires, en fonction de ce qui se retrouve dans la majorité des écrits. Ces sources peuvent être internes ou externes à l'organisation. Certains auteurs se sont servis des caractéristiques « internes » et « externes » comme premier niveau de catégorisation des sources, notamment Aguilar (1967 : 66), Keegan (1974 : 414) et Choo (1994 : 25-26). Dans un ouvrage ultérieur, Choo

(2002 : 157) adopte une catégorisation différente, utilisant les sources internes et externes comme sous-catégories des sources verbales, textuelles et électroniques en ligne.

Enfin, le caractère formel ou informel des sources d'information constitue une composante du contexte du comportement informationnel. La formalité et l'informalité, en effet, ne sont pas des caractéristiques établies a priori, mais sont déterminées par la nature même de l'utilisation des sources d'information et par le contexte social dans lequel s'inscrivent les actions d'acquisition et d'utilisation de ces sources.

En conclusion à cette section sur les sources d'information utilisées par les cadres, nous retenons qu'afin de pouvoir modéliser les comportements informationnels de cadres intermédiaires municipaux, il importe tout d'abord de comprendre leurs rôles et responsabilités de gestion. Ces rôles et responsabilités font partie des composantes de l'environnement d'utilisation de l'information et forment le contexte de la détermination des besoins informationnels, de la recherche puis de l'utilisation de l'information. Les modèles proposés par Mintzberg (1973, 2000) et par Kotter (1982a, b) aident à comprendre les rôles et responsabilités de gestion les plus fortement reliés à l'information, de même que les caractéristiques du comportement informationnel des cadres. Les critères identifiés pour les sources d'information (qualité, valeur symbolique, richesse, accessibilité) mettent aussi en relief les préférences des cadres pour certaines sources plutôt que d'autres. De manière générale, ils préfèrent les sources verbales, qu'elles soient internes ou externes, car elles permettent de contextualiser la problématique discutée et d'enrichir les interprétations (Sutcliffe et Weber, 2003). Enfin, il est possible de dégager un modèle général des catégories de sources d'information à partir de ce qui est recensé dans les écrits.

Les préférences des cadres pour certaines sources d'information fournissent des pistes permettant d'évaluer la pertinence des systèmes d'information officiels de l'organisation. Les sources verbales préférées par les cadres, selon les études sur le sujet, ne se retrouvent pas dans les systèmes d'information officiels, mais plutôt dans les réseaux informels d'information. Par ailleurs, les études notent la coexistence de systèmes

d'information personnels et collectifs au sein de l'organisation (Mintzberg, 1973; McKinnon et Bruns, 1992; Peyrelong et Accart, 2002; Cullen, 2000).

La recension des rôles et responsabilités des cadres a révélé l'omniprésence de l'information dans la conduite de leurs activités de gestion. Les préférences des cadres pour certaines sources d'information et leur perception des caractéristiques des sources d'information démontrent pour leur part l'existence de comportements informationnels qui reposent à la fois sur des facteurs individuels et contextuels.

### **1.3. Modèles de comportements informationnels**

Les comportements informationnels ont longtemps été analysés à travers le prisme du paradigme des systèmes dont les fondements sont issus des sciences physiques positivistes. L'information y est vue comme étant absolue et objective, et elle est appréhendée comme objet extérieur à l'utilisateur (Dervin et Nilan, 1986 : 12-16; Morris, 1994 : 21; Case, 2002 : 43). Dans une perspective de simple « transmission » d'information, l'utilisateur est considéré comme un réceptacle devant être rempli, et devant subir les effets directs de cette information sur ses attitudes et ses idées. Peu adéquate pour le transfert de l'information, cette approche se traduit par des systèmes où le contexte et le cadre conceptuel de l'utilisateur sont évacués, les classifications rigides et les besoins informationnels oubliés : l'utilisateur doit s'adapter au système et non l'inverse (Dervin, 1983b; Dervin et Nilan, 1986).

Le paradigme utilisateurs émerge toutefois dans les années 1970 et se confirme dans les années 1980 (Dervin et Nilan, 1986; Wilson, 1999a; Case, 2002). Une de ses prémisses 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, contrairement à ce qui se produit généralement dans le paradigme systèmes. De plus, avec l'influence des sciences sociales où le savoir est un « sens » construit par un humain pensant, celui-ci créant sa cosmologie (Weick, 2001) à partir de ses connaissances, des

situations qu'il vit et de l'environnement qui l'entoure, l'information n'est plus considérée ici comme un objet extérieur à l'utilisateur. Elle est plutôt vue comme une construction personnalisée du sens, du monde, de l'espace et du temps dans lesquels évolue l'individu. Celui-ci interprète et modèle l'information qui lui est disponible afin de la faire répondre à son problème initial selon la manière dont il en perçoit la résolution. La démarche de construction des significations est tout d'abord individuelle puisqu'elle est influencée par des facteurs cognitifs et affectifs inhérents à l'être humain, qu'il s'agisse de sa manière de « traiter » et d'interpréter l'information, de percevoir les niveaux de difficulté dans la résolution d'un problème, de son système de valeurs, de ses préférences personnelles, etc. Mais elle est également contextuelle, puisqu'elle se voit modelée par les facteurs situationnels (sociaux, culturels, économiques, politiques, etc.) qui caractérisent l'environnement (de vie, de travail, de loisir, etc.) propre à l'individu. Le paradigme utilisateurs s'inscrit ainsi dans une perspective constructiviste où la démarche individuelle ne peut faire abstraction de l'influence de la collectivité dans laquelle se situe l'individu. Mieux adaptée au transfert de l'information, cette approche ouvre la voie à des systèmes d'information évolutifs et centrés sur les besoins et le cadre conceptuel des usagers. Elle permet de poser des questions sur le « comment » plutôt qu'uniquement sur le « quoi » : comment les individus définissent leurs besoins informationnels dans des situations problématiques différentes; comment ils présentent ces besoins aux systèmes; comment ils utilisent ce que les systèmes leur fournissent en s'appropriant l'information (Dervin, 1983b : 169-173; Dervin et Nilan, 1986 : 12-16; Kuhlthau, 1991 : 361-362; Morris, 1994 : 21-22; Case, 2002 : 6-7, 43-44).

Plusieurs études ont été réalisées sur les comportements informationnels de différents groupes d'individus dans la perspective du paradigme utilisateurs (Choo et Auster, 1993; Case, 2002). Différents modèles ont été élaborés afin de cerner non seulement les étapes des comportements informationnels, mais aussi les facteurs qui interviennent lors de ces étapes. Parmi les modèles clés qui sont fréquemment cités par les chercheurs s'intéressant aux facteurs cognitifs et affectifs dans les comportements informationnels, mentionnons les modèles de Belkin (*anomalous states of knowledge*), de

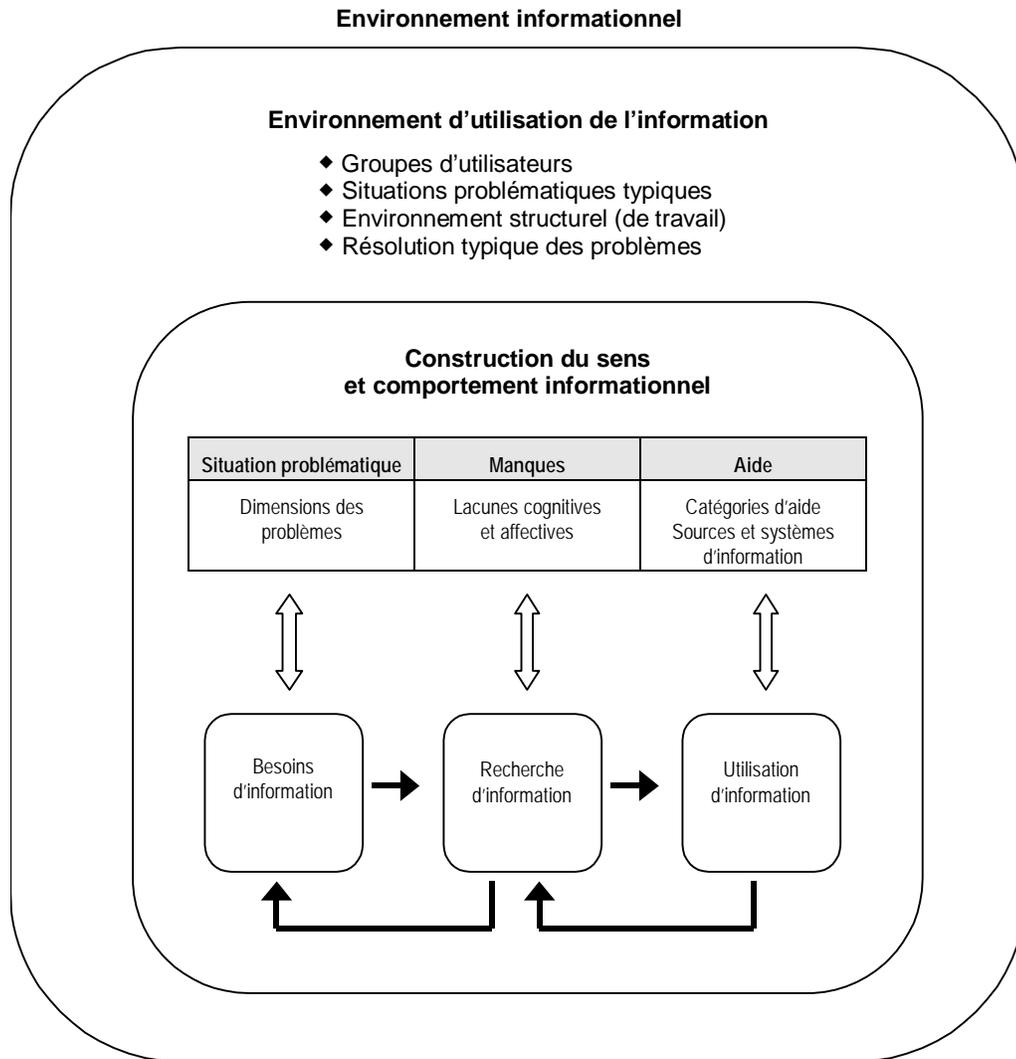
Dervin (*sense-making*) et de Kuhlthau (*information search process*) (Case, 2002; Pettigrew et McKechnie, 2001; Choo, 1998; Morris, 1994). Par ailleurs, le « contexte » (ou la « situation ») dans lequel s'inscrivent les comportements informationnels est reconnu comme un facteur important pour comprendre ces comportements, ce dont témoigne notamment un courant de recherche actuel sur la « recherche d'information en contexte » (*Information Seeking in Context*). Dervin (1992) tient compte des facteurs contextuels ou situationnels<sup>17</sup> dans son modèle de *sense-making*, tout comme le fait Taylor (1986, 1991) en élaborant son modèle d'*information use environment* (Case, 2002 : 225-227; 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 : 40-41; Case, 2002 : 65-77). Les facteurs contextuels ou situationnels, propres à l'environnement externe des individus, influent sur leur perception du problème et leur utilisation de l'information (Krikelas, 1983 : 10-11; Taylor, 1991 : 218, 226-228; Choo, 1998 : 40-41; Case, 2002 : 108). Choo (1998) propose un modèle général d'utilisation de l'information (figure 2, page 52) en intégrant plusieurs modèles faisant autorité dans l'étude des comportements informationnels (notamment les modèles de Dervin, Belkin, Kuhlthau, Ellis et Taylor). Par ailleurs, le modèle d'écologie informationnelle (environnement informationnel) de Davenport (1997) sert de cadre de référence général aux comportements informationnels.

---

<sup>17</sup> Dans le cadre de cette thèse, nous entendons par facteurs contextuels ou situationnels les facteurs qui sont liés à l'environnement immédiat d'utilisation de l'information (Taylor, 1986) et à l'environnement informationnel de l'ensemble d'une organisation (Davenport, 1997). Nous reviendrons sur ces notions dans la section 1.3.2.

**Figure 2. Modèle général d'utilisation de l'information**



Source : Figure inspirée de Choo (1998 : 61) et de Davenport (1997 : 34).

Ce modèle général d'utilisation de l'information intègre les différentes composantes permettant d'étudier les comportements 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 : 40-41; Davenport, 1997 : 33-41). Katzner et Fletcher (1992 : 249) confirment l'importance de comprendre les comportements informationnels des gestionnaires en termes de processus cognitifs dynamiques s'inscrivant dans leur contexte propre.

### **1.3.1. Environnement interne des comportements informationnels**

Dans le modèle général d'utilisation de l'information de Choo (1998), l'environnement interne<sup>18</sup> des comportements informationnels est caractérisé par les facteurs cognitifs et affectifs inhérents aux individus, ces facteurs influant sur la manière dont les individus perçoivent le problème, les manques et l'aide souhaitée. Le processus de comportement informationnel est alors considéré comme une démarche personnelle de construction du sens, de la détermination des besoins informationnels à la recherche puis à l'utilisation de l'information.

#### **1.3.1.1. Construction du sens et lacunes cognitives**

Comprendre le processus menant à la résolution d'une situation problématique s'inscrit dans une approche de construction du sens<sup>19</sup> (*sense-making*), cette approche visant à établir des patrons représentatifs de la manière dont les individus construisent le sens à

---

<sup>18</sup> L'environnement interne, propre à l'individu, est également appelé par Choo (1998 : 40-41) l'environnement de traitement de l'information (*information-processing environment*).

<sup>19</sup> Case (2002 : 146-148) qualifie l'approche du *sense-making* de « paradigme » prenant appui sur les théories d'apprentissage constructiviste.

des moments précis dans le temps et l'espace (Dervin, 1983a : 4-7; Dervin, 1992 : 61-67; Wilson, 1999a : 253). La recherche et l'utilisation d'information sont centrales au *sense-making* qui répond à des conditions situationnelles changeantes, ce qui le rapproche aussi des propositions de Taylor (1986, 1991) sur l'influence des facteurs contextuels sur le comportement informationnel. Cela est une des particularités du paradigme orienté utilisateurs que de s'intéresser à la manière dont les utilisateurs construisent du sens en fonction de leurs besoins informationnels (Le Coadic, 1998 : 9; Case, 2002 : 8-9).

L'approche du *sense-making* s'intéresse avant toute chose à la manière dont les individus « construisent le sens » et donc à leur démarche cognitive. La réalité est vue comme n'étant ni complète ni constante, mais plutôt remplie de discontinuités ou de manques fondamentaux, ceux-ci représentant l'hypothèse principale derrière le processus de construction du sens (Dervin, 1983a : 4; Dervin, 1992 : 62-63; Savolainen, 1993 : 16). L'information n'est pas une chose qui existe indépendamment des humains et leur est extérieure; elle est plutôt un produit de l'observation humaine et, en ce sens, est subjective. Dans ce contexte, l'être humain se transforme en acteur chargé d'interpréter l'information dans un processus dynamique. L'information est ici considérée comme étant le sens construit par les individus à des moments spécifiques dans le temps et l'espace, que cela soit dans une situation de travail ou de la vie quotidienne (Dervin, 1983a : 4-7; Dervin, 1992 : 61-67). Comme résultat du processus de *sense-making*, le sens est vu comme incluant tant les connaissances de l'individu (« *"sense" includes "knowledge"* ») qu'un ensemble de facteurs subjectifs (intuitions, opinions, etc.) reflétant l'interprétation d'une situation par cet individu (Savolainen, 1993 : 16).

#### *a) Modèle de construction individuelle du sens*

Le modèle de construction du sens proposé par Dervin (1983a :11; Choo, 1998 : 42) se caractérise par trois volets (situation – manque – aide) qui résument trois questions fondamentales tenant compte de l'ensemble du comportement informationnel et indiquant le caractère dynamique et itératif du processus cognitif de *sense-making* : (1) Qu'est-ce qui

manque dans votre situation, et qui fait en sorte que vous vous arrêtez ?; (2) Quelles questions avez-vous ou quelles ambiguïtés ressentez-vous ?; (3) Quel genre d'aide espérez-vous obtenir pour pouvoir continuer ? Selon ce modèle, l'individu expérimente tout d'abord un problème lié à une situation spécifique (activité prenant place dans un contexte, un lieu et un moment précis, en fonction des rôles et responsabilités qui lui sont dévolus). Cela l'entraîne à déterminer le manque ressenti et les besoins qu'il éprouve, puis à entreprendre un processus de recherche. L'aide désirée prend la forme d'information repérée grâce à des sources et des systèmes d'information; cette information doit être assimilée, interprétée et utilisée pour permettre à l'individu de résoudre le problème initial et poursuivre son travail ou son activité (Dervin, 1992 : 61-62; Choo, 1998 : 42; Dervin et Nilan, 1986 : 20-22; Choo et Auster, 1993 : 286-287; Wilson, 1997 : 568-569). L'aide fait office de « pont » puisqu'elle représente les moyens de combler le manque et de résoudre la situation problématique initiale (Dervin, 1992 : 68; Wilson, 1999a : 254). Mais le besoin d'information est évolutif puisqu'il peut changer avec l'apport de nouvelles informations et, ainsi, provoquer un nouveau processus de construction de sens (Le Coadic, 1998 : 20-21).

L'approche de la construction du sens a influencé différents chercheurs, dont Wilson (1997, 1999a). Ainsi, son plus récent modèle général de comportement informationnel inclut des mécanismes d'activation (*activating mechanisms*) correspondant aux « manques » qui prennent place entre la situation initiale (soit l'individu dans son contexte spécifique) et la recherche d'information (Wilson, 1997 : 568-569; Wilson 1999a : 256-257). Wilson (1997 : 568; 1999a : 256-257) suggère la présence de diverses sources de motivation pour la recherche d'information : la théorie du « stress/gestion du stress » (*stress/coping theory*), la théorie du « risque/récompense » (*risk/reward theory*) et la théorie de l'apprentissage social (*social learning theory*) qui inclut le concept d'efficacité personnelle (*self-efficacy*)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Selon Wilson (1999a : 256-257), la théorie du stress/gestion du stress permettrait d'expliquer pourquoi certains besoins informationnels n'entraînent pas une recherche d'information, la théorie du risque/récompense permettrait d'expliquer quelles sources d'information sont plus utilisées que d'autres par

Le paradigme du *sense-making* se manifeste au niveau individuel lorsqu'une personne expérimente une lacune cognitive et entreprend une démarche pour combler celle-ci et poursuivre son activité. De manière quelque peu similaire, Weick (1995, 2001) a travaillé à l'élaboration d'un modèle cognitif de construction du sens caractérisant des groupes d'individus en contexte organisationnel.

*b) Modèle de construction organisationnelle du sens*

« Comment pouvons-nous savoir ce que nous pensons (ou voulons) avant d'avoir vu ce que nous disons (ou faisons) ? »<sup>21</sup> Pour Weick (1995 : 61; 2001 : 95-96), cette phrase contient à la fois la recette de la construction du sens (*sense-making*) et de l'acte d'organiser (*organizing*). En effet, si le sens rend possible l'acte d'organiser, celui-ci rend possible le sens : on organise à travers et pour le sens, et la création de sens permet aux acteurs organisationnels de partager des modèles mentaux, de coordonner des activités et d'agir en interrelation (Weick, 2001 : 95-96). Les membres de l'organisation sont liés par les valeurs, les identités, les croyances et les interprétations partagées qui imprègnent leur vision du monde et font office de justifications aux actions qu'ils prennent. Weick (2001) propose un processus à cinq étapes où la construction du sens s'avère utile pour comprendre l'acte d'organiser : (1) changement écologique (*ecological change*); (2) mise en acte<sup>22</sup> (*enactment*); (3) sélection (*selection*); (4) rétention mémorielle (*retention*); et (5) souvenir (*remembering*). Les cinq étapes du processus de construction du sens sont présentées par Weick (2001 : 96) comme étant des « accents » ou des « intensités » (*emphases*) de l'acte d'organiser (*organizing*) car elles ne se déroulent pas nécessairement selon une séquence fixe et certaines peuvent se dérouler simultanément.

---

un individu, et la théorie de l'apprentissage social permettrait d'expliquer l'idée reçue selon laquelle un individu peut exécuter un comportement donné avec succès de manière à produire les résultats souhaités.

<sup>21</sup> « *How can I know what I think until I see what I say ?* » (Weick, 1995: 61; Weick, 2001: 95).

<sup>22</sup> Le terme *enactment* a été traduit, selon divers textes français, par « mise en acte » ou « mise en scène ». L'expression *enacted environment*, pour sa part, est plutôt traduite par « environnement promulgué ».

Il nous semble exister des similitudes intéressantes entre les cinq étapes de la construction du sens de Weick (2001) et les trois dimensions du modèle de Dervin (1983a). Cette dernière s'intéresse à la perspective cognitive individuelle, alors que les individus expérimentent des discontinuités (manques ou lacunes cognitives) qui les bloquent dans une situation donnée. Ils entreprennent alors des actions (questions, quête d'information) qui leur permettent de produire du sens et d'utiliser ces nouvelles connaissances ou significations pour poursuivre les activités entreprises. Le recours à l'information est une condition essentielle à la résolution des lacunes cognitives. Weick (2001), pour sa part, propose d'étudier la vie de l'organisation en examinant le phénomène du *sense-making* chez des groupes d'acteurs organisationnels. Le processus de construction du sens, dans ce cas-ci, est également provoqué par une interruption ou discontinuité nommée « changement écologique » pour montrer sa relation avec l'environnement interne ou externe de l'organisation, et donc avec les dimensions situationnelles de l'activité en cours. Ici aussi, les groupes d'individus agissent, à la différence qu'ils n'entreprennent pas nécessairement une quête d'information dans un système d'information, même si cela n'est pas exclu. Les acteurs organisationnels peuvent aussi avoir besoin de puiser dans les croyances, valeurs, routines qu'ils partagent (soit toutes les connaissances implicites qui composent la mémoire organisationnelle au même titre que les connaissances explicites consignées sur différents supports), tout comme ils peuvent devoir faire preuve d'improvisation pour faire face à l'interruption et, ainsi, participer à la création de nouvelles façons de faire collectives. Tant chez Dervin (1983a) que chez Weick (2001), toutefois, les acteurs puisent à même des systèmes de mémoire qui se traduisent de différentes manières (par exemple, consignée ou non consignée).

Par ailleurs, Dervin (1998) pose certains éléments qui rejoignent les prémisses conceptuelles de Weick (2001). Ainsi, elle affirme qu'une des découvertes du *sense-making* est que l'acte de communication et de partage des connaissances fonctionne mieux quand les individus s'ancrent dans leurs histoires et leurs cadres conceptuels (Dervin, 1998 : 37). Une des prémisses de Weick (2001 : 305-306, 311) est que les acteurs organisationnels possèdent une carte cognitive constituée de concepts et de relations très variées (relations

de proximité, de continuité, de ressemblance, etc.) entre ces concepts afin de comprendre, notamment, l'organisation; la carte cognitive permet aussi aux individus de lier les différents aspects de leur expérience personnelle. La carte causale est une forme particulière de carte cognitive qui établit des relations de causalité entre des concepts, par exemple des événements dispersés dans le temps (Weick, 2001 : 305, 311); la causalité servirait d'outil du *sense-making* dans les organisations. En effet, les acteurs organisationnels sont amenés à construire du sens dans des situations nouvelles, alors qu'ils imposent une structure sur ces situations tout en tentant de les associer à des événements passés : les cartes causales servent tout d'abord de guides dans la construction de sens puis se transforment en produits de sens construit ou reconstruit, et exercent une influence importante sur la manière dont les acteurs organisationnels perçoivent la « réalité » de leur organisation et des événements (Weick, 2001 : 327). Cette réalité et les cartes causales sous-jacentes font partie intégrante de la culture organisationnelle qui résulte des *patterns* dans les « façons de faire » de l'organisation, tout comme de l'interprétation de ces *patterns*. Or une des manières de garder en mémoire tant la culture que les cartes causales repose sur l'utilisation d'« histoires », employées notamment pour élargir le bassin d'expérience quand il est trop risqué de fonctionner par essai et erreur, et ainsi pour accroître l'efficacité<sup>23</sup> de l'organisation (Weick, 2001 : 306, 331). Selon Weick (2001 : 327-328), la carte causale « est » l'organisation<sup>24</sup> puisque cette carte comporte la structure, le processus, et le matériel brut à partir desquels les ententes et les conflits sont construits quand les gens coordonnent les actions.

Dervin (1998 : 41-42) affirme aussi que le cœur des hypothèses du *sense-making* repose sur l'idée que les connaissances d'aujourd'hui sont rarement adaptées aux

---

<sup>23</sup> L'efficacité est définie par Weick (2001 : 306) comme le fait d'obtenir un bon rendement pour des activités de risque élevé, dans un contexte où des menaces à la conduite des activités peuvent survenir à tout moment : « *Effectiveness here means reliable performance of high-risk operations under conditions where unexpected threats to continuation can erupt without much warning* » (306).

<sup>24</sup> « *The important thing to remember about a cause map is that it is the organization* (Weick, 1979, p. 141) » (Weick, 2001 : 327-328).

utilisations que nous aurons à en faire demain ce qui, dans quelques cas, devient une lacune pour l'avenir; de plus, les idées, cognitions, sentiments, émotions, questions, rêves, souhaits, etc. participent à « informer » le *sense-making*. De nouveau, cela est similaire au concept de carte cognitive de Weick (2001 : 327-328), que les individus enrichissent et mettent à jour avec les expériences vécues aujourd'hui.

*c) Lacunes cognitives et besoins d'information*

Dans le processus de construction du sens, les manques de connaissances de l'individu dans une situation spécifique sont qualifiés de lacunes cognitives et se traduisent par des besoins informationnels à satisfaire pour continuer à avancer dans le temps et l'espace (Dervin, 1983a, 1992). Le besoin d'information est vu ici comme émanant d'une « impulsion d'ordre cognitif » afin de combler les manques entre un état de connaissance non satisfaisant et un état de connaissance souhaité (Le Coadic, 1998 : 12), le sens nouvellement créé permettant de poursuivre l'activité interrompue.

La notion de lacune cognitive est abordée par Belkin (1980; Belkin *et al.*, 1982a, b) avec le concept d'états anomaux<sup>25</sup> de connaissances (*anomalous states of knowledge*) des utilisateurs en situation de repérage d'information. Ses hypothèses reposent sur deux dimensions : (1) le besoin d'information émane d'une anomalie dans l'état des connaissances d'un individu sur un sujet ou une situation problématique; (2) en général, cet individu a de la difficulté à préciser ou même à reconnaître explicitement ce qui ne va pas dans une situation spécifique, et ce qui est requis pour résoudre cette anomalie (Belkin *et al.*, 1982a : 62). Le principal problème consiste donc à représenter ce qu'une personne ne connaît pas, ce qui lui manque comme information pour entreprendre ou poursuivre une activité. L'anomalie peut prendre différents visages (manque ou absence de connaissances, incertitude, incohérence), ce qui fait dire à Belkin qu'il existe plusieurs catégories d'états anomaux de connaissances et que les besoins d'information ne peuvent pas tous être

---

<sup>25</sup> La traduction « état anormal de connaissance » pour « *anomalous state of knowledge* » est empruntée à Le Coadic (1998 : 17).

précisés de manière exacte (Belkin, 1980 : 136-139; Belkin *et al.*, 1982a : 61; Belkin *et al.*, 1982b : 145-147). Il en résulte, selon lui, différents niveaux d'habiletés dans la précision des besoins d'information (tableau II, page 60) : à une extrémité d'un « continuum de l'imprécis », les besoins ne peuvent être précisés (ou alors très vaguement), alors qu'à l'autre extrémité les besoins peuvent être précisés de manière exacte ou à peu près exacte (Belkin, 1980 : 136-139). D'un côté du continuum, les besoins « expérientiels » correspondraient aux niveaux viscéral (*visceral*) et conscient (*conscious*) des besoins d'information proposés par Taylor (1968 : 182). De l'autre côté du continuum, les besoins « informatifs » correspondraient aux niveaux formulés formellement (*formalized*) et reformulés pour s'adapter aux systèmes d'information (*compromised*) des besoins d'information de Taylor (1968 : 182; McFadyen, 1975 : 7).

**Tableau II. Niveaux de précision ou d'imprécision des besoins d'information en fonction de l'état des connaissances (Belkin)**

Niveaux de précision ou d'imprécision des besoins d'information en fonction de l'état des connaissances	
0 ----- 1	
Nouveau problème, mal défini	Problème bien défini
Nouvelle situation, mal comprise	Situation bien comprise
« Liens » à établir	« Manques » clairement déterminés
« Questions » pour exprimer des besoins informationnels parfois mal compris	« Commandes » spécifiques dans l'interrogation des systèmes d'information
Besoins « expérientiels » <sup>26</sup>	Besoins « informatifs » <sup>27</sup>

Source : Tableau tiré et adapté de Belkin (1980 : 138).

Dans l'élaboration de son processus de recherche d'information (*information search process*) (nous reviendrons sur cet aspect dans la section 1.3.1.2), Kuhlthau (2004 : 6, 26-27) appuie sa perspective théorique sur les niveaux de besoins d'information identifiés par Taylor (1968 : 182). Les individus peuvent en effet expérimenter différents niveaux de besoins d'information (tableau III, page 61) qui ont une influence sur la manière dont ils

<sup>26</sup> Traduction de « *experiential needs* » (Belkin, 1980 : 138).

<sup>27</sup> Traduction de « *informative needs* » (Belkin, 1980 : 138).

conçoivent puis formulent leurs questions de recherche : (1) les besoins d'information viscéraux reflètent des besoins d'information réels mais non exprimés, et parfois encore à un état inexprimable, chez les individus; (2) les besoins d'information conscients dénotent une plus grande précision du manque ressenti mais peuvent être mal définis ou formulés de manière ambiguë; (3) les besoins d'information formulés s'expriment de manière rationnelle et en termes concrets quant à l'information désirée; (4) les besoins d'information élucidés sont « reformulés », exprimés sous forme de compromis pour s'adapter aux caractéristiques des systèmes d'information interrogés. Taylor identifie aussi deux niveaux d'expression des besoins d'information : (1) aux premières étapes de la recherche, des questions servent aux individus à exprimer leurs besoins informationnels en bâtissant sur l'expérience et les connaissances préalables; (2) aux dernières étapes de la recherche, alors que des manques précis ont été identifiés dans l'état des connaissances, des commandes spécifiques servent à interroger les systèmes d'information (Taylor, 1968 : 188-189; Kuhlthau, 1991 : 363; Le Coadic, 1998 : 87-88).

**Tableau III. Niveaux de besoins d'information (Taylor)**

Niveaux de besoins d'information	Description
Besoins viscéraux ( <i>Visceral needs</i> )	Besoins d'information présents chez l'individu, parfois à l'état inconscient, non exprimés et peut-être encore à un état inexprimable en termes précis
Besoins conscients ( <i>Conscious needs</i> )	Besoins plus précis quant aux manques des individus, mais qui peuvent être formulés de manière ambiguë
Besoins formulés formellement ( <i>Formalized Needs</i> )	Besoins exprimés de manière rationnelle et en termes concrets
Besoins « élucidés » ou reformulés ( <i>Compromised needs</i> )	Besoins exprimés de manière à s'adapter aux modalités des systèmes d'information

Source : Tableau adapté de Taylor (1968 : 182)<sup>28</sup>.

Pour certains auteurs, les besoins d'information ne sont pas considérés comme des besoins fondamentaux ou primaires (physiques, physiologiques, cognitifs, affectifs), mais plutôt comme des besoins secondaires qui dérivent de ceux-ci (Wilson, 1999a : 252; 1981 :

---

<sup>28</sup> La traduction française des niveaux de besoins d'information est empruntée à Le Coadic (1998 : 87-88).

7-10; Le Coadic, 1998 : 11, 18-19). Ces besoins s'inscrivent dans un contexte spécifique (l'individu lui-même, ses rôles au travail ou dans la société, l'environnement de son travail ou de sa vie) et peuvent entraîner l'individu dans un processus de recherche d'information, les besoins cognitifs et physiologiques pouvant aussi être la source de besoins affectifs (Wilson, 1999a : 252; 1981 : 7-9). Ces types de besoins sont explicitement mentionnés dans un des premiers modèles de comportement de recherche d'information de Wilson (1981 : 8; 1997 : 552).

Dervin (1992 : 74-75) propose pour sa part huit catégories de lacunes cognitives (tableau IV, page 62) qui correspondent à autant de situations créant de l'incertitude ou de l'ambiguïté : (1) arrêt pour décision; (2) arrêt devant un obstacle; (3) arrêt en fin de course; (4) arrêt par disparition; (5) arrêt problématique; (6) gêne perceptuelle; (7) gêne situationnelle; (8) gêne sociale.

**Tableau IV. Lacunes cognitives dans la démarche de construction du sens (Dervin)**

Catégorie	Situation
Arrêt pour décision	La personne se trouve devant deux routes ou davantage
Arrêt devant un obstacle	La personne se trouve devant une route qui est bloquée par quelqu'un ou quelque chose
Arrêt en fin de course	La personne ne voit pas de route devant elle
Arrêt par disparition	La personne se voit sur une route qui disparaît brusquement
Arrêt problématique	La personne se voit attirée sur une route qui n'est pas son choix
Gêne perceptuelle	La personne juge de l'épaisseur du brouillard qui plane sur la route devant elle
Gêne situationnelle	La personne prend connaissance du nombre d'intersections sur la route
Gêne sociale	La personne juge du nombre de personnes qui se déplacent

Source : Tableau tiré et adapté de Choo (2000 : 241) pour la version française des catégories figurant dans Dervin (1992 : 75).

Par ailleurs, le concept d'états anomaux de connaissances est lié au concept d'incertitude sur lequel se fondent des chercheurs comme Belkin (1980, 1982a, b), Kuhlthau (1991, 2004; Kuhlthau et Ledet, 1996) ou encore Wilson (Wilson *et al.*, 2002). À mi-chemin entre un contexte donné qui crée problème et une situation idéale où ce problème sera résolu, les individus expérimentent de l'incertitude.

### 1.3.1.2. Construction du sens et lacunes affectives

Lorsqu'il est question des lacunes affectives dans les différents modèles de comportements informationnels qui ont été élaborés, le concept d'incertitude apparaît régulièrement. Les auteurs en sciences de l'information s'entendent généralement pour faire remonter l'association entre les concepts d'incertitude et d'information aux propos de Shannon et Weaver (1949) pour qui l'information est liée à la réduction de l'incertitude. Cette proposition a été étudiée dans plusieurs domaines, dont les sciences de la gestion avec les théories de prise de décision, et les sciences de l'information avec les modèles de recherche d'information (Kuhlthau et Ledet, 1996 : 367-371; Wilson *et al.*, 2002 : 704; Case, 2002 : 50-51, 69, 81-84). Des années 1950 jusqu'aux années 1970, plusieurs textes reprennent l'idée que l'information réduit l'incertitude, notamment en ce qui concerne la prise de décision et la résolution de problème<sup>29</sup> qui sont considérées par certains auteurs comme deux volets d'une même réalité réunis sous le vocable « *problem solving* » ou résolution de problème (Case, 2002 : 50-51; 83-84).

#### a) Incertitude et lacunes affectives

Avec son concept d'états anomaux de connaissances (*anomalous states of knowledge*), comme nous l'avons vu dans la section précédente, Belkin (1980; Belkin *et al.*, 1982a, b) considère l'« anomalie » comme résultant d'un manque dans les connaissances ou d'une incertitude par rapport à celles-ci. L'état anormal de connaissances devient ainsi le déclencheur fondamental d'un processus de recherche d'information : l'information trouvée

---

<sup>29</sup> La prise de décision est généralement définie comme incluant l'identification et la définition du problème, l'élaboration des différentes solutions pour répondre à ce problème, puis l'évaluation et le choix à effectuer entre ces différentes solutions. La résolution de problème, plus large, inclut la prise de décision; selon les auteurs, les différentes étapes identifiées sont l'élaboration des objectifs organisationnels (*fixing agendas*), l'établissement des buts à atteindre (*setting goals*), l'identification et la définition du problème, l'élaboration des solutions possibles, l'évaluation de celles-ci et le choix à faire, la mise en application de la solution retenue et la supervision du choix une fois celui-ci implanté (Huber, 1980 : 8-9, 12-21; Simon *et al.*, 1992 : 32; March, 1994 : 8-9, 23; Case, 2002 : 83).

peut résoudre l'anomalie mais, en cas contraire, cela donne lieu à un nouvel état anormal de connaissances et à un nouveau processus de recherche (Belkin *et al.*, 1982a, b). Cette conception de la relation entre l'incertitude et l'information est innovatrice, selon Case (2002 : 69-70), car elle démontre que l'apport d'information ne réduit pas nécessairement l'anomalie et l'incertitude, ou à tout le moins pas du premier coup.

S'intéressant aux sentiments et émotions éprouvés par des utilisateurs lors de recherches en bibliothèque, Kuhlthau (1991 : 361-362; 2004 : 29-30) émet l'hypothèse que la recherche d'information est un processus dynamique de construction des significations provoqué par l'incertitude, et rattache sa démarche au processus de *sense-making* de Dervin (1983a). Elle élabore ainsi sa conception du processus de recherche d'information (*information search process*) vu comme une démarche se construisant au fur et à mesure que l'utilisateur découvre des réponses et des significations grâce à l'information et à l'interprétation de celle-ci, ce qui concourt à améliorer l'état de ses connaissances sur un problème spécifique. Kuhlthau (2004 : 92) considère l'incertitude comme un état cognitif qui engendre différents symptômes affectifs tels que l'anxiété, le manque de confiance, la confusion et la frustration. L'influence des facteurs cognitifs et affectifs se révélerait ainsi significative dans la compréhension des comportements informationnels individuels.

L'approche de Kuhlthau emprunte à la théorie de la construction individuelle des significations (*personal construct theory*) développée par Kelly (Kuhlthau, 1991, 2004; Kelly, 1963). Cette théorie prône tout d'abord que les individus construisent leur vision du monde de manière constante au gré des nouvelles expériences, et vise à décrire l'expérience affective (confusion, doute, menace, etc.) des participants engagés dans un processus de construction du sens et, ainsi, dans un processus d'apprentissage (Kelly, 1963). Le processus de construction des significations s'effectuerait souvent de manière sélective, ce qui serait lié aux contraintes cognitives de l'être humain et à ses capacités limitées à assimiler et interpréter toute nouvelle information qui lui est soumise.

Dans le domaine de la gestion des organisations, March (1994 : 9-11) considère ainsi que les individus doivent composer avec des limites liées à l'attention, la mémoire, la

compréhension et la communication : (1) en raison de contraintes de temps et de leurs capacités d'attention, les individus ne peuvent retenir tous les signaux qu'ils reçoivent; (2) les individus ont une capacité limitée à emmagasiner et à retrouver l'information dans leur mémoire<sup>30</sup>; (3) parce qu'ils ont des capacités cognitives limitées, ils éprouvent de la difficulté à établir ou à comprendre toutes les relations causales pertinentes à partir de l'information utilisée; (4) enfin, pour des raisons culturelles ou hiérarchiques, la communication et le partage d'information peuvent s'avérer difficiles et entraver une meilleure connaissance des solutions et conséquences potentielles des décisions à prendre. Simon (1997 : 92-97) propose aussi qu'en raison de ses contraintes cognitives, un individu ne possède qu'une connaissance partielle des solutions possibles d'un choix (lors d'un problème à régler, par exemple), n'est pas en mesure d'anticiper la totalité des conséquences d'une décision et ne peut tenir compte de l'ensemble des valeurs (ou préférences) existantes pour évaluer les conséquences de chaque solution. Par conséquent, il tend vers la recherche d'une solution acceptable ou satisfaisante<sup>31</sup> plutôt que vers la recherche de la meilleure solution (le *one best way* préconisé par le modèle classique de rationalité absolue en gestion). Le problème et sa résolution peuvent être ainsi considérés de manière relativement simplifiée par l'individu, ce qui a des conséquences sur ses exigences informationnelles. Cohen et Levinthal (1990 : 128-131) affirment que l'habileté d'une personne à reconnaître la valeur d'une nouvelle information et à acquérir de nouvelles connaissances, à réactiver puis à utiliser ces connaissances au moment opportun, repose largement sur son bagage de connaissances préalables : cette habileté constitue la capacité d'absorption de l'individu. La richesse des connaissances préalables d'une personne lui permettrait d'acquérir et de comprendre plus facilement de nouvelles connaissances. Ce processus serait le même pour les habiletés générales d'apprentissage et

---

<sup>30</sup> March (1994 : 9-11) fait la même affirmation quant à la capacité limitée des organisations à emmagasiner et à retrouver l'information dans leurs systèmes formels de gestion de l'information et des connaissances.

<sup>31</sup> La notion de « *satisficing* » réfère au choix d'une solution satisfaisante, tandis que la notion de « *maximizing* » réfère au choix de la meilleure solution parmi toutes celles qui existent (March, 1994 : 18; Simon, 1997 : 118-120).

pour les habiletés de résolution de problème, influant ainsi sur la capacité à assimiler puis à créer de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990 : 130).

La théorie du *personal construct* de Kelly (1963) se fonde aussi sur le principe d'incertitude qui caractérise généralement les problèmes des utilisateurs : la manifestation de l'incertitude est souvent provoquée par un manque de connaissance des facteurs environnementaux reliés à une situation de décision, par l'incapacité à comprendre ou à extraire des significations, ou par un manque d'habileté à prévoir les résultats probables d'une décision, l'un ou l'autre de ces facteurs déclenchant un processus de recherche d'information (Kuhlthau, 2004 : 92).

L'état d'incertitude est considéré par certains comme étant identique à l'état anormal de connaissances (*anomalous state of knowledge*) : tout comme un manque dans l'état des connaissances, en effet, l'état d'incertitude peut être suffisant pour empêcher l'individu de résoudre un problème uniquement par la réflexion et pour l'amener à entreprendre une recherche d'information (Spink *et al.*, 2002 : 697; Ingwersen, 1992 : 28-30). Kuhlthau (1991 : 362-363; Kuhlthau et Ledet, 1996 : 371) considère que les anomalies (ou états anomaux de connaissances) sont justement constituées de manques dans les connaissances ou d'incertitudes. Elle appuie donc également ses hypothèses sur le concept d'états anomaux de connaissances de Belkin (1980), concept qu'elle considère comme étant une autre façon de décrire l'incertitude. Selon elle, l'utilisateur expérimente plusieurs types de sentiments lors de la construction des significations prenant place durant le processus de recherche d'information; même si les facteurs affectifs sont plus difficiles à observer, ils influencent les actions et décisions prises lors de l'étape de recherche tout autant que les facteurs cognitifs (Kuhlthau, 1991 : 362-363). Kuhlthau (1991, 2004) n'est ainsi pas très éloignée du modèle de construction du sens de Dervin (1983a, 1992) puisque l'incertitude accompagne un manque cognitif, et que le passage de l'incertitude à la certitude peut s'opérer grâce aux étapes du processus de recherche d'information et à l'utilisation de celle-ci.

*b) Modèle du processus de recherche d'information*

Le modèle du processus de recherche d'information de Kuhlthau (1991, 2004) montre l'interaction qui se produit généralement entre les sentiments de l'utilisateur (volet affectif), ses pensées (volet cognitif), les actions de recherche d'information et les tâches spécifiques qu'il accomplit (volet physique) (annexe 7). L'utilisateur construit des significations au fur et à mesure que le sujet de recherche se précise et que l'information est recueillie et interprétée (Kuhlthau, 1991 : 362-364). Différents patrons d'incertitude se manifestent durant le processus : après l'appréhension du début de la tâche (étape 1), l'optimisme apparaît dès le choix du sujet général (étape 2) mais est assombri par l'incertitude et la confusion qui caractérisent l'exploration du sujet général (étape 3). La clarté se manifeste lors de la précision du sujet (étape 4) et la confiance caractérise la cueillette d'information (étape 5). La satisfaction et le soulagement marquent la fin du processus de recherche (étape 6) si celui-ci s'est bien déroulé (Kuhlthau et Ledet, 1996 : 367; Kuhlthau, 1991 : 368). Pour Kuhlthau (1991, 2004), le principe d'incertitude permet de comprendre, d'expliquer et même de prédire le comportement de recherche.

*c) Modèle du processus de résolution de problème*

Wilson et ses collègues (Wilson *et al.*, 2002 : 704) explorent le lien entre le concept d'incertitude en recherche d'information et le modèle de résolution de problème établi par Wilson (1999b). Ils y intègrent notamment les variables du modèle de Kuhlthau (1993, 2004<sup>32</sup>) sur les étapes du processus de recherche d'information et les variables du modèle d'Ellis (1989a, b; Ellis et Haugan, 1997) sur les caractéristiques propres à la démarche de recherche d'information<sup>33</sup>. Un de leurs objectifs consiste à opérationnaliser le concept

---

<sup>32</sup> La première édition de cet ouvrage de Kuhlthau a été publiée en 1993. Nous référons plutôt, dans ce document, à la seconde édition publiée en 2004.

<sup>33</sup> Ellis (1989a, b) centre ses recherches sur les individus en situation de recherche d'information afin de déterminer le comportement commun à leurs démarches. Il préfère le terme « caractéristiques » (*features*) à « étapes »; en effet, l'interrelation des « caractéristiques » s'adapte à la situation ou aux circonstances de la recherche d'information des différents utilisateurs, ou d'un même utilisateur lors de différentes séances de

d'incertitude et à le relier à d'autres facteurs du comportement de recherche d'information. Le modèle du processus de résolution de problème (*problem-solving model*) s'inspire du principe d'incertitude identifié par Kuhlthau (1991, 2004) comme étant fondamental dans la recherche d'information, puisque la résolution de l'incertitude en motive chaque étape : (1) identification du problème; (2) définition du problème; (3) résolution du problème; (4) énoncé de solution (Wilson, 1999a : 266; Wilson *et al.*, 2002 : 705). Wilson (1999b : 840-841) considère qu'une situation problématique constitue un état d'incertitude qui doit se régler par un processus de résolution de problème faisant appel à la recherche d'information, tout en intégrant notamment les étapes proposées par Kuhlthau (1991, 2004).

Le processus de résolution de problème peut inclure plusieurs épisodes de recherche d'information qui amènent l'utilisateur à interagir avec des sources et des systèmes d'information : chaque « épisode d'interaction » contribue à réduire l'incertitude (Wilson *et al.*, 2002 : 705). Pour cette raison, le modèle de Wilson a également été nommé modèle « d'épisodes de réduction de l'incertitude » (Spink *et al.*, 2002 : 697, 701). Une rétroaction (*feedback loop*) est possible à chaque étape si l'individu n'est pas satisfait de ses découvertes et désire revenir à l'étape précédente pour la clarifier. Ainsi, plus d'une recherche d'information peut être nécessaire avant qu'une personne trouve une réponse suffisamment satisfaisante (même s'il ne s'agit pas de la meilleure réponse possible) pour

---

recherche. Les huit caractéristiques de son modèle de comportement de recherche d'information sont les suivantes : (1) début (*starting*) ou vue d'ensemble (*surveying*), c'est-à-dire l'identification de références; (2) liens (*chaining*) à établir entre les références; (3) bouquinage (*browsing*) dans les sources; (4) sélection (*differentiating*) des sources en fonction de leur nature et de leur qualité; (5) mise à jour, surveillance (*monitoring*) des nouveautés dans un champ d'intérêt; (6) extraction (*extracting*) de la documentation pertinente dans les sources consultées; (7) vérification (*verifying*) de toute erreur possible dans l'information repérée, s'assurer que tous les aspects du sujet ont été couverts; (8) finalisation (*ending*) de la recherche d'information au moment de la rédaction, par exemple en revoyant de l'information afin de faire des liens utiles entre ses idées, ses découvertes et des travaux publiés sur des sujets similaires (Ellis, 1989a : 172, 178-200; Ellis, 1989b : 238, 241-243; Ellis *et al.*, 1993 : 359-365; Ellis et Haugan, 1997 : 395-400).

résoudre son problème initial (Wilson *et al.*, 2002 : 705-706). Le fait de trouver une réponse satisfaisante (selon la notion du *satisficing*) permettrait ainsi de réduire l'incertitude au point de pouvoir passer à la décision et à l'action. Dans un tel modèle, Wilson *et al.* (2002 : 706) proposent que les étapes du processus de recherche d'information de Kuhlthau puissent être considérées comme une vision élaborée du processus de résolution de problème dans son ensemble, ou encore comme autant d'étapes se déroulant lors de chaque « épisode » du processus de résolution de problème. Il appert ainsi que des facteurs affectifs peuvent jouer un rôle d'indicateurs (positifs ou négatifs) dans le cheminement vers la résolution d'un problème (Wilson *et al.*, 2002 : 704).

Au-delà des étapes propres au processus de recherche d'information, nous retenons pour notre étude que l'incertitude est un état cognitif provoqué par un manque de connaissances, et qu'elle se manifeste à l'aide de différents symptômes affectifs selon les situations : inquiétude, confusion, frustration, doute, besoin de clarifier, manque de confiance, déception, etc. (Kuhlthau, 1991 : 364-368; Kuhlthau, 2004 : 92). L'état d'incertitude est le point de départ du processus de recherche d'information puisqu'il provoque une interaction avec le monde immédiat (dont les systèmes d'information) afin d'obtenir de l'information supplémentaire (Kuhlthau, 1991 : 369-370; Kuhlthau et Ledet, 1996 : 371; Wilson, 1999b : 840-841).

En résumé, il apparaît que le processus de construction du sens offre un cadre intéressant pour étudier les comportements informationnels des cadres intermédiaires lors de leurs activités courantes de gestion. Selon Dervin (1983a : 9; 1998 : 40), les volets « situation », « manque » et « utilisation » pourraient faire office d'« universaux » pouvant constituer des éléments explicatifs du comportement informationnel avec plus de succès qu'il n'a été possible de le faire dans l'approche traditionnelle<sup>34</sup> de conception des systèmes d'information, marquée par le positivisme. Il reste que le processus de construction du sens

---

<sup>34</sup> C'est-à-dire l'approche systèmes.

constitue un processus d'apprentissage où se manifeste l'influence des facteurs cognitifs et affectifs dans les comportements informationnels individuels, notamment lors de l'établissement des manques qui entraînent des besoins informationnels et donnent lieu à la recherche d'information. Les lacunes cognitives représentent une catégorie de facteurs inhérents à l'étude des comportements informationnels selon la dynamique du *sense-making*, souvent accompagnées par les lacunes affectives qui s'affirment comme une autre catégorie de facteurs pertinents. Le volet affectif peut également se manifester dans la manière dont les participants voient la situation de départ, dans l'expression des manques, ou encore dans l'utilisation de l'information, particulièrement si celle-ci n'a pas aidé et suscite de nouveaux manques et de nouveaux besoins informationnels (Kuhlthau, 2004 : 92). Notre étude ne cherche toutefois pas à établir les étapes d'une stratégie de recherche comme le font Kuhlthau (1991, 1993, 2004) ou Ellis (1989a, b). Par ailleurs, il semble que les études centrées sur les systèmes d'information (*system oriented*) accorderaient un minimum d'attention aux facteurs affectifs, contrairement aux études qui s'intéressent aux comportements informationnels des utilisateurs selon les besoins manifestés par ceux-ci (*user oriented*) (Julien *et al.*, 2005 : 461-462). Si les facteurs affectifs peuvent être mentionnés dans les études sur les systèmes d'information, en effet, ils ne sont pas considérés au point de faire partie de l'interprétation des résultats quant à l'influence qu'ils peuvent avoir sur la conception des systèmes.

Notons que l'approche du *everyday life information seeking* (ELIS), développée dans les années 1990, fait porter les préoccupations de recherche sur les différents éléments informationnels (tant cognitifs qu'affectifs) utilisés par les individus pour résoudre des problèmes de la vie courante non reliés au contexte de travail (Savolainen, 1995 : 266-267). Avec l'approche ELIS, Savolainen (1995 : 261) souhaite explorer des aspects complémentaires aux métaphores « situation – manque – utilisation » propres à la construction du sens (Dervin, 1992), c'est-à-dire les compétences cognitives des individus et les facteurs socio-culturels qui affectent ces compétences. D'autres chercheurs ont choisi d'intégrer les concepts de l'approche ELIS à l'analyse des comportements informationnels en contexte de travail, l'environnement organisationnel influençant le système de croyances

et de valeurs qui oriente les comportements des individus dans ce cadre précis (Huotari et Chatman, 2001 : 351-352). Avec ELIS, l'élément déclencheur de la démarche informationnelle ne serait pas uniquement un « manque », comme dans le *sense-making*, où l'utilisation d'information sert à résoudre une situation problématique, mais plutôt un « sens de cohérence » où l'utilisation d'information participe à une « maîtrise de vie » (Spink et Cole, 2001 : 302; Savolainen, 1995 : 264).

L'influence du contexte apparaît ainsi comme étant un aspect incontournable dans le processus de construction du sens. Ce processus comporte une situation spécifique où l'individu s'inscrit dans un contexte d'espace-temps évolutif d'où émergent les besoins informationnels. La construction du sens est donc également soumise à l'influence de différents facteurs contextuels (aussi appelés situationnels ou environnementaux) sur les comportements informationnels.

### **1.3.2. Environnement externe des comportements informationnels**

Les manifestations des facteurs cognitifs et affectifs sont propres à l'individu et, en ce sens, font partie intégrante de son environnement interne de traitement et d'utilisation de l'information. L'utilisateur est toutefois rattaché à un milieu de travail (ou à tout le moins d'activité) qui forme le contexte de ses besoins informationnels, des recherches qu'il entreprend et de l'utilisation qu'il fait de l'information : il doit donc composer avec des facteurs situationnels propres à l'environnement externe de traitement et d'utilisation de l'information (Krikelas, 1983 : 10-11, 13-14; Taylor, 1986 : 35-38; Taylor, 1991 : 218; Le Coadic, 1998 : 24; Savolainen, 2006 : 112).

Taylor (1986 : 35; 1991 : 218) prône l'importance de l'environnement d'utilisation de l'information (*information use environment*) qui caractérise les comportements de groupes d'individus, afin de faire ressortir les similitudes contextuelles de leurs comportements informationnels. Dans une perspective organisationnelle plus générale, Davenport (1997) identifie un environnement informationnel qui reflète la vision

institutionnelle de l'information et, ainsi, sert de cadre « officiel » aux comportements informationnels des groupes et des individus.

### **1.3.2.1. Environnement d'utilisation de l'information**

Taylor (1986, 1991) croit que l'utilisation de l'information doit être pensée non seulement en fonction des utilisateurs, mais aussi de leur environnement d'utilisation de l'information et de leurs situations de travail spécifiques. Il pose également le principe de valeur ajoutée de l'information qui n'est pas intrinsèque à l'information même mais se définit plutôt par rapport aux utilisateurs (Taylor, 1986 : 4, 203). La valeur ajoutée est constituée des attributs ajoutés à l'information conservée dans un système d'information : ainsi, les processus de traitement de l'information (par exemple, la description et l'indexation) permettraient de mieux répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs s'ils tiennent compte des comportements informationnels de ceux-ci (Taylor, 1986 : 50-51).

L'environnement d'utilisation de l'information fournit le contexte de recherche, d'interprétation et d'utilisation de l'information des individus. Il se définit comme un « ensemble d'éléments qui exercent une influence sur la circulation de l'information entre individus ou groupes d'individus et qui, de ce fait, constituent des critères permettant de juger de la valeur de l'information dans un contexte précis » (Taylor, 1986 : 34-35, notre traduction; Taylor, 1991 : 218; Katzer et Fletcher, 1992 : 230). Trois types principaux d'environnements d'utilisation de l'information peuvent être identifiés : (1) l'environnement géographique (par exemple, un quartier, une ville, une région, un pays); (2) l'environnement organisationnel, l'organisation étant définie comme une entité sociale complexe conçue pour atteindre des objectifs précis; (3) l'environnement social/intellectuel/culturel, représenté par des ensembles de personnes qui, tout en ne se connaissant pas, partagent des valeurs et des intérêts communs (par exemple : au niveau social, tous les catholiques; au niveau intellectuel, tous les historiens; au niveau culturel, tous les musiciens d'un orchestre de musique de chambre) (Taylor, 1986 : 35).

Taylor (1986 : 35; 1991 : 221-233) s'intéresse spécifiquement à l'environnement organisationnel d'utilisation de l'information dont il identifie quatre composantes principales :

- (1) Les groupes d'utilisateurs caractérisés par une formation spécifique, une occupation ou des activités communes en raison de leur appartenance à ce groupe (par exemple, les professionnels, les entrepreneurs, les groupes d'intérêt, les groupes socio-économiques).
- (2) Les situations problématiques propres à ces groupes d'utilisateurs.
- (3) L'environnement structurel (*setting*) de ces groupes, qui comporte notamment les aspects physiques et hiérarchiques de réalisation des activités dans l'organisation.
- (4) La résolution de situations problématiques et l'utilisation de l'information par ces groupes qui auraient des perceptions communes non seulement de ce qui constitue des situations problématiques mais aussi leur résolution.

L'annexe 8 explique plus longuement ces quatre composantes qui caractérisent l'environnement de travail immédiat de groupes d'utilisateurs partageant des rôles et responsabilités similaires dans une organisation, et qui aideraient ainsi à circonscrire leurs comportements informationnels (Taylor, 1991 : 219-220; Katzer et Fletcher, 1992 : 230). Le contexte dans lequel émergent les besoins informationnels est également présent dans le modèle de construction du sens. Dans le modèle de construction individuelle du sens de Dervin (1992), la situation initiale où se manifeste le « manque » chez un individu est liée à une activité prenant place dans un contexte, un lieu et un moment précis. Le contexte temporel de la recherche d'information est aussi pointé par différents auteurs comme étant influencé par des facteurs sociaux et culturels, lesquels en retour exercent différentes contraintes sur les comportements de recherche d'information (Savolainen, 2006 : 116, 118). Dans le modèle de construction organisationnelle du sens, Weick (2001) utilise plutôt le terme « discontinuité » afin de signifier l'interruption d'une activité causée par des facteurs provenant de l'environnement interne ou externe de l'organisation.

À travers l'évolution de ses différents modèles de comportement informationnel, Wilson introduit également la notion de contexte. Son modèle de 1981 (*model of*

*information-seeking behaviour*) indique que les besoins informationnels sont fondés sur les besoins physiologiques, cognitifs et affectifs éprouvés par les gens (Wilson, 1981). Or, le contexte de l'un ou l'autre de ces besoins peut être l'individu lui-même, les rôles tenus par celui-ci dans le cadre de son travail ou de sa vie quotidienne, ou encore l'environnement (politique, économique, technologique, etc.) dans lequel s'inscrivent sa vie et son travail (Wilson, 1981 : 5-10; Wilson, 1999a : 252). Wilson (1997 : 568-569; 1999a : 256-257) révisé ensuite son modèle de 1981 qui s'intitule désormais *model of information behaviour*. Ce modèle révisé de comportement informationnel inclut également l'importance de « l'individu en contexte » (*person-in-context*) qui semble correspondre à la situation initiale figurant dans le modèle de *sense-making* de Dervin.

L'individu et son contexte (situation initiale et environnement immédiat de celle-ci) constituent ainsi des déterminants essentiels des besoins d'information. L'individu qui exprime ces besoins subit l'influence d'une diversité de systèmes sociaux parallèles : système cognitif individuel et collectif; système professionnel (de travail); système culturel individuel, organisationnel, sociétal; etc. (Wersig et Windel, 1985 : 13; Le Coadic, 1998 : 24; Weick, 2001 : 305-306, 311).

#### *a) Situations problématiques et dimensions des problèmes*

Le modèle d'environnement d'utilisation de l'information place ainsi le contexte des situations problématiques à l'avant-plan (MacMullin et Taylor, 1984 : 92; Taylor, 1991 : 224-226). Ces situations problématiques lient en quelque sorte l'environnement d'utilisation de l'information, qui les modèle, aux comportements informationnels, et évoluent au fur et à mesure de l'apport d'information et de la démarche de construction des significations de l'individu. Cette nature dynamique, évolutive, des situations problématiques révélerait ainsi un lien bi-directionnel entre l'environnement d'utilisation de l'information, les situations problématiques qui sont le point de départ du processus de construction du sens, et les comportements d'information (Katzner et Fletcher, 1992 : 231; MacMullin et Taylor, 1984 : 33).

La détermination des besoins informationnels et la recherche d'information doivent aller au-delà des seuls « sujets » utilisés pour décrire ce sur quoi porte une situation problématique, et couvrir plusieurs autres facettes de cette situation qualifiées de « dimensions des problèmes » (MacMullin et Taylor, 1984 : 102; Taylor, 1991 : 225-226). Celles-ci permettent de préciser les critères pour juger de la capacité de l'information à répondre à un problème spécifique. Onze dimensions des problèmes<sup>35</sup> ont été identifiées en 1984 par MacMullin et Taylor : ces dimensions se présentent par paires afin de mettre en relief les dichotomies inhérentes aux problèmes eux-mêmes, mais doivent être considérées comme faisant partie d'un continuum (MacMullin et Taylor, 1984 : 102-107; Taylor, 1986 : 42-45; Katzer et Fletcher, 1992 : 233, 242-243; Detlor, 2000 : 287).

(1) Problème de conception/de découverte : la résolution de la situation problématique est rendue possible par la conception d'une solution sur mesure ou par la découverte d'une solution existante.

(2) Problème bien structuré/mal structuré<sup>36</sup> : une situation problématique bien structurée peut être résolue par l'application de processus logiques et à l'aide de données quantitatives objectives. Une situation problématique mal structurée possède des variables qui ne sont pas bien comprises et elle ne peut pas être résolue par des actions routinières.

(3) Problème simple/complexes : la situation problématique simple est formée de peu de variables et peut être résolue facilement par une solution précise. La situation problématique complexe est constituée de plusieurs variables interconnectées qu'il n'est pas toujours facile de maîtriser.

(4) Objectifs spécifiques/flous : la situation problématique peut avoir des objectifs bien définis ou, au contraire, mal définis.

(5) Situations initiales comprises/non comprises : la cause de la situation problématique est comprise ou, au contraire, n'est pas comprise des individus chargés de la résoudre.

---

<sup>35</sup> La version française de la dénomination des onze dimensions est empruntée à Choo (2000 : 242).

<sup>36</sup> On retrouve dans la littérature différents termes pour nommer ces concepts : les problèmes peuvent être dits « définis » ou « bien structurés », ou peuvent être dits « mal définis » ou « mal structurés ».

(6) Hypothèses acceptées/non acceptées : selon Taylor (1986 : 43), il est rare que les situations problématiques, en gestion, aient une base de connaissance reconnue et acceptée de tous comme dans les sciences naturelles, par exemple. Par conséquent, la compréhension du problème s'appuie sur des hypothèses qui ne sont pas uniformes.

(7) Hypothèses explicites/non explicites : que les hypothèses sous-jacentes à la compréhension d'une situation problématiques soient uniformes ou non au sein d'un groupe, elles peuvent être rendues explicites ou non.

(8) Schémas connus/nouveaux : la situation problématique qui se présente peut être récurrente, familière, ou encore survenir pour la première fois.

(9) Risques de faible ampleur/de grande ampleur : l'échec à résoudre la situation problématique peut présenter des conséquences faibles ou élevées.

(10) Analyse empirique possible/impossible : le participant peut résoudre la situation problématique à l'aide d'une analyse empirique fondée sur des données factuelles, objectives; à l'inverse, il peut préférer se baser sur son jugement appuyé sur des avis, des prévisions ou des scénarios d'experts.

(11) Contraintes internes/externes : la situation problématique peut être imposée de manière interne par l'organisation, ou encore être suscitée par des facteurs externes à l'organisation.

Fletcher (1991) a validé empiriquement la majorité des dimensions proposées par MacMullin et Taylor (1984). Ses 18 catégories de dimensions situationnelles<sup>37</sup> (annexe 9) comportent dix des onze dimensions de MacMullin et Taylor (Fletcher, 1991 : 62-63, 157-164, 276-293; Katzer et Fletcher, 1992 : 242-243). Une seule ne s'y retrouve pas (*situations initiales du problème comprises ou non comprises*), en raison de ses paramètres ambigus qui la rendent difficile à distinguer des autres dimensions (Fletcher, 1991 : 74-76, 199-200).

Chaque dimension du problème implique des besoins d'information spécifiques : des problèmes bien structurés et routiniers, par exemple, peuvent nécessiter de

---

<sup>37</sup> Fletcher (1991) préfère utiliser le terme « situationnel » en référence aux trois types de situations (les problèmes, les résultats et les processus) dans lesquels s'intègrent les 18 grandes catégories de dimensions qu'elle identifie lors de sa recherche.

l'information factuelle de nature quantitative ou procédurale (Choo, 1998 : 194). Des exemples de besoins d'information sont donnés en annexe 10. Tenir compte des dimensions des problèmes dans l'expression des besoins informationnels et la recherche d'information est une façon, selon Taylor (1986, 1991), de concevoir des systèmes d'information à valeur ajoutée et de mieux répondre aux comportements informationnels des utilisateurs.

*b) Utilisation de l'information*

Dans le modèle de construction du sens, l'aide recherchée prend la forme d'information devant être assimilée, interprétée et utilisée pour permettre à l'individu de résoudre le problème initial et poursuivre son activité (Dervin, 1992; Choo, 1998). Taylor (1991 : 229-230) identifie huit catégories d'utilisation de l'information qui ne sont pas mutuellement exclusives, s'appuyant notamment sur les classifications établies par Dervin (1983a, 1989) et Dervin et Nilan (1986) : (1) éclaircissement ou développement du contexte d'un problème; (2) compréhension du problème; (3) acquisition de nouvelles habiletés (savoir-faire); (4) acquisition de données factuelles pour bien connaître un sujet; (5) confirmation d'un autre élément d'information; (6) prédiction d'événements; (7) auto-motivation ou préservation de son engagement; (8) contrôle personnel ou politique. L'annexe 11 résume chaque catégorie d'utilisation. L'information est considérée comme étant pertinente par l'individu si elle sait combler ses lacunes cognitives et affectives, et l'aide ainsi à résoudre son problème (Choo, 1998).

Taylor (1986 : 38-40; 1991 : 219-222) croit également que les perceptions communes à une catégorie spécifique d'utilisateurs sur ce qui constitue un problème et sa résolution, influent sur leur attitude envers l'information jugée utile pour résoudre ce problème. La manière dont un groupe d'utilisateurs perçoit un problème serait ainsi liée à des facteurs tels qu'une formation initiale similaire, des rôles et responsabilités semblables, le type d'organisation où ils travaillent. Les perceptions du groupe d'utilisateurs influencent non seulement leur perception d'un problème, mais également ce qu'ils anticipent comme résolution du problème. Cela aurait des conséquences sur l'information recherchée et

utilisée dans le processus de résolution du problème : type et quantité d'information jugée nécessaire, interprétations de l'information quant à son contenu, sa structure et son utilité (Taylor, 1986 : 38; Taylor, 1991 : 229).

Outre les différentes catégories d'utilisation de l'information identifiées, Taylor (1986 : 45-47) propose également neuf caractéristiques de l'information (*information traits*) qui permettent de cerner ce qui est utile à un utilisateur en plus du « contenu » même de l'information. Ces caractéristiques sont des attributs de l'information reliés aux dimensions des problèmes et aux besoins d'information des groupes d'utilisateurs. Elles aideraient à préciser les formes selon lesquelles l'information peut être identifiée et présentée afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs (Taylor, 1986 : 45-47). Ces caractéristiques de l'information, expliquées brièvement en annexe 12, sont présentées comme faisant partie de continuums : (1) continuum quantitatif de l'information : information quantitative/qualitative; (2) continuum des données : données factuelles/non factuelles; (3) continuum temporel de l'information : information historique/prévisionnelle; (4) continuum des solutions possibles pour une situation : solutions uniques/multiples; (5) continuum de la précision, en lien avec le caractère structuré ou non structuré de la situation : information précise/imprécise; (6) continuum de la spécificité de l'utilisation de l'information : information concrète/théorique et prédictive; (7) continuum descriptif de l'information : information opérationnelle/descriptive; (8) continuum de l'information agrégée : information sur un exemplaire unique/sur une population (information « agrégée »); (9) continuum de l'information causale/diagnostique.

Les éléments du modèle d'environnement d'utilisation de l'information de Taylor (1986, 1991) permettent ainsi d'étudier le contexte immédiat caractérisant les comportements informationnels de groupes d'utilisateurs comme les cadres intermédiaires. Le modèle d'environnement informationnel de Davenport (1997) offre, pour sa part, un angle d'approche plus général.

### 1.3.2.2. Environnement informationnel

Le modèle d'écologie informationnelle de Davenport (1997 : 33-41) comporte trois types d'environnements : (1) l'environnement externe de l'organisation (marchés d'affaires principalement); (2) l'environnement organisationnel (situation d'affaires propre à l'organisation, investissement technologique, environnement physique, etc.); et (3) l'environnement informationnel de l'organisation qui constitue le cœur du modèle d'écologie de l'information. L'environnement informationnel tient lieu de contexte général à l'environnement d'utilisation de l'information et, ainsi, à la construction du sens et aux comportements informationnels. Six composantes le définissent :

La stratégie informationnelle est constituée des choix faits par l'organisation quant aux types d'information à privilégier pour atteindre les objectifs institutionnels, aux catégories d'information à partager entre les acteurs organisationnels, au processus de gestion à favoriser, et à la manière dont il faut tenir compte des nouveaux marchés d'information (Davenport, 1997 : 47-57). La stratégie reflète les valeurs institutionnelles de partage et d'utilisation de l'information.

L'aspect politique de l'information est lié au pouvoir et à l'autorité que donnent la gestion et le contrôle de l'information. Cinq modèles de gouvernance de l'information sont proposés, lesquels empruntent aux systèmes de gouvernement : fédéralisme, féodalité, monarchie, anarchie et utopie technocratique (Davenport, 1997 : 68-76; Davenport *et al.*, 1992 : 54-59). Ces modèles représentent le système politique dont hérite ou dont se dote l'organisation en matière de gestion, de circulation et d'utilisation de l'information.

La culture informationnelle réfère aux comportements à encourager quant au partage de l'information, à la gestion de la surcharge d'information, à la gestion et au contrôle des multiples significations de l'information. Elle désigne aussi le comportement de l'organisation en tant que collectivité, et peut être façonnée par la stratégie informationnelle ou, au contraire, participer à façonner celle-ci (Davenport, 1997 : 87-97, 101).

Le processus de gestion de l'information inclut les activités permettant de répondre à la stratégie informationnelle de l'organisation en matière d'exigences informationnelles et d'acquisition, de circulation et d'exploitation de l'information (Davenport, 1997 : 135-154).

Le personnel responsable de la gestion de l'information est chargé d'identifier, de fournir, d'interpréter, de sélectionner, d'organiser et de diffuser l'information. Des activités à valeur ajoutée aident à rendre l'information accessible et à favoriser son exploitation : sélection adéquate de l'information, ajout de contexte à l'information, présentation améliorée de l'information, choix du bon média de transmission, etc. (Davenport, 1997 : 120-127).

L'architecture d'information consiste en un guide servant à structurer et à localiser l'information disponible dans l'organisation (Davenport, 1997 : 36, 156-174). Elle devrait découler des politiques d'information, soutenir les processus de gestion de l'information, être créée et maintenue par le personnel d'information et, enfin, elle devrait contribuer à influencer les comportements et la culture informationnels.

La composante d'« environnement structurel de travail » (*setting*) de Taylor (1991 : 226-228) reprend certaines des caractéristiques de l'environnement informationnel de Davenport (1997). Ainsi en est-il de la structure et du style de l'organisation, ou encore de l'attitude formelle de l'organisation envers l'information, ce qui exerce une influence sur les comportements informationnels des employés. Enfin, l'environnement informationnel de Davenport (1997) semble correspondre en partie à ce que Katzer et Fletcher (1992 : 245) nomment « *the setting* », soit les caractéristiques organisationnelles relatives à la taille de l'organisation, de même qu'à ses buts, ses produits ou services, sa culture et ses procédures. Katzer et Fletcher (1992 : 245) y incluent toutefois l'environnement externe de l'organisation, ce qui constitue un environnement différent dans le modèle d'écologie informationnelle de Davenport (1997 : 33-41).

Dans le contexte de notre recherche, les composantes de l'environnement informationnel de Davenport (1997) constituent un cadre de référence général aux comportements informationnels des acteurs organisationnels.

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis d'établir le contexte de notre étude par rapport aux trois objectifs de recherche : (1) décrire les comportements informationnels des cadres intermédiaires lors de leurs activités de gestion, plus particulièrement leurs besoins informationnels et leur utilisation d'information; (2) modéliser leurs besoins informationnels et leur utilisation d'information dans le cadre de situations problématiques relevant de leurs activités de gestion; (3) décrire les sources d'information qui soutiennent leurs comportements informationnels. Afin de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent ces objectifs, la littérature pertinente en sciences de l'information et en gestion a permis de circonscrire les rôles et responsabilités attribués aux cadres, les sources d'information utilisées par les cadres, et enfin les principaux modèles de comportement informationnel existants.

La description des rôles et responsabilités de gestion permet de mieux comprendre les caractéristiques communes à un groupe d'utilisateurs tels les cadres intermédiaires. On remarque, notamment, l'omniprésence de l'information. Leurs rôles et responsabilités fournissent le contexte immédiat des situations problématiques auxquelles ils sont confrontés et qu'ils doivent résoudre en faisant appel à différentes sources d'information.

Ces sources d'information sont généralement catégorisées, dans les différentes études en gestion et en sciences de l'information, comme étant verbales (humaines) ou documentaires (écrites), de même qu'internes ou externes à l'organisation. La transmission et l'utilisation de ces sources peuvent se faire dans un contexte formel ou informel. Par ailleurs, les préférences des cadres pour certaines sources d'information se fondent sur des

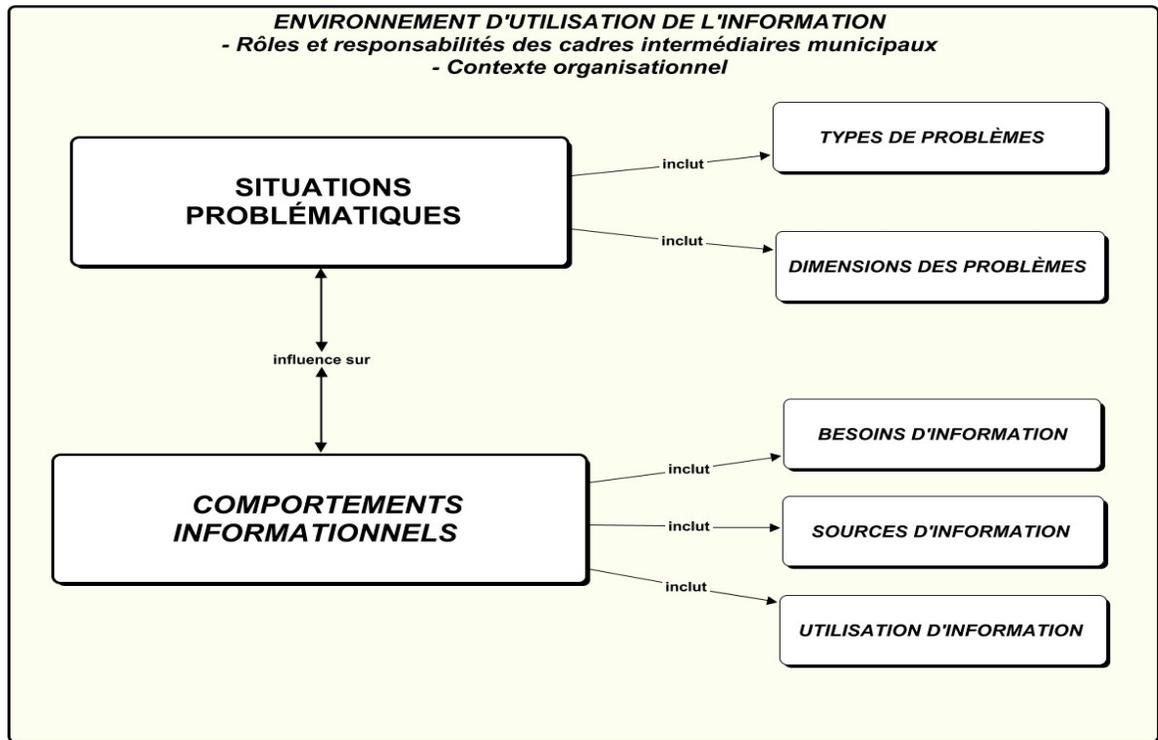
caractéristiques comme la qualité, la valeur symbolique, la richesse et l'accessibilité de ces sources.

Les modèles de comportement informationnel existants, principalement en sciences de l'information mais aussi en gestion, ont tout d'abord permis de circonscrire les composantes de l'environnement interne de traitement et d'utilisation de l'information, avec les facteurs cognitifs et affectifs qu'implique le processus de construction du sens lorsqu'un individu est confronté à une situation problématique. Nous avons traité de l'importance des lacunes cognitives dans le modèle de construction individuelle puis dans le modèle de construction organisationnelle du sens. Nous avons aussi abordé l'influence des lacunes affectives et du concept d'incertitude sur l'expression des divers niveaux de besoins informationnels, le concept d'incertitude ayant été intégré dans différents modèles de recherche d'information et de résolution de problème.

La littérature nous a également permis d'établir les composantes de l'environnement externe de traitement et d'utilisation de l'information. L'environnement d'utilisation de l'information influe sur les types de situations problématiques qu'ont à traiter les cadres intermédiaires, et ainsi sur la détermination des besoins d'information et des sources d'information utilisées. L'environnement informationnel, quant à lui, tient lieu de contexte général à l'environnement d'utilisation de l'information, et donc aux comportements informationnels et au processus de construction de sens qui se manifestent lors des situations problématiques.

Parmi les concepts et indicateurs identifiés dans la revue de littérature, certains correspondent plus spécifiquement à nos objectifs et questions de recherche. Ces concepts et indicateurs nous servent de cadre conceptuel (figure 3, page 83) :

**Figure 3. Cadre conceptuel de la recherche**



Le cadre conceptuel de notre étude ayant été établi, il importe maintenant de déterminer le cadre méthodologique nous permettant de répondre à nos objectifs et questions de recherche. La méthodologie utilisée est décrite au chapitre 2.

## **Chapitre 2. Méthodologie**

### **Introduction**

Ce projet de recherche porte sur des phénomènes de comportement informationnel dans le contexte des activités de gestion de cadres intermédiaires municipaux, plus précisément la manière dont ils répondent à leurs besoins d'information courante. Nous étudions ces phénomènes selon la perspective des participants dans leur milieu naturel, c'est-à-dire leur environnement de travail. L'approche qualitative semble donc la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche (Patton, 2002; Denzin et Lincoln, 2003), puisque le contexte naturel dans lequel s'inscrivent les phénomènes exerce une influence sur les comportements observés.

Dans ce chapitre, nous traitons de l'approche générale dans laquelle s'inscrit notre recherche, de la collecte et de l'analyse des données, de même que des critères de qualité de la recherche.

### **2.1. Approche générale**

L'approche privilégiée pour notre étude est qualitative. La recherche qualitative vise l'étude de phénomènes dans leur milieu naturel et leur interprétation en fonction des significations qui leur sont données par les participants (Denzin et Lincoln, 2003 : 5). Ainsi, l'approche qualitative se veut interprétative tout en étant « située » socialement dans le monde, et vise la compréhension de ce monde en le transformant en une série de représentations (Denzin et Lincoln, 2003 : 4-5; Miles et Huberman, 2003 : 27-28). Notre recherche s'ancre dans un cadre interprétatif de nature constructiviste qui implique la prise en compte de plusieurs réalités (celles de la chercheure et des participants), la présence d'une certaine subjectivité dans la création des compréhensions du monde par la chercheure

et les participants, et des procédures méthodologiques naturalistes (c'est-à-dire adaptées à l'observation du phénomène dans son monde naturel) pour répondre aux questions de recherche (Denzin et Lincoln, 2003 : 29-30, 35; Charmaz, 2000 : 510, 525).

En offrant l'avantage d'étudier des phénomènes dans leur milieu naturel, la recherche qualitative permet de tenir compte des expériences vécues par les participants en fonction de leur environnement propre (Denzin et Lincoln, 2003 : 5, 12; Miles et Huberman, 2003 : 27-28). Nous nous intéressons pour notre part à la manière dont les cadres intermédiaires répondent à leurs besoins informationnels, et ce, en fonction de dimensions individuelles (cognitives et affectives) et contextuelles (environnement d'utilisation de l'information) et de leur influence sur les comportements informationnels des cadres.

Par ailleurs, notre étude se veut descriptive car elle cherche à explorer et décrire des phénomènes de comportement informationnel et leurs composantes, et à découvrir et décrire les relations existant entre ces dernières (Fortin, 1996 : 135-138; Deslauriers et Kérisit, 1997 : 88).

## **2.2. Collecte des données**

Différentes sources de données et différents modes de collecte de données sont utilisés dans cette étude afin de recueillir des données riches auprès des cadres intermédiaires municipaux. Nous présentons ci-après les caractéristiques des participants de notre recherche et le mode d'échantillonnage privilégié. Par la suite, nous discutons des modes de collecte choisis pour répondre aux questions de recherche, soit l'entrevue en profondeur, l'observation directe et la collecte de documentation pertinente. Cela nous permet ensuite d'établir, pour chaque question de recherche, l'adéquation existant entre les indicateurs retenus, les modes de collecte de données, les instruments de collecte et les résultats attendus. Enfin, nous présentons les caractéristiques entourant les pré-tests et le contexte de la collecte.

### 2.2.1. Échantillon

L'échantillon utilisé est constitué de cadres intermédiaires municipaux. Nous présentons ci-après le mode d'échantillonnage choisi et les caractéristiques des participants à l'étude.

#### 2.2.1.1. Mode d'échantillonnage

Les participants de notre étude sont des cadres intermédiaires provenant de deux arrondissements<sup>38</sup> d'une organisation municipale faisant face à des changements majeurs suite aux processus de fusion et de défusion municipales<sup>39</sup>, tout en devant continuer d'assurer sa performance et sa compétitivité. Le choix de l'organisation s'inscrit dans les préoccupations de l'équipe de recherche à laquelle nous sommes rattachée<sup>40</sup>. Le contexte d'une organisation municipale vivant des transformations majeures suite aux fusions et aux défusions représente un site privilégié pour observer les comportements informationnels des cadres intermédiaires à l'occasion de leurs activités de gestion. Plusieurs cadres intermédiaires doivent évoluer dans une nouvelle réalité qui peut parfois modifier de manière substantielle leurs rôles et responsabilités. Les arrondissements choisis tiennent compte de la réalité de l'organisation telle que décrite par un des hauts dirigeants de la municipalité, rencontré par les responsables de l'équipe de recherche lors de la prise de

---

<sup>38</sup> La majorité des villes fusionnées, au Québec, ont choisi le terme « arrondissements » pour désigner les circonscriptions administratives issues du découpage territorial de la municipalité. D'autres villes préfèrent parler de « secteurs ». Dans cette étude, nous optons pour le terme « arrondissement ».

<sup>39</sup> Plusieurs municipalités québécoises ont été fusionnées à la suite d'une décision gouvernementale, ces fusions étant effectives à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002. Après un changement de gouvernement, un référendum sur la défusion des municipalités a été tenu le 20 juin 2004. Les anciennes municipalités ayant obtenu la défusion ont retrouvé leur identité juridique le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

<sup>40</sup> Le projet de recherche porte sur « Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances » sous la supervision de Pierrette Bergeron (chercheure principale), Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton.

contact avec l'organisation. Ainsi, un arrondissement est représentatif d'une ville qui a été fusionnée en 2002. L'autre arrondissement a été créé lors de la fusion.

Les directeurs généraux des arrondissements retenus ont été rencontrés par les membres de l'équipe de recherche. Ils nous ont accordé l'autorisation de communiquer avec les cadres intermédiaires de leur arrondissement respectif et de les solliciter pour participer à l'étude. Ils nous ont également fourni les noms et les coordonnées de ces personnes. Le choix des cadres intermédiaires repose ainsi sur un échantillonnage à choix raisonné, de type non probabiliste, où la chercheuse constitue un échantillon de participants présentant des caractéristiques typiques, qui n'est pas nécessairement représentatif de la population entière mais qui est suffisamment riche en information pour permettre une étude en profondeur; la chercheuse s'assure ainsi que le groupe retenu lui permette de répondre à ses objectifs de recherche (Patton, 2002 : 230; Fortin, 1996 : 206-208, 362). L'homogénéité du groupe des cadres intermédiaires constitue un premier critère de choix qui facilite l'analyse en profondeur de leurs comportements informationnels (Patton, 2002 : 235-236; Poupart *et al.*, 1997 : 159). L'intérêt d'étudier des cadres intermédiaires municipaux étant établi<sup>41</sup>, il faut également tenir compte de la structure hiérarchique en place dans la municipalité et des différents types de postes inclus dans la catégorie des cadres intermédiaires. Nous avons privilégié deux niveaux hiérarchiques de responsabilités, en l'occurrence des chefs de division et des directeurs d'unités administratives.

Pour notre recherche, nous avons rencontré 21 cadres intermédiaires. Cela correspond à la taille des échantillons généralement utilisés dans les études sur les comportements informationnels en sciences de l'information. Ainsi, Fletcher (1991) a étudié les situations problématiques de 26 gestionnaires de haut niveau; Kuhlthau (1991) a conduit une étude sur les comportements informationnels de 26 élèves d'une école secondaire; Ellis et Haugan (1997) ont étudié les étapes du comportement informationnel de 23 ingénieurs et chercheurs d'une entreprise internationale; Komlodi et Soergel (2002)

---

<sup>41</sup> Voir le chapitre 1 portant sur la revue de la littérature.

ont analysé les comportements informationnels des avocats en réalisant des entrevues avec 16 personnes (8 avocats et 8 spécialistes de l'information en droit); Zach (2005) a étudié les comportements informationnels de 12 cadres supérieurs dans le domaine des arts (musées des beaux-arts et orchestres symphoniques). Un échantillon de 21 participants permet d'atteindre la saturation théorique, c'est-à-dire le point où il commence à y avoir redondance entre les données (Patton, 2002 : 246; Poupart *et al.*, 1997 : 156-157).

### 2.2.1.2. Caractéristiques des cadres intermédiaires à l'étude

Les 21 cadres intermédiaires municipaux qui ont été rencontrés se répartissent assez également entre hommes (n=11) et femmes (n=10). Parmi les participants, on dénombre 12 chefs de division, 8 directeurs(trices) et 1 directeur(trice) adjoint(e). Une majorité d'entre eux (n=17) possède un diplôme universitaire de premier cycle (tableau V, page 88).

**Tableau V. Niveau d'étude des cadres intermédiaires**

Niveau d'étude*	Nombre de participants
Cégep	4
Universitaire premier cycle	17
Universitaire premier cycle (non complété)	4
Universitaire deuxième cycle	4
Universitaire deuxième cycle (non complété)	1

\* Nous avons consigné tous les diplômes postsecondaires mentionnés par les participants.

Les domaines dans lesquels ont étudié les cadres intermédiaires sont surtout les sciences de la gestion, les sciences sociales, et les sciences naturelles et génie (tableau VI, page 88).

**Tableau VI. Domaine d'étude des cadres intermédiaires**

Domaine d'étude	Nombre de participants*
Multidisciplinaire	2
Arts et lettres	4
Sciences humaines	3
Sciences sociales	9
Sciences de la gestion	10
Sciences naturelles et génie	8
Sciences de la santé	2

\* Le nombre d'occurrences est plus élevé que celui qui apparaît dans le tableau sur le niveau d'étude. Cela s'explique dans les cas où un baccalauréat peut combiner plus d'un diplôme (par exemple, trois certificats) dans des domaines d'étude différents.

Au moment de l’entrevue, cinq cadres intermédiaires (soit le quart des participants rencontrés) avaient une expérience de travail de moins d’un an dans leur poste, et 15 d’entre eux avaient une expérience de travail variant entre un et cinq ans (tableau VII, page 89). La majorité des participants avaient donc une bonne connaissance de l’organisation. De plus, 16 d’entre eux avaient une expérience de travail variant de 11 à 25 ans comme cadres intermédiaires dans différents types d’organisations.

**Tableau VII. Nombre d’années d’expérience de travail des cadres intermédiaires**

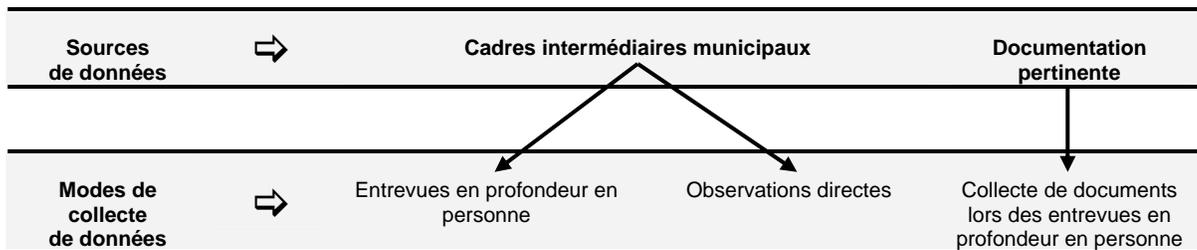
Nombre d’années	Poste actuel	Comme cadre intermédiaire – municipalité à l’étude	Tous types de postes – municipalité à l’étude	Comme cadre intermédiaire – toutes organisations	Tous types de postes – toutes organisations
Question pas posée	0	0	0	1	1
< 1 an	5	2	2	0	0
1-5 ans	15	16	14	3	0
6-10 ans	1	0	0	1	3
11-15 ans	0	1	2	4	0
16-20 ans	0	2	1	6	2
21-25 ans	0	0	2	6	7
26-30 ans	0	0	0	0	6
> 30 ans	0	0	0	0	2

### 2.2.2. Modes de collecte des données

Cette étude s’appuie sur deux sources de données : les cadres intermédiaires d’une municipalité québécoise, et les documents qu’ils nous ont remis. Trois modes de collecte de données ont été utilisés afin de recueillir des données riches auprès de ces participants : des entrevues en profondeur en personne, des séances d’observation directe, les documents pertinents obtenus lors des entrevues. Les entrevues en profondeur avec les cadres intermédiaires constituent les données principales de l’étude (figure 4, page 90). Les séances d’observation directe et les documents recueillis servent à compléter ces données principales. Nous favorisons la triangulation des sources de données et des méthodes de collecte de données afin de couvrir le plus d’aspects possibles des comportements informationnels des cadres intermédiaires dans leur contexte d’environnement d’utilisation

de l'information, de renforcer la validation des résultats obtenus, et d'augmenter ainsi leur exactitude, leur cohérence et leur crédibilité (Miles et Huberman, 2003 : 480-482; Patton, 2002 : 556; Lincoln et Guba, 1985 : 301, 305-306).

**Figure 4. Sources de données et modes de collecte des données**



### 2.2.2.1. Entrevues en profondeur en personne

La collecte de données auprès des cadres intermédiaires municipaux fait tout d'abord appel à des entrevues en profondeur en personne menées selon la technique de l'incident critique. Les entrevues constituent la principale méthode pour explorer les connaissances, expériences, comportements, perceptions, sentiments, pensées, intentions des personnes interviewées en donnant accès au présent et au passé (Patton, 2002 : 21, 341; Yin, 2003 : 92). Elles visent à comprendre un phénomène du point de vue des participants comme individus mais aussi comme représentants de leur milieu, de leur groupe ou de leur société (Patton, 2002 : 21; Poupart *et al.*, 1997 : 181-182). Approfondir les thèmes abordés en posant des questions sur le « comment » et le « pourquoi » des choses est considéré comme une force de l'entrevue qualitative, qualifiée pour cela d'entrevue en profondeur (Poupart *et al.*, 1997 : 184).

La technique de l'incident critique est décrite comme un ensemble de procédures utilisées dans la collecte et l'analyse de faits importants sur des comportements humains prenant place dans des situations spécifiques (Flanagan, 1954 : 327; Andersson et Nilsson, 1964 : 398). Shirey (1971 : 287) précise que la technique porte plus précisément sur le comportement des membres individuels d'un groupe impliqué dans la performance

d'activités ou de tâches (par exemple, dans le contexte du travail). Un incident consiste en une activité ou en un comportement suffisamment complet en soi pour permettre de tirer des conclusions ou de faire des prédictions sur l'individu qui accomplit l'activité (Flanagan, 1954 : 327; Shirey, 1971 : 287; Choo, 1993 : 114). Un incident (activité ou comportement) est considéré comme étant « critique » lorsque, dans la situation ou le contexte spécifique où il se produit, son but et ses conséquences apparaissent clairement à un observateur (Flanagan, 1954 : 327; Shirey, 1971 : 287). Les facteurs contextuels (par exemple, le contexte organisationnel) entourant l'incident doivent être pris en compte lors de l'étude de celui-ci (Flanagan, 1954 : 335; Urquhart *et al.*, 2003 : 71). La technique de l'incident critique se veut un ensemble de procédures flexibles qui peuvent être modifiées et adaptées à la situation spécifique à l'étude (Flanagan, 1954 : 335; Shirey, 1971 : 288).

La technique de l'incident critique a été utilisée dans des études en sciences de l'information, par exemple par Zach (2005) sur l'identification et l'acquisition d'information par des cadres supérieurs dans la conduite de leurs activités quotidiennes, par Urquhart *et al.* (2003) sur les services d'information électronique, par Auster et Choo (1994a, b; Choo, 1993) sur la surveillance de l'environnement et l'utilisation de l'information dans la prise de décision par des cadres supérieurs, et par Andrews (1991) sur les problèmes vécus par des étudiants lors de l'utilisation d'une bibliothèque universitaire. En sciences de la gestion, Aguilar (1967) et Keegan (1974) l'ont utilisée lors d'études sur la surveillance de l'environnement par des cadres supérieurs.

Les données recueillies proviennent d'incidents « réels » dans le sens où ils ne sont pas contrôlés comme dans une situation reproduite en laboratoire (Shirey, 1971 : 287). Les incidents rapportés peuvent être observés alors qu'ils sont en train de se produire ou, s'ils sont passés, ils doivent être récents (moins de six mois) afin d'être encore frais à la mémoire des participants (Flanagan, 1954 : 339-340; Urquhart *et al.*, 2003 : 64). Ainsi, pour l'étude des comportements informationnels, la technique de l'incident critique permet de poser des questions sur des situations récentes et complètes, simples ou complexes, où les participants ont eu besoin d'information et où l'utilisation de cette information a conduit

à un changement, une initiative ou la résolution d'un problème, tout en tenant compte du contexte des activités de gestion dans lequel s'inscrivent ces situations (Zach, 2005 : 27-28; Urquhart *et al.*, 2003 : 70-71; Auster et Choo, 1994b : 610).

Pour notre étude, un guide d'entrevue en profondeur à questions ouvertes permet de mettre en relief les comportements informationnels des cadres intermédiaires dans des situations problématiques relevant de leurs activités de gestion. Bien que la séquence des questions soit ordonnée de manière à respecter la logique du déroulement du comportement informationnel (situation problématique, besoins informationnels, utilisation d'information<sup>42</sup>), elle n'empêche pas des variations possibles en fonction des propos des participants, le but étant avant tout de s'assurer que les thèmes à traiter le soient tous (Patton, 2002 : 342, 343-346). Le guide d'entrevue favorise des questions ouvertes où le participant peut s'exprimer sur le « comment » et le « pourquoi » de sa démarche selon sa perspective et en ses propres termes. Il permet aussi à la chercheuse d'explorer des thèmes émergents dans les propos du participant et d'ajouter des questions, le cas échéant, pour approfondir ces thèmes. Enfin, il se veut assez flexible pour que la chercheuse puisse demander, au besoin, des explications ou des clarifications au participant (Patton, 2002 : 343-346, 363-365, 372-374; Fortin, 1996 : 243-246). Après avoir réalisé des entrevues selon la technique de l'incident critique, Choo (1993 : 113) précise que l'utilisation de questions ouvertes lui a permis de rendre clairs le contexte, les motivations et les conséquences de l'acquisition et de l'utilisation d'information. Pour notre étude, nous croyons que les questions ouvertes permettent de mettre en relief les caractéristiques motivant les comportements informationnels (Urquhart *et al.*, 2003 : 70-71; Auster et Choo, 1994b : 6; Choo, 1993 : 320-321; Aguilar, 1967 : 212-213). Par ailleurs, nous n'avons pas exclu l'utilisation de questions fermées pour recueillir des données basées sur une échelle de mesure (par exemple, le nombre d'années d'expérience de travail) ou pour clarifier des aspects précis au cours de l'entrevue (Patton 2002, 347-348, 353-358). Enfin, l'utilisation

---

<sup>42</sup> Rappelons que, tel que cela a été précisé au chapitre 1, le volet d'utilisation d'information comporte tout ce qui a trait aux sources d'information.

d'un guide d'entrevue rend la collecte des données auprès des divers participants plus systématique (Patton, 2002 : 349).

Réaliser des entrevues sur des événements passés comporte le risque d'entraîner des biais ou des oublis de la part des participants, en raison notamment du temps écoulé entre le nombre d'incidents critiques remémorés et le moment où ils sont rapportés, des limites cognitives des participants (mémoire imparfaite pour le détail ou la chronologie de certains événements), de leur désir de donner une bonne image de l'organisation ou de fournir les réponses qu'ils pensent être attendues de la chercheuse (Huber et Power, 1985 : 172-174; Poupart *et al.*, 1997 : 193-196; Shirey, 1971 : 290). Il est normal que des différences individuelles se manifestent lors des entrevues : outre les facteurs mentionnés ci-dessus, chaque situation problématique remémorée est différente et les participants vivent ces situations d'une manière personnelle. Cependant, au-delà de ces différences individuelles, nous avons retrouvé des redondances de nature collective quant aux types de comportements informationnels observés lors des incidents critiques que sont les situations problématiques. Ces redondances collectives font office de constantes (Dervin, 1992 : 66-67) qui ont permis d'établir des catégories significatives en comparant les données obtenues pour chaque situation.

Parmi les études ayant utilisé la technique de l'incident critique, certaines ont choisi d'explorer deux aspects opposés d'un comportement ou d'une situation, par exemple des comportements considérés adéquats ou inadéquats pour l'accomplissement d'une tâche (Flanagan, 1954 : 328-329, 332-333). À l'aide d'un guide d'entrevue (annexe 13), notre objectif consistait à recueillir des données sur deux situations problématiques par participant, soit une situation nouvelle et une situation récurrente. Dans les deux cas, la question était formulée de la même manière (guide d'entrevue, annexe 13) :

- Je vous demanderais de penser à une situation de travail récente, c'est-à-dire au cours des six derniers mois, qui était [nouvelle / récurrente] pour vous dans le cadre de vos activités de gestion, et où vous avez eu besoin d'information.  
Par « situation », j'entends un dossier, un projet, une activité spécifique en lien avec vos responsabilités de gestion.

Pour les fins de notre recherche, l'incident critique consiste donc en une situation de travail récente (nouvelle ou récurrente) où le cadre intermédiaire a dû recourir à des sources d'information pour résoudre la situation de départ. Après avoir identifié l'incident critique et son contexte, chaque participant était amené à préciser ses besoins informationnels, les sources d'information consultées et l'utilisation faite de ces sources.

Les données obtenues portent sur la description des situations, sur les besoins informationnels, sur les sources d'information utilisées et sur l'utilisation qui en est faite. Des questions plus générales, qui ne sont pas reliées aux situations elles-mêmes, ont permis de recueillir des données sur les rôles et responsabilités de gestion des cadres intermédiaires.

Les entrevues ont duré environ une heure trente minutes avec chaque participant. Elles ont toutes été réalisées par la chercheure, ce qui augmente la cohérence du processus de collecte des données. Les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants puis ont été transcrites pour faciliter le processus d'analyse. Des feuilles de réponses (annexe 13) ont permis à la chercheure de noter les principaux éléments mentionnés par les participants lors de l'entrevue. Les notes prises par la chercheure pendant les entrevues font office de soutien aux enregistrements et sont retranscrites afin d'être analysées au même titre que les verbatims des entrevues (Patton, 2002 : 383). Par ailleurs, la chercheure a aussi rédigé des mémos permettant de consigner ses observations et ses impressions sur le déroulement des entrevues (Patton, 2002 : 383-384).

#### **2.2.2.2. Observation directe**

Nous avons également utilisé l'observation directe des cadres intermédiaires afin de constater en temps réel leurs comportements informationnels pour résoudre les diverses situations qui se présentent à eux. La méthode de l'observation directe, tout en ne donnant pas accès à la vie intérieure des individus, permet à la chercheure d'observer diverses

composantes importantes du phénomène à l'étude sur une période donnée : le comportement des individus, leurs interactions avec d'autres personnes, leurs actions, les situations auxquelles ils font face, leur environnement de travail, etc. sont décrits de manière factuelle et détaillée (Poupart *et al.*, 1997 : 212; Fortin, 1996 : 239-240; Patton, 2002 : 262-264, 275; Yin, 2003 : 92). L'observation se veut directe (non participante) lorsque la chercheuse n'intervient pas dans la situation et n'interagit pas avec les personnes observées, contrairement à l'observation participante où elle s'immerge dans la situation, participe aux événements et interagit avec les individus. L'observation directe permet à la chercheuse d'éviter le risque de non-distanciation par rapport au phénomène observé et, partant, d'excès de subjectivité par identification au groupe d'individus à l'étude (Yin, 2003 : 93-94; Poupart *et al.*, 1997 : 223; Fortin, 1996 : 239; Lefrançois, 1991 : 125-126).

Les observations ont l'avantage d'être enracinées dans le présent, donc de couvrir les événements qui se déroulent en temps réel et dans leur contexte propre (Patton, 2002 : 262; Yin, 2003 : 86). Elles offrent à la chercheuse l'occasion de voir des choses pouvant échapper aux participants mêmes ou d'apprendre des éléments dont les participants préfèrent ne pas parler en entrevue (comme des sujets « sensibles » pour les « étrangers ») et, ainsi, d'obtenir une perspective complémentaire aux entrevues; les observations permettent aussi à la chercheuse d'être réceptive à l'émergence d'aspects non déterminés au préalable (Miles et Huberman, 2003; Yin, 2003; Patton, 2002; Flanagan, 1954).

Pour accroître la crédibilité, la confirmabilité et la stabilité de la procédure d'observation et des résultats, il est recommandé à l'observatrice de disposer d'un protocole précis et d'être bien préparée (Patton, 2002 : 260-261; Yin, 2003 : 93). L'utilisation d'une grille d'analyse d'observation augmente en effet l'exactitude du système d'encodage des données et la fiabilité des résultats : cette grille comporte des unités d'observation prédéterminées pertinentes à l'étude en cours, par exemple les activités qui se déroulent, les comportements informationnels des participants et les caractéristiques du lieu de travail (Fortin, 1996 : 242; Patton, 2002 : 262; Yin, 2003 : 92). Ces catégories déductives sont avantageusement enrichies au fur et à mesure que se déroule l'observation, de manière

inductive, grâce aux notes supplémentaires prises par la chercheuse (Fortin, 1996 : 242; Patton, 2002 : 262; Yin, 2003 : 92). Les catégories retenues, fondées sur la littérature existante, sont donc complétées par des catégories induites de l'expérience empirique observée<sup>43</sup> (Miles et Huberman, 2003; Poupart *et al.*, 1997). C'est ce qu'a privilégié Mintzberg (1970 : 90) lors de sa recherche sur le travail des cadres supérieurs, en choisissant l'« observation structurée » qui combine l'observation ouverte (inductive) et l'observation structurée en fonction de catégories pré-établies (déductive). Pour une meilleure compréhension des activités observées et de leur contexte, Mintzberg (1970 : 101) a complété ses observations en posant des questions aux gestionnaires durant la journée ou à la fin de celle-ci.

La grille d'analyse d'observation des cadres intermédiaires (annexe 14) que nous avons conçue contient des catégories d'observation déductives élaborées à partir de la littérature existante sur les rôles et responsabilités de gestion, les besoins informationnels, les sources d'information et l'utilisation d'information. Ces catégories déductives ont été complétées par des catégories inductives issues, d'une part, des renseignements obtenus lors des entrevues en personne et, d'autre part, des aspects constatés au cours des séances d'observation. Les catégories d'observation ont à leur tour été complétées par des questions aux cadres intermédiaires pendant ou après les séances d'observation afin de leur faire préciser des éléments qui n'étaient pas clairs pour la chercheuse. Des précisions ont été nécessaires là où l'observation pouvait difficilement fournir tous les renseignements souhaités, par exemple sur les sources d'information consultées et sur le caractère nouveau ou récurrent de la situation.

La chercheuse a conduit des séances d'observation d'environ une heure chacune avec les 21 cadres intermédiaires rencontrés en entrevue au préalable. Les séances se sont presque toutes entièrement déroulées dans les bureaux des participants. Dans deux cas, elles

---

<sup>43</sup> Nous reviendrons sur l'équilibre entre les approches déductives et inductives dans la section 2.3.1 portant sur l'analyse de contenu qualitative basée sur la théorisation ancrée.

ont eu lieu en partie dans une salle de réunion et, dans un troisième cas, dans le local des contremaîtres. Enfin, quelques participants ont eu à se déplacer brièvement dans le bureau d'un collègue ou au secrétariat. La chercheuse a parfois dû s'asseoir un peu en retrait dans les bureaux des cadres intermédiaires ou dans les salles de réunion, ce qui a rendu plus difficile l'observation des types de sources documentaires consultées. De plus, le contexte spécifique à chaque séance d'observation n'a pas toujours permis à la chercheuse de poser toutes les questions de précision qui auraient été nécessaires. Malgré tout, dans l'ensemble, les données permettent d'obtenir des résultats qui complètent les patrons de comportement informationnel émergent des entrevues. La chercheuse a réalisé elle-même toutes les séances d'observation. Elle a pris des notes exhaustives sur les situations problématiques et les comportements informationnels observés, notes complétées par ses impressions sur le déroulement des séances (Patton, 2002 : 383-384). Le tout a été retranscrit peu de temps après chaque observation, afin de disposer de données complètes facilitant le processus d'analyse.

### **2.2.2.3. Documentation pertinente**

Nous avons colligé et analysé les documents remis par les cadres intermédiaires lors des entrevues. Il s'agit essentiellement des documents qu'ils ont produits lors des situations problématiques dont ils étaient chargés : politiques internes, dossiers de réunion, formulaires liés à l'embauche d'employés, etc. Quelques descriptions de tâches ont aussi été recueillies. Nous avons analysé ces documents en nous appuyant sur les mêmes catégories que celles développées pour les séances d'observation, en nous arrêtant principalement aux rôles et responsabilités des cadres intermédiaires, à leurs besoins informationnels et à l'utilisation des sources d'information. Ces documents constituent pour notre recherche une source d'information secondaire venant appuyer les données des entrevues. Nous avons aussi conscience que les documents créés par une organisation, particulièrement les documents officiels tels que les politiques internes ou les procès-verbaux, offrent l'image que l'organisation souhaite refléter à l'extérieur de ses murs (Patton, 2002 : 293-295; Yin, 2003 : 85-89).

### **2.2.3. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte**

À partir des questions de recherche qui sous-tendent cette étude, nous avons identifié différents indicateurs, c'est-à-dire les éléments sur lesquels nous souhaitons obtenir de l'information. Ces indicateurs ont permis de déterminer quels modes de collecte de données privilégier et, parmi ceux-ci, quels instruments de collecte retenir. L'adéquation des indicateurs, des modes et des instruments de collecte de données permet d'envisager avec plus de précision les résultats attendus lors du recueil des données et, ainsi, de répondre aux questions de recherche. Les tableaux VIII (page 99), IX (page 99) et X (page 100) présentent les liens existant entre les questions de recherche, les indicateurs, les modes de collecte de données, les instruments de collecte spécifiques et les résultats attendus.

**Tableau VIII. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte – Question de recherche no 1**

Indicateurs	Modes de collecte	Instruments de collecte	Résultats attendus
Rôles et responsabilités	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 1, 2, 3, 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de rôles et responsabilités de gestion</li> <li>▪ Types de changements dans les rôles et responsabilités liés à la réorganisation municipale</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégorie 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de rôles et responsabilités qui se dégagent des situations quotidiennes</li> </ul>
Contexte	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 1, 2, 3, 4, 9a, 9b, 20a, 20b</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liens entre les rôles et responsabilités et le contexte organisationnel</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégorie 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influence du contexte organisationnel sur les situations</li> </ul>
Situations nouvelles	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 5, 6, 7</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de situations</li> <li>▪ Lien avec les changements de responsabilités</li> <li>▪ Lien avec la réorganisation municipale</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégorie 1</i> <i>Questions 10, 11</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de situations</li> <li>▪ Liens avec les changements de responsabilités</li> <li>▪ Lien avec la réorganisation municipale</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de situations</li> <li>▪ Lien avec les responsabilités</li> </ul>
Situations récurrentes	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 17, 18</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de situations</li> <li>▪ Lien avec la réorganisation municipale</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégorie 1</i> <i>Questions 10, 11</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de situations</li> <li>▪ Lien avec la réorganisation municipale</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de situations</li> <li>▪ Lien avec les responsabilités</li> </ul>

**Tableau IX. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte – Question de recherche no 2**

Indicateurs	Modes de collecte	Instruments de collecte	Résultats attendus
Besoins d'information (situations nouvelles)	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 8, 9a, 9b, 10, 13</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de besoins d'information</li> <li>▪ Réponse recherchée</li> <li>▪ Perception de la situation : importance et difficulté</li> <li>▪ Facteurs influant sur les besoins d'information</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégories 4, 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de besoins d'information</li> <li>▪ Importance de la situation</li> <li>▪ Facteurs influant sur les besoins d'information</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de besoins d'information</li> </ul>
Besoins d'information (situations récurrentes)	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 19, 20a, 20b, 21, 24</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de besoins d'information</li> <li>▪ Réponse recherchée</li> <li>▪ Perception de la situation : importance et difficulté</li> <li>▪ Facteurs influant sur les besoins d'information</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégories 4, 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de besoins d'information</li> <li>▪ Importance de la situation</li> <li>▪ Facteurs influant sur les besoins d'information</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de besoins d'information</li> </ul>

**Tableau X. Liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte – Question de recherche no 3**

Indicateurs	Modes de collecte	Instruments de collecte	Résultats attendus
Sources d'information (situations nouvelles)	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 11a, 11b, 12a, 12b, 14</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de sources d'information : consultées, non consultées, utiles pour résoudre la situation</li> <li>▪ Préférence des sources d'information</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégories 6, 7</i> <i>Question 9</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de sources d'information consultées</li> <li>▪ Types de sources d'information souhaitées</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de sources d'information consultées</li> </ul>
Utilisation de l'information (situations nouvelles)	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 15, 16</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation pour résoudre la situation</li> <li>▪ Disposition des sources d'information</li> <li>▪ Manifestations de pratiques informationnelles (personnelles et organisationnelles)</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégories 6, 8</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation pour résoudre la situation</li> <li>▪ Disposition des sources d'information</li> <li>▪ Manifestations de pratiques informationnelles (personnelles et organisationnelles)</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation pour résoudre la situation</li> </ul>
Sources d'information (situations récurrentes)	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 22a, 22b, 23a, 23b, 25</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de sources d'information : consultées, non consultées, utiles pour résoudre la situation</li> <li>▪ Préférence des sources d'information</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégories 6, 7</i> <i>Question 9</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de sources d'information consultées</li> <li>▪ Types de sources d'information souhaitées</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de sources d'information consultées</li> </ul>
Utilisation de l'information (situations récurrentes)	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 26, 27</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation pour résoudre la situation</li> <li>▪ Disposition des sources d'information</li> <li>▪ Manifestations de pratiques informationnelles (personnelles et organisationnelles)</li> </ul>
	Observation directe	Grille d'analyse <i>Catégories 6, 8</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation pour résoudre la situation</li> <li>▪ Disposition des sources d'information</li> <li>▪ Manifestations de pratiques informationnelles (personnelles et organisationnelles)</li> </ul>
	Documentation pertinente	Grille d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation pour résoudre la situation</li> </ul>
Systèmes d'information utilisés couramment	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 28a, 28c, 29a</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de systèmes d'information utilisés couramment</li> <li>▪ Responsables de ces systèmes</li> <li>▪ Types de systèmes d'information souhaités</li> </ul>
Utilisation des systèmes d'information utilisés couramment	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 28b, 28d, 28e, 29b</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'utilisation des systèmes d'information utilisés couramment</li> <li>▪ Fréquence d'utilisation</li> <li>▪ Perceptions de la facilité d'utilisation des systèmes d'information</li> <li>▪ Types d'utilisation des systèmes d'information souhaités</li> </ul>
Profil démographique du participant	Entrevues en profondeur en personne	Guide d'entrevue <i>Questions 30a, 30b, 30c, 31a, 31b, 31c, 31d, 31e</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Type de formation académique</li> <li>▪ Type d'expérience de travail</li> </ul>

Les instruments de collecte de données, constitués en tenant compte des éléments compilés dans ces tableaux, nous ont permis de recueillir des données riches, variées et complémentaires, et de répondre aux questions de recherche.

#### **2.2.4. Pré-test des instruments de collecte de données**

Nous avons conduit deux pré-tests afin de vérifier la pertinence des modes de collecte de données (entrevue en profondeur en personne, observation directe, documentation pertinente) et de valider les principaux instruments de collecte (guide d'entrevue et grille d'analyse d'observation). Le fait de pré-tester les instruments de collecte nous a donné l'assurance de disposer de questions claires dans le guide d'entrevue, qui ne créent aucune confusion et permettent d'obtenir les informations souhaitées (Huber et Power, 1985 : 177). De plus, le fait de nous familiariser avec la grille d'analyse d'observation nous a donné l'occasion de vérifier la pertinence des catégories d'observation déductives et d'avoir une première idée des catégories inductives qui pourraient émerger. Par ailleurs, les documents qui nous ont été remis par les cadres intermédiaires lors des entrevues ont été soumis à la même grille d'analyse que celle que nous avons développée pour les séances d'observation. Cette grille s'est avérée pertinente pour les documents.

##### **2.2.4.1. Conduite du premier pré-test**

Le premier pré-test s'est tenu en juillet 2004 auprès d'un cadre intermédiaire d'une institution universitaire. Nous avons privilégié une organisation publique afin de conserver un contexte général similaire et pour des considérations de facilité d'accès. Le site et les participants à un des pré-tests peuvent être différents de ceux de l'étude principale pour des raisons de convenance géographique et d'accessibilité (Yin, 2003 : 79).

L'entrevue a duré une heure trente minutes. Elle a été enregistrée avec le consentement du participant, puis elle a été transcrite. Après l'entrevue, nous avons observé le participant dans ses activités de gestion, et ce, pendant une heure vingt minutes. Tenir l'entrevue avant la séance d'observation nous a permis de bénéficier d'une meilleure

compréhension des rôles et responsabilités du cadre intermédiaire, de même que de son environnement de travail. Les notes d'observation ont été retranscrites. Le verbatim de l'entrevue et les notes d'observation ont été analysés sommairement afin d'effectuer une première vérification de l'adéquation des résultats obtenus avec les questions de recherche, et afin d'ajuster les instruments de collecte de données en conséquence.

#### **2.2.4.2. Conduite du second pré-test**

Le second pré-test a été réalisé auprès de deux cadres intermédiaires de la municipalité à l'étude. Les entrevues se sont faites en août 2004 et ont duré en moyenne une heure trente minutes chacune. Les séances d'observation se sont tenues en octobre et en novembre 2004. Elles ont varié entre une heure quinze minutes et une heure quarante minutes. Prévues initialement pour une durée d'une heure, les séances d'observation peuvent se prolonger un peu selon la nature de l'activité en cours (rencontre avec un collègue, réunion à plusieurs participants, dossier urgent à régler qui survient vers la fin de la période d'observation). Les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants, puis ont été transcrites afin de faciliter le processus d'analyse. Les notes d'observation ont été retranscrites pour des fins d'analyse également. Les participants nous ont remis quelques documents témoignant de ce qu'ils avaient à produire dans le cadre des situations décrites. L'analyse sommaire des résultats de ce second pré-test s'est faite à l'été et à l'automne 2004. Le second pré-test a permis de valider une nouvelle fois les instruments de collecte de données, et de nous assurer que les résultats obtenus permettaient de répondre aux questions de recherche.

#### **2.2.4.3. Résultats des pré-tests**

Les deux pré-tests ont servi à valider la pertinence des modes et des instruments de collecte suggérés, particulièrement le guide d'entrevue et la grille d'analyse d'observation. L'entrevue, comme principal mode de collecte de données auprès des participants, s'est révélée conforme aux attentes. Le guide d'entrevue a toutefois été retravaillé après les deux pré-tests dans un souci d'éviter la redondance entre certaines questions. L'observation

directe, pour sa part, constitue un mode de collecte complémentaire qui présente des défis pour la cueillette de données sur des comportements informationnels. Ainsi, il peut devenir difficile pour l'observatrice de savoir quels sujets sont traités ou quelles sources d'information sont utilisées si le participant ne lui donne pas de précisions. Il reste que les séances d'observation présentent l'avantage de fournir des renseignements sur des situations de travail et des comportements informationnels se déroulant en temps réel, contrairement aux entrevues qui portent sur des situations terminées. Enfin, les catégories de la grille d'analyse d'observation se sont avérées pertinentes pour analyser les quelques documents remis par les participants.

Nous avons procédé à l'analyse sommaire des données issues des entrevues et des observations du second pré-test grâce aux transcriptions qui en ont été faites. Cette analyse a démontré que le guide d'entrevue aide à recueillir des données permettant de répondre aux trois questions de recherche. Nous avons aussi analysé sommairement les notes prises pendant les séances d'observation pour vérifier si les résultats obtenus correspondent aux résultats souhaités. Il est apparu que les catégories déductives de la grille d'analyse d'observation permettent d'obtenir des données secondaires pertinentes aux données recueillies lors des entrevues. Aucune donnée n'a été obtenue sur des situations nouvelles lors des séances d'observation du second pré-test. Toutefois, cette catégorisation reste pertinente à en juger d'après les situations décrites par les cadres intermédiaires lors des entrevues. Les séances d'observation se déroulant en temps réel, la chercheure a dû composer avec les types de situations survenant pendant la durée allouée. Les séances d'observation du second pré-test ont également permis de constater l'émergence de certaines catégories inductives d'analyse, par exemple les aspects stratégiques à prendre en compte dans le processus de résolution de la situation (ce qui rejoint les rôles de gestion des cadres intermédiaires).

Les documents produits par les participants, quant à eux, ont été produits lors du processus de résolution des situations problématiques. À ce titre, ils ont permis d'examiner

les types de responsabilités dont sont chargés les cadres intermédiaires, une partie de leurs besoins informationnels, et certaines des catégories d'utilisation des sources d'information.

Ainsi, les données obtenues lors des pré-tests avec les entrevues, les séances d'observation et la documentation recueillie ont aidé à répondre aux trois questions de recherche. Elles ont confirmé la pertinence des instruments de collecte privilégiés<sup>44</sup>.

## **2.2.5. Contexte de la collecte des données**

La collecte des données s'est déroulée sur une année. La présente section en explique la chronologie, de même que les modalités ayant entouré le processus de collecte dans la municipalité à l'étude.

### **2.2.5.1. Chronologie de la collecte des données**

La collecte des données a commencé en août 2004 avec le second pré-test réalisé auprès de deux cadres intermédiaires. La collecte principale s'est déroulée en deux temps. Les entrevues et les séances d'observation ont été menées dans le premier arrondissement d'octobre 2004 à février 2005, l'étalement sur quelques mois étant dû aux disponibilités des participants. La collecte dans le second arrondissement a été effectuée de mai à juillet 2005. Dans la majorité des cas, l'entrevue et la séance d'observation avec chaque participant ont eu lieu la même journée.

---

<sup>44</sup> Les données du second pré-test n'ont pas été intégrées aux données de la collecte principale car les participants ne faisaient pas partie des arrondissements retenus pour notre étude. Ces données serviront toutefois dans le cadre du projet de recherche plus général dans lequel s'inscrit notre thèse.

La chercheure a réalisé toutes les entrevues qui ont été enregistrées puis transcrites, de même que toutes les observations dont les notes ont été retranscrites. La documentation pertinente a été recueillie à l'occasion des entrevues, lorsque les cadres intermédiaires souhaitaient remettre certains documents créés dans le processus de résolution des situations problématiques.

#### **2.2.5.2. Modalités de réalisation de la collecte des données**

La collecte des données s'est faite selon les modalités établies par l'équipe de recherche à laquelle est rattachée la chercheure. Dans un premier temps, une lettre de sollicitation a été postée aux cadres intermédiaires dont les noms avaient été fournis par leur directeur général. Cette lettre a été suivie d'un appel téléphonique aux cadres intermédiaires pour vérifier leur intérêt à participer à l'étude et, dans l'affirmative, fixer un rendez-vous. La majorité des personnes sollicitées dans les deux arrondissements ont accepté de collaborer. Les entrevues et les séances d'observation se sont déroulées sur les lieux de travail des cadres intermédiaires, dans leurs bureaux respectifs. Lors de l'entrevue et de la séance d'observation, la chercheure a demandé aux participants de bien vouloir signer un formulaire de consentement. Enfin, lorsque l'entrevue et la séance d'observation étaient terminées, une lettre de remerciement a été envoyée aux participants. La lettre de sollicitation, les formulaires de consentement et la lettre de remerciement se trouvent à l'annexe 15.

La chercheure a réalisé certaines transcriptions des entrevues, et le reste a été effectué par des assistantes de recherche. Dans ce cas, la chercheure a ré-écouté l'intégralité des entrevues pour s'assurer de l'exactitude des transcriptions. Elle s'est aussi chargée de faire la retranscription des notes prises durant les séances d'observation.

## 2.3. Analyse des données

Nous présentons ci-après l'approche d'analyse des données que nous avons privilégiée, l'unité d'analyse retenue pour notre recherche, la chronologie de l'analyse, et le processus d'analyse que nous avons respecté.

### 2.3.1. Analyse de contenu qualitative basée sur la théorisation ancrée

L'approche d'analyse de contenu qualitative (Patton, 2002; Miles et Huberman, 2003) privilégiée pour notre recherche s'appuie sur la théorisation ancrée qui vise l'élaboration ou le raffinement d'une théorie (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1998). Développée par Glaser et Strauss en 1967, elle a été « revisitée » par Miles et Huberman en 1994<sup>45</sup>, lesquels favorisent une approche mixte permettant l'élargissement de l'étude du phénomène à plus d'un site de même que l'atteinte d'un équilibre entre les méthodes inductive et déductive (Miles et Huberman, 2003; Poupart *et al.*, 1997). Strauss et Corbin (1994 : 277; 1998 : 136-137, 294) insistent également sur l'importance d'une combinaison des approches déductive et inductive lors de l'analyse de contenu. Celle-ci implique l'identification, le codage et la catégorisation des patrons ou structures qui ressortent des données de recherche (Patton, 2002 : 463).

L'analyse des données se fait par de constantes itérations avec la collecte, ce qui permet d'en arriver à une redondance progressive des catégories d'analyse (Strauss et Corbin, 1998; Miles et Huberman, 2003; Poupart *et al.*, 1997). Les catégories que nous avons utilisées ont été déterminées de deux manières : a priori en fonction de la grille d'analyse conçue à partir de la littérature et du cadre conceptuel, et a posteriori en fonction des catégories émergeant des données de recherche. Ainsi, la grille conçue a priori (approche déductive) a laissé la porte ouverte à l'approche inductive et à la révision des catégories au fur et à mesure du processus de collecte et d'analyse (Miles et Huberman,

---

<sup>45</sup> L'ouvrage de 1994 a été traduit en français en 2003. C'est l'édition française de 2003 que nous donnons en référence dans le présent document.

2003; Poupart *et al.*, 1997). Le regroupement de ces catégories a permis de raffiner la structure générale jusqu'à saturation théorique, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'il y ait redondance dans les catégories et qu'on n'apprenne plus rien de nouveau sur les situations étudiées (Poupart *et al.*, 1997; Strauss et Corbin, 1998 : 136, 212; Patton, 2002). L'emprunt aux approches inductive et déductive a ainsi favorisé un équilibre dans la collecte et l'analyse des données. En effet, la conception a priori de la grille d'analyse, même si elle peut être modifiée, impose d'entrée de jeu une vision à la collecte et à l'analyse de données (Poupart *et al.*, 1997). Cela a été contre-balançé par la possibilité d'induire de nouvelles catégories à partir des situations observées et d'enrichir la grille à partir de l'expérience empirique (Miles et Huberman, 2003; Poupart *et al.*, 1997; Langley, 1999). Enfin, le logiciel d'analyse qualitative de contenu N6<sup>46</sup> a été utilisé pour soutenir la gestion du codage et de l'analyse des données.

### **2.3.2. Unité d'analyse**

Les situations problématiques qui suscitent les comportements informationnels ont été étudiées dans leur contexte propre (Patton, 2002), c'est-à-dire en tenant compte de l'environnement d'utilisation de l'information des cadres intermédiaires. Il est ainsi possible de comparer les comportements informationnels entre eux, puis de les comparer à ceux issus de la littérature existante. L'unité d'analyse est ici l'incident critique (Flanagan, 1954; Urquhart *et al.*, 2003) vécu par les cadres intermédiaires et représenté par chaque situation problématique qui entraîne un comportement informationnel, comme nous en avons discuté dans la section 2.2.2.1. Dans le cadre de notre recherche, nous considérons comme incidents critiques les situations problématiques qu'ont à résoudre les cadres intermédiaires dans le contexte de leurs rôles et responsabilités de gestion. Chaque situation problématique suscite des besoins informationnels provoqués par des manques de nature cognitive ou affective, que l'utilisation d'information doit aider à combler.

---

<sup>46</sup> N6 est la sixième version du logiciel Nud\*ist (*Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing*) développé par la firme QSR International.

Lors des entrevues en profondeur en personne, nous avons demandé à chaque participant de décrire deux situations problématiques. Pour les 21 cadres intermédiaires, nous disposons donc de 42 situations problématiques détaillées qui constituent les unités d'analyse principales. Celles-ci se voient complétées par les situations constatées lors des séances d'observation. Bien que le format de ces séances n'ait pas permis l'observation de situations complètes, ces dernières fournissent des données secondaires qui appuient les données principales obtenues lors des entrevues.

### **2.3.3. Chronologie de l'analyse des données**

L'analyse des données s'est effectuée en trois temps, tant pour les entrevues en profondeur, les séances d'observation que les documents remis par les cadres intermédiaires. Une analyse sommaire des résultats des pré-tests a été réalisée à l'été 2004, et ce, en deux temps : d'une part, après le premier pré-test pour tester les instruments de collecte et, d'autre part, après le second pré-test pour valider la nouvelle version des instruments de collecte et s'assurer que les résultats répondaient aux questions de recherche. Une analyse sommaire des entrevues (n=11) et des observations (n=11) réalisées dans l'arrondissement A s'est effectuée à l'hiver 2005. Enfin, à l'automne 2005 et à l'hiver 2006, nous avons réalisé l'analyse approfondie de l'ensemble des entrevues (n=21) et des observations (n=21) des arrondissements A et B, de même que des documents remis par les participants.

Nous avons ainsi fait alterner les périodes de collecte et d'analyse des données selon le principe du va-et-vient préconisé par l'approche de la théorisation ancrée (Strauss et Corbin, 1998; Miles et Huberman, 2003; Poupart *et al.*, 1997). Les résultats de chaque séquence d'analyse ont permis d'enrichir les séances de collecte et d'analyse des données ultérieures.

### **2.3.4. Processus d'analyse**

Afin de procéder à l'analyse des données de recherche, nous avons élaboré un guide de codification (annexe 16) qui inclut des catégories d'analyse déductives et inductives provenant de différentes sources (Patton, 2002 : 464-465; Miles et Huberman, 2003 : 114-115). Notre « liste de départ » (Miles et Huberman, 2003 : 114) comportait ainsi des catégories fondées sur le cadre conceptuel de notre étude, sur les questions de recherche, sur les questions du guide d'entrevue et sur les catégories de la grille d'analyse d'observation. Ces catégories déductives ont permis de constituer les codes du premier niveau hiérarchique, par exemple « rôles et responsabilités de gestion », « sujets des situations problématiques », « besoins d'information », « sources d'information documentaires / verbales ». Cette liste de départ s'est enrichie de manière inductive par des catégories issues des entrevues et des séances d'observation avec les cadres intermédiaires municipaux (Strauss et Corbin, 1998 : 136, 212). C'est le cas pour les différents types de rôles et de responsabilités recensés dans les données, pour les sujets sur lesquels portent les situations problématiques, pour les types de besoins informationnels ou de sources d'information.

Une première version du guide de codification a été réalisée à partir de l'analyse des entrevues et des observations d'une petite proportion de participants (n=5). Cette première version de la codification a permis non seulement d'asseoir la structure de base, mais aussi de définir les grandes catégories de codes. Il y a ensuite eu un processus d'itération entre la structure de codification et l'analyse d'autres entrevues et observations. L'apport de nouvelles données a permis de raffiner les catégories, tant dans leur dénomination que dans leur définition (Miles et Huberman, 2003 : 120). De nouvelles catégories, de deuxième et de troisième niveaux, ont été ajoutées en effectuant des regroupements des thèmes identifiés dans les données. Par ailleurs, il fallait s'assurer du caractère à la fois complémentaire et mutuellement exclusif des catégories retenues, afin d'éviter les redondances dans la classification. La structure de codification a évolué jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique des catégories. Si quelques éléments pouvaient encore s'ajouter

dans l'analyse des dernières entrevues et observations, la structure fondamentale de la codification avait pour sa part atteint la stabilité.

La définition des codes retenus nous a permis de nous assurer du caractère univoque des catégories, de même que de la cohérence du codage d'une entrevue à l'autre (Miles et Huberman, 2003 : 125). La dénomination de la catégorie est généralement accompagnée d'une définition opérationnelle, à moins que le nom du code ne soit révélateur en soi (par exemple, les types de postes occupés par les participants). La chercheuse a effectué l'analyse de toutes les entrevues et observations. Cela a assuré une cohérence dans le processus d'analyse (Miles et Huberman, 2003 : 126). Cette cohérence a été facilitée par les diverses itérations du processus de codage ayant servi à enrichir la structure de codification, de même que par les définitions opérationnelles attribuées aux catégories.

## **2.4. Qualité de la recherche**

La chercheuse doit s'assurer de respecter les critères essentiels assurant la qualité de la recherche, tant pour les étapes de la préparation que pour celles de la réalisation (Miles et Huberman, 2003; Yin, 2003; Patton, 2002; Lincoln et Guba, 1985). Nous présentons ci-après les différents critères sur lesquels s'appuient la préparation et la réalisation de notre recherche.

### **2.4.1. Préparation de la recherche**

La conduite d'une recherche qualitative fait appel à une bonne préparation de la part de la chercheuse, sans quoi la collecte et l'analyse des données pourraient en souffrir et y perdre en crédibilité (Yin, 2003 : 57; Patton, 2002 : 570). Différents critères doivent ici être pris en compte, notamment les habiletés préalables de la chercheuse pour les différentes étapes de la recherche et l'utilisation d'un protocole de recherche.

### 2.4.1.1. Habiletés de la chercheure

Avoir une bonne formation à la recherche et faire preuve de rigueur constituent des préalables essentiels à la conduite d'une étude qualitative (Patton, 2002 : 260, 340, 570; Yin, 2003 : 57). Parmi les qualités requises, la chercheure doit tout d'abord avoir une connaissance approfondie du but de la recherche et des questions étudiées, afin de ne pas en dévier ou de reconnaître la pertinence de modifications éventuelles, et afin de pouvoir interpréter les données recueillies en conséquence (Yin, 2003 : 59, 61). La chercheure doit également être flexible et savoir s'adapter aux changements qui peuvent intervenir dans la conduite de la recherche, tout en ne perdant pas de vue le but et les objectifs de celle-ci (Yin, 2003 : 59, 60-61). Il importe aussi de savoir poser les bonnes questions et d'être attentif à ce qui est vu et entendu, autrement dit de savoir « recevoir » l'information sous toutes ses formes physiques et verbales (Patton, 2002 : 260; Yin, 2003 : 59-60). La neutralité est importante lors de la collecte et l'analyse des données, mais la chercheure doit également être ouverte à des résultats contradictoires tout en étant attentive aux différentes perspectives en présence lors de l'interprétation des phénomènes étudiés (Patton, 2002 : 51, 261, 365; Yin, 2003 : 59, 62). Des méthodes rigoureuses doivent être adoptées afin de trianguler les sources de données et les méthodes de collecte de données, et ainsi rendre crédibles les résultats de la recherche (Patton, 2002 : 261). Enfin, la chercheure doit avoir une bonne connaissance des instruments de collecte et de leurs objectifs respectifs, et en avoir effectué un pré-test afin de les raffiner et de les rendre crédibles (Patton, 2002 : 340-341; Yin, 2003 : 79; Huber et Power, 1985 : 177).

Nous avons eu l'occasion de faire partie, au début de notre programme de doctorat, d'une autre équipe de recherche<sup>47</sup> où nous avons appris à conduire des entrevues en profondeur à l'aide d'un guide d'entrevue. Cela nous a donné l'occasion de faire le point sur cet outil de collecte de données et de nous y exercer. Par ailleurs, pour la présente étude,

---

<sup>47</sup> Il s'agit du projet de recherche de la professeure Pierrette Bergeron, portant sur « L'environnement informationnel des organisations électroniques : le cas du gouvernement fédéral canadien » (projet subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, 1<sup>er</sup> juin 2001-31 mai 2004).

nous avons une connaissance approfondie du sujet en ayant développé la problématique de recherche, de même que le but, les objectifs et les questions de recherche. Nous nous sommes assurée de la triangulation des sources de données et des modes de collecte des données. Nous avons conçu le guide d'entrevue en profondeur et la grille d'analyse d'observation, ce qui nous a amenée à mieux comprendre l'adéquation entre ces instruments de collecte de données et les questions de recherche. Nous avons aussi mené l'ensemble des entrevues et des séances d'observation. Enfin, nous avons développé le guide de codification selon un processus d'itération tenant compte de l'apport graduel de nouvelles données, ce qui a permis d'assurer la cohérence à la fois du processus et des résultats. Toutes ces actions ont permis d'augmenter la crédibilité et la confirmabilité des résultats obtenus, tout comme la cohérence du processus de collecte et d'analyse des données.

#### **2.4.1.2. Pré-tests**

Les deux pré-tests ont tout d'abord permis de valider le guide d'entrevue et la grille d'analyse d'observation. Des ajustements dans le guide d'entrevue, par exemple, ont donné lieu à un outil de collecte dont les questions étaient claires et sans équivoque (Huber et Power, 1985 : 177). Les pré-tests ont aussi été l'occasion de vérifier que les données obtenues par l'administration des instruments de collecte permettaient de répondre aux questions de recherche. Ce faisant, ils ont servi à améliorer nos habiletés dans l'utilisation des outils de collecte de données.

#### **2.4.1.3. Protocole de recherche**

L'utilisation d'un protocole de recherche permet de guider la chercheuse dans la réalisation de son étude tout en ne perdant pas de vue les objectifs initiaux (Yin, 2003 : 67-69). Notre protocole comporte ainsi le but, les objectifs et les questions de recherche de l'étude de même que le cadre théorique qui les sous-tend, les procédures d'entrée dans l'organisation, le calendrier de collecte et d'analyse des données, les modes et instruments de collecte et d'analyse des données, l'identification des liens existant entre ces modes et

instruments et les questions de recherche auxquels ils répondent, et les règles et procédures d'utilisation des modes et instruments de collecte et d'analyse (Yin, 2003 : 67-69; Miles et Huberman, 2003 : 503-504). Il est ainsi possible de rendre clair le processus de recherche tant à la chercheuse qu'à toute personne intéressée à le vérifier.

## **2.4.2. Réalisation de la recherche**

À toutes les étapes de la recherche, il importe de tenir compte de la qualité des données, du processus de recherche (de la conception de la recherche à la collecte puis à l'analyse des données) et des résultats. À cet effet, sont discutés ci-après les critères de qualité utilisés dans la perspective d'une recherche qualitative constructiviste, soit la crédibilité et la transférabilité des résultats, de même que la confirmabilité des produits de la recherche et la stabilité du processus de recherche.

### **2.4.2.1. Crédibilité**

Tenir compte de la crédibilité des résultats consiste, pour la chercheuse, à s'assurer qu'elle a adéquatement représenté les multiples constructions possibles de la réalité (Patton, 2002 : 546; Lincoln et Guba, 1985 : 295-296). Pour les chercheurs se rattachant au paradigme constructiviste, en effet, il n'existe pas une seule réalité mais plusieurs, chaque participant à l'étude voyant la réalité d'une manière qui lui est propre. Il faut ainsi s'assurer que les « reconstructions » faites par la chercheuse soient crédibles aux participants qui sont les créateurs de ces multiples réalités tout comme aux lecteurs des rapports de recherche (Lincoln et Guba, 1985 : 295-296; Miles et Huberman, 2003 : 504). La richesse des données et de leur contexte sert à enrichir les descriptions de ces réalités (Miles et Huberman, 2003 : 504; Lincoln et Guba, 1985 : 302). Par ailleurs, comme la chercheuse est l'instrument de recherche premier lors de la collecte et de l'analyse des données, il importe de mettre en œuvre certaines techniques pour assurer la crédibilité des données et des résultats, notamment la triangulation des sources de données et des modes de collecte de

données, des procédures systématiques lors de la collecte et de l'analyse, et la revue des résultats par des lecteurs externes (Patton, 2002 : 50-51).

Nous avons privilégié la triangulation des sources de données et des modes de collecte de données pour favoriser la diversité, la complémentarité et la richesse des données lors des étapes de collecte et d'analyse : (1) les sources de données sont constituées des cadres intermédiaires et des documents recueillis auprès de ceux-ci; (2) les modes de collecte de données consistent en l'entrevue en profondeur en personne, l'observation directe et la collecte de documentation pertinente (Miles et Huberman, 2003 : 505; Yin, 2003 : 34-36; 97-101; Patton, 2002 : 556-560; Lincoln et Guba, 1985 : 301, 305-306). La triangulation sert ainsi à renforcer la validation des résultats obtenus (interprétations, reconstructions, conclusions) et augmente leur exactitude, leur cohérence et leur crédibilité, tout en réduisant les biais (Miles et Huberman, 2003 : 504-505; Yin, 2003; Patton, 2002; Lincoln et Guba, 1985). La triangulation présente aussi l'avantage de permettre l'émergence de résultats cohérents et de conclusions convergentes (Miles et Huberman, 2003 : 505).

Il importe également de pouvoir discuter des résultats et de l'interprétation avec des pairs, et ce, à toutes les étapes de la recherche (Lincoln et Guba, 1985 : 296, 308). Les instruments de collecte de données, les résultats de la collecte et de l'analyse des données ont été présentés aux professeurs membres de notre comité de recherche et aux membres de l'équipe de recherche à laquelle est rattachée notre étude. Cela s'est fait à l'occasion de réunions formelles dans le cadre de la proposition de recherche et de l'avancement ultérieur de la thèse. Des résultats partiels et préliminaires ont aussi été présentés lors de colloques ou de congrès scientifiques : le forum doctoral « Connections » en 2004<sup>48</sup>, le congrès annuel de l'Association for Library and Information Science Education et le congrès annuel de l'Association des archivistes du Québec en 2005, le colloque du Groupe interdisciplinaire de recherche en archivistique et le congrès annuel de la Canadian Library

---

<sup>48</sup> The 9<sup>th</sup> Great Lakes Information Studies Conference – Connections 2004. University of Toronto.

Association en 2006. Enfin, la présentation de résultats partiels et préliminaires a fait l'objet de publications (Maurel et Bergeron, 2005, 2006).

#### **2.4.2.2. Transférabilité**

La chercheuse est en droit de se demander si les résultats de sa recherche pourraient s'appliquer dans d'autres situations, ce qui est le propre du critère de transférabilité (Patton, 2002 : 546; Miles et Huberman, 2003 : 505). L'approche constructiviste ne vise pas la généralisation statistique, c'est-à-dire la généralisation des résultats d'un échantillon à une population (Miles et Huberman, 2003 : 505-506; Yin, 2003 : 37). En effet, l'étude de phénomènes dans leur milieu naturel est nécessairement liée à leur contexte spécifique à un point précis dans le temps et l'espace, contexte qui ne peut être répété de manière exacte par la suite (Patton, 2002 : 583-584; Lincoln et Guba, 1985 : 297-298). La transférabilité visée est donc analytique et non statistique puisque les résultats de la collecte et de l'analyse des données sont comparés aux théories existantes (Miles et Huberman, 2003 : 505-506; Yin, 2003 : 37).

Selon Lincoln et Guba (1985 : 298), le « fardeau de la preuve » de la transférabilité repose plutôt sur celui qui souhaite appliquer les résultats à un autre contexte. Il revient toutefois à la chercheuse de fournir une description riche des phénomènes observés qui permettra aux lecteurs ou à d'autres chercheurs de juger de la possibilité d'appliquer les résultats à d'autres contextes (Lincoln et Guba, 1985 : 316). Dans la présentation des résultats, nous avons ainsi privilégié une description détaillée des caractéristiques des incidents critiques décrits par les participants et des comportements informationnels de ces derniers (Miles et Huberman, 2003 : 505-506). Cette approche permet d'évaluer la possibilité de leur comparaison avec d'autres échantillons (Miles et Huberman, 2003 : 506).

Par ailleurs, lors de la discussion des résultats, nous décrivons et expliquons les comportements informationnels individuels en les comparant aux principaux modèles théoriques existant. Cela nous permet d'établir une transférabilité de nature analytique.

### 2.4.2.3. Confirmabilité

Avec le critère de confirmabilité, la chercheuse doit se demander si les produits de la recherche (données, résultats, interprétations et recommandations) sont vérifiables, et si les conclusions peuvent être « confirmées » en ce qu'elles reflètent bien les données elles-mêmes et non ses propres biais (Patton, 2002 : 546; Miles et Huberman, 2003 : 502-503; Lincoln et Guba, 1985 : 300, 302-303).

Afin de nous conformer au critère de confirmabilité, tous les renseignements relatifs à notre étude ont été consignés dans une base de données. Celle-ci contient les données recueillies (provenant des entrevues, des observations et de la documentation pertinente), les notes de la chercheuse documentant la collecte et l'analyse des données y compris celles des pré-tests (commentaires de la chercheuse sur la collecte, l'analyse et les résultats, catégories émergentes, interprétations possibles, conclusions à tirer) et la liste des documents recueillis auprès des participants (ou les documents eux-mêmes s'ils existent en format électronique) (Yin, 2003 : 34, 38, 101-105; Miles et Huberman, 2003 : 503; Lincoln et Guba, 1985 : 319-320). La base de données contient également les différents résultats de l'analyse et les décisions prises en cours de route, afin de démontrer les liens existant entre les conclusions de la chercheuse et les données recueillies (Miles et Huberman, 2003 : 504-505; Yin, 2003 : 34-36, 105). Ces divers éléments constituent la chaîne de justification des concepts (*audit trail* ou *chain of evidence*) qui permet de conserver la trace des données, de leur synthèse, des résultats et de leur interprétation (Lincoln et Guba, 1985 : 317-319; Yin, 2003 : 105-106).

### 2.4.2.4. Stabilité

Le critère de « dependability » peut se traduire de différentes manières qui incluent le sérieux, la fiabilité, l'acceptabilité ou la stabilité du processus de recherche (Miles et Huberman, 2003 : 503; Lincoln et Guba, 1985 : 298-299, 318). Il s'agit en fait de s'assurer que le processus de la recherche est vérifiable, acceptable et mené soigneusement, et non de s'assurer que l'on pourrait répéter les mêmes démarches afin d'obtenir les mêmes résultats

comme dans la perspective positiviste, puisque le contexte propre à la manifestation d'un phénomène ne peut être répliqué de manière exacte (Miles et Huberman, 2003 : 503; Patton, 2002 : 546; Lincoln et Guba, 1985 : 298-299, 318). Lincoln et Guba (1985 : 316-317) mentionnent qu'il ne peut exister de crédibilité sans stabilité et que le fait de démontrer la crédibilité est suffisant pour établir la validité; ils ajoutent aussi qu'il importe que le critère de stabilité ait ses propres tactiques de justification. Ainsi, le fait de reconnaître le caractère vérifiable et acceptable du processus de la recherche permet de témoigner de la stabilité de la recherche, de son sérieux et de sa fiabilité (Lincoln et Guba, 1985 : 318).

Afin de nous conformer au critère de stabilité, nous avons documenté les méthodes, procédures et directives générales suivies lors de l'étude et qui en constituent le protocole (Yin, 2003 : 67). Le protocole de recherche aide la chercheuse à mener son étude à bien : les diverses composantes la guident de la définition du projet jusqu'à la rédaction des conclusions (Miles et Huberman, 2003 : 503-504; Yin, 2003 : 69). Ainsi, notre protocole contient les éléments complémentaires suivants : (1) une vue d'ensemble de l'étude, notamment le but, les objectifs et les questions de recherche clairement formulés et le cadre théorique qui les sous-tend; (2) les procédures d'entrée dans l'organisation, la planification établie pour la collecte et l'analyse des données, les modes et instruments de collecte et d'analyse des données, leurs procédures et règles d'utilisation; et (3) le lien entre les modes et instruments de collecte de données et les questions de recherche initiales (Yin, 2003 : 67-69; Miles et Huberman, 2003 : 503-504). Ainsi les traces du processus de la recherche peuvent être vérifiées.

De plus, la chercheuse a réalisé elle-même toutes les entrevues, observations et collectes de documents pertinents à titre d'instrument de recherche principal de l'étude. Cela assure également la stabilité et la continuité dans la collecte des données et leur analyse subséquente (Patton, 2002 : 567).

## **Conclusion**

Ce chapitre a présenté l'approche qualitative dans laquelle s'inscrit notre recherche. Cette approche est appropriée pour le but poursuivi qui consiste à examiner la manière dont les cadres intermédiaires d'une municipalité répondent à leurs besoins d'information courante dans le contexte de leurs responsabilités de gestion. Notre étude prend également appui sur le paradigme constructiviste qui tient compte des différentes réalités existantes pour interpréter les situations vécues par les participants.

Dans une perspective de triangulation des sources de données et des modes de collecte des données, nous avons privilégié l'entrevue en profondeur en personne avec des cadres intermédiaires, l'observation directe de ces derniers, et la collecte de documentation pertinente se rapportant aux situations problématiques décrites. Les entrevues en personne ont été réalisées selon la technique de l'incident critique afin d'explorer en profondeur des situations problématiques liées aux rôles et responsabilités de gestion des participants, ces situations entraînant des comportements informationnels.

L'analyse de contenu des données, basée sur la théorisation ancrée, favorise une approche à la fois déductive et inductive. L'analyse des données s'est faite selon le principe de l'alternance entre les périodes de collecte et d'analyse, le tout ayant permis d'en arriver progressivement à une saturation théorique des catégories.

Enfin, nous avons respecté les critères de qualité de la recherche, tant à l'étape de la préparation que de la réalisation de la recherche. Pour la préparation de la recherche, nous avons tenu compte des habiletés de la chercheuse et du respect d'un protocole de recherche. Pour la réalisation de la recherche, nous avons mis en place différents moyens pour respecter les critères de crédibilité, de transférabilité, de confirmabilité et de stabilité.

Les résultats de la collecte et de l'analyse des données sont présentés dans le chapitre suivant.

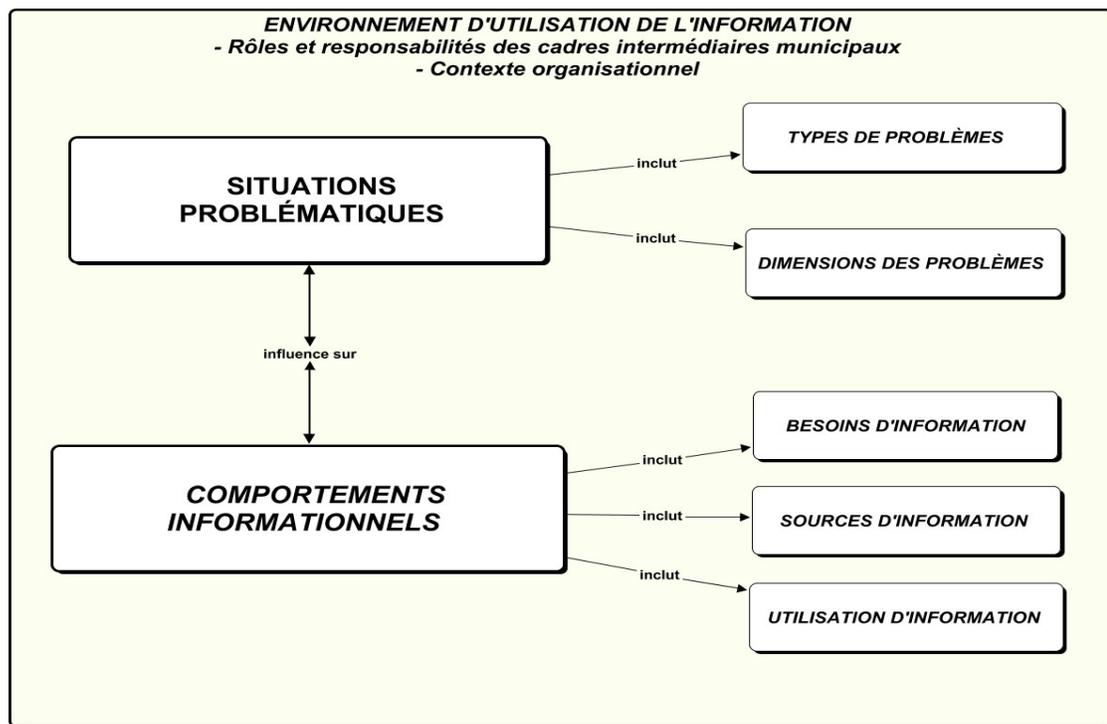
## Chapitre 3. Résultats

### Introduction

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse des données, ce qui nous permet de répondre aux trois questions de recherche guidant notre étude. Les résultats sont présentés en trois sections : (1) les situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux; (2) les besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires lors de situations problématiques; et (3) les sources d'information soutenant les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux.

Rappelons que les concepts et indicateurs suivants servent de cadre conceptuel à nos questions de recherche (figure 5, page 119).

**Figure 5. Cadre conceptuel de la recherche**



L'environnement d'utilisation d'information (Taylor, 1986, 1991) forme le contexte général des comportements informationnels. Cet environnement est ici défini par les rôles et responsabilités de gestion d'un groupe relativement homogène d'utilisateurs d'information, soit 21 cadres intermédiaires d'une municipalité québécoise fusionnée en 2002. Il est aussi défini par le contexte organisationnel (interne et externe) entourant les activités de gestion. Outre Taylor (1986, 1991), différents chercheurs ont également mis en relief l'importance de ces composantes (Wilson, 1981, 1997, 1999a; Wersig et Windel, 1985; Katzer et Fletcher, 1992). Par ailleurs, les situations problématiques survenant dans le cadre de l'environnement d'utilisation d'information se voient caractérisées par le sujet sur lequel portent ces situations et par d'autres dimensions inhérentes à celles-ci. Enfin, les comportements informationnels qui surviennent lors de la résolution d'une situation problématique incluent la détermination des besoins d'information, les sources d'information consultées et l'utilisation de ces sources.

Les entrevues en profondeur avec les cadres intermédiaires municipaux constituent la source principale de données pour cette recherche, ce qui fait l'objet de ce chapitre. Nous avons également conduit des séances d'observation directe auprès des mêmes cadres intermédiaires. Lors de ces observations, nous avons assisté à une étape de réalisation de plusieurs situations problématiques. Ces données secondaires confirment les résultats des entrevues sur les patrons de comportement informationnel des cadres intermédiaires municipaux. L'annexe 17 présente les résultats des séances d'observation pour ce qui est des sujets sur lesquels portent les situations problématiques, des besoins d'information manifestés par les cadres intermédiaires, des sources d'information verbales et documentaires utilisées, et enfin des types d'utilisation de ces sources d'information.

Nous avons également analysé les documents remis par les cadres intermédiaires lors des entrevues. Il s'agit essentiellement de documents produits par les participants à l'occasion des situations problématiques décrites, de même que de descriptions de tâches (annexe 18). L'analyse de ces documents confirme les propos tenus par les participants lors

des entrevues pour trois aspects : leurs responsabilités de gestion, leurs besoins informationnels et leur utilisation des sources d'information.

Enfin, comme les participants ont décrit davantage de situations nouvelles (n=25) que récurrentes (n=17), nous avons établi des ratios pour obtenir une perspective complémentaire sur les résultats obtenus : ratio de facteurs contextuels par situation, ratio de besoins d'information par situation, et ratio de sources d'information consultées par situation. Nous avons calculé ces ratios, d'une part, par catégorie de situations problématiques (nouvelles et récurrentes)<sup>49</sup> et, d'autre part, par sujet<sup>50</sup> abordé dans les situations problématiques. Dans l'ensemble, les totaux indiqués dans les ratios confirment les résultats qui sont présentés dans les sections suivantes de ce chapitre. Il peut cependant se produire des variations dans la répartition détaillée des ratios, par exemple lorsque l'on compare le nombre d'occurrences entre les différents sujets sur lesquels portent les situations. Il arrive parfois que les thèmes des communications, des ressources financières et des ressources humaines suscitent un plus grand nombre de besoins d'information par situation ou entraînent la consultation d'un plus grand nombre de sources d'information par situation. Comme les participants ont traité peu de situations appartenant à ces thèmes (4 en communications, 4 en ressources financières et 8 en ressources humaines), comparativement au thème des ressources matérielles et immobilières (15 situations) et au thème juridique (11 situations), nous avons observé qu'une légère variation dans les résultats initiaux se traduit par une différence marquée dans les ratios par situation. Pour ces raisons, les résultats obtenus dans les répartitions détaillées des ratios ne nous semblent pas vraiment significatifs. Puisque le portrait d'ensemble offert par les ratios reflète la tendance générale qui se dégage des résultats initiaux, ils sont présentés en annexe (annexe 19).

---

<sup>49</sup> La répartition des sujets traités selon que les situations problématiques sont nouvelles ou récurrentes est présentée à la section 3.1.2.

<sup>50</sup> Le regroupement des sujets traités en cinq thèmes est abordé à la section 3.1.2.

### **3.1. Question de recherche 1 : Situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux**

La première question de recherche porte sur les types de situations problématiques vécues par les cadres intermédiaires et sur les diverses dimensions caractérisant ces situations : « Quelles sont les situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux ? » Parce qu'elles prennent vie dans un contexte qui leur est propre, ces situations problématiques doivent aussi être circonscrites dans l'environnement d'utilisation de l'information des participants rencontrés (Taylor, 1986, 1991). Les facteurs contextuels permettent de mieux cerner les caractéristiques propres à l'émergence et à la résolution des situations. Nous présentons tout d'abord l'environnement d'utilisation de l'information dans lequel s'inscrivent ces situations problématiques, puis les types de situations décrites par les participants.

#### **3.1.1. Environnement d'utilisation de l'information**

Conformément au cadre conceptuel de notre recherche (figure 5, page 119), nous retenons deux composantes de l'environnement d'utilisation de l'information des participants à l'étude : (1) les rôles et responsabilités de gestion des cadres intermédiaires municipaux, groupe d'utilisateurs qui présente une bonne homogénéité en vertu de leur position hiérarchique dans l'organisation; et (2) l'environnement structurel de ces utilisateurs, représenté par le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent. Ces caractéristiques forment le cadre de référence des situations problématiques décrites par les participants.

##### **3.1.1.1. Rôles et responsabilités de gestion des cadres intermédiaires municipaux**

Lors de l'entrevue, les cadres intermédiaires étaient invités à décrire leurs rôles et responsabilités à l'aide de deux questions du guide d'entrevue (annexe 13) :

- Pourriez-vous me décrire vos responsabilités actuelles?

- Pourriez-vous me décrire vos rôles comme cadre intermédiaire?

*a) Rôles de gestion*

La typologie des rôles de gestion sur laquelle nous nous appuyons provient d'études portant sur les cadres supérieurs et intermédiaires (Mintzberg, 1973, 1984, 2000; Kotter, 1982a, b; Kanter, 1982; Huy, 2001; Nonaka, 1988; Nonaka et Takeuchi, 1995; Floyd et Wooldridge, 1996) (voir au chapitre 1, section 1.1). Nous avons choisi de n'écarter aucun des rôles recensés dans ces études et de les retenir comme catégories potentielles. À cette analyse déductive, nous avons ajouté une analyse inductive des données recueillies pour permettre l'émergence de nouvelles catégories. Par ailleurs, les quatre rôles stratégiques de Floyd et Wooldridge (1996) ont été ramenés à un seul, les propos des participants ne permettant pas d'en arriver à une catégorisation plus fine.

L'analyse des résultats permet de dégager 17 principaux rôles de gestion. Nous n'indiquons pas le nombre d'occurrences, chaque participant n'ayant pas décrit ses rôles avec le même niveau de détail. L'objectif consiste plutôt, ici, à montrer l'étendue de ces rôles :

- Rôle de symbole
- Rôle de leader
- Rôle conseil
- Rôle de conception
- Rôle d'organisation (programmation de l'agenda)
- Rôle de liaison (constitution d'un réseau de relations)
- Rôle de réalisateur (faire et faire faire)
- Rôle de contrôle
- Rôle d'entrepreneur
- Rôle de répartiteur de ressources
- Rôle de régulateur
- Rôle de négociateur
- Rôle de diffuseur (vers l'intérieur)
- Rôle de porte-parole (vers l'extérieur)
- Rôle de communicateur
- Rôle d'observateur actif
- Rôle de stratège

Les cadres intermédiaires ont un rôle de symbole lorsqu'ils sont sollicités en raison de leur autorité formelle, par exemple à titre de représentant de leur unité administrative dans l'arrondissement. Ainsi, ils représentent leur unité dans des comités internes à l'arrondissement ou à la municipalité, dans les conseils d'arrondissement, ou lors de négociations avec des groupes de pression.

Le rôle de leader se manifeste tant au sein de l'unité administrative du participant que de l'arrondissement. Certains agissent comme bâtisseurs puisque leur unité n'existait pas avant la fusion, et d'autres se voient comme des guides au sein de leur unité ou auprès des autres unités de leur arrondissement :

« Il a fallu mettre sur pied, finalement, l'arrondissement, donc bâtir la direction. » (B-11)

« 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 et puis, oui, je pense que je réussis relativement bien à ce niveau-là. » (A-5)

« Je suis là aussi 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)

Plusieurs participants ont aussi souligné le rôle conseil qu'ils tiennent auprès des autres unités administratives dans l'arrondissement :

« Disons que, au niveau des autres gestionnaires, je serais peut-être plus..., des autres directeurs (...). Je dois dire que c'est plus un rôle de, je ne veux pas dire conseil, mais c'est à l'origine plus 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)

Les cadres intermédiaires ont aussi des rôles de conception et d'organisation du cadre de travail de leur unité en fonction des objectifs organisationnels. De plus, ils jouent un rôle d'agent de liaison dans le sens où ils constituent et entretiennent des réseaux de

contacts qui sont autant d'appuis pour les soutenir dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Un participant, par exemple, mentionne l'importance de maintenir de bonnes relations avec les chefs de section, afin de faciliter un échange d'information essentiel à une bonne supervision des opérations (A-20). Un autre participant mentionne qu'il a beaucoup d'interrelations avec les directeurs des autres unités administratives de son arrondissement, ce qui permet un partenariat où chacun se sent impliqué (B-28). De manière à opérationnaliser les objectifs organisationnels, les cadres intermédiaires jouent aussi un rôle de réalisateur, alors qu'ils dirigent la réalisation du plan de travail, y intervenant eux-mêmes à l'occasion. Ils jouent aussi un rôle de contrôle afin de s'assurer que les activités soient réalisées et que les objectifs soient atteints :

« (...) mon rôle est de m'assurer qu'on respecte les échéanciers, d'établir des échéanciers réalistes. » (B-26)

Les résultats indiquent aussi que les cadres intermédiaires tiennent des rôles d'entrepreneurs (par exemple, en proposant des projets qui permettent de tirer parti des opportunités contextuelles) et de répartiteurs de ressources (par exemple, en allouant les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation des activités quotidiennes ou de projets ponctuels). Ils se font aussi régulateurs alors qu'ils doivent traiter des problèmes survenant, par exemple, dans la bonne marche des opérations, dans les conflits de travail ou encore dans les relations interpersonnelles. Certaines situations les amènent aussi à agir comme négociateurs avec différentes instances au sein de l'organisation ou avec différents groupes de pression externes à l'organisation.

Les cadres intermédiaires jouent aussi des rôles liés à la transmission d'information. Ainsi, le rôle de diffuseur se fait vers l'intérieur de l'organisation, le cadre transmettant de l'information à ses subordonnés. Le rôle de porte-parole consiste à diffuser de l'information vers l'extérieur de l'organisation, par exemple aux personnes-clés qui influencent l'organisation. Les résultats indiquent que les cadres intermédiaires tiennent aussi un rôle de communicateur quant à l'échange d'information entre différentes instances au sein de leur organisation : occupant un poste hiérarchique à mi-chemin entre les instances

supérieures et les opérations, ils communiquent information, décisions et projets d'un palier à l'autre selon les circonstances :

« Après ça j'ai un rôle vraiment d'information. (...) Mon rôle c'est de m'assurer qu'il y ait un réseau vers le bas aussi. Donc vers le haut c'est plus la direction (...), et vers le bas c'est vraiment moi qui m'assure que les choses sont résolues et sont..., l'information est transmise (...). » (A-20)

« Alors on fait le lien politique avec [nom de l'unité administrative dont dépend le participant] à travers le directeur. (...) [Le participant décrit ensuite les dossiers dont il est chargé.] Alors il y a des problèmes qui montent et qui descendent. On fait le lien comme ça. » (B-32)

Ces rôles de communicateur, diffuseur et porte-parole, par ailleurs, sont rendus possibles si les cadres intermédiaires jouent aussi des rôles d'observateurs actifs. De façon générale, tous les participants recueillent activement de l'information et en reçoivent, ce qu'ont démontré leurs propos lors des situations problématiques qu'ils ont décrites. C'est cette information qu'ils analysent et diffusent ensuite. Plusieurs cadres intermédiaires ont aussi indiqué siéger à des comités réunissant leurs collègues des autres arrondissements. Ces réunions représentent autant d'occasions d'échanger sur les orientations de l'organisation, de partager leur expérience, etc. Quelques cadres participent à des comités externes à leur organisation, ce qui leur permet aussi d'aller chercher de l'information qui les aide dans leurs activités.

Enfin, le rôle de stratège met en relief les efforts déployés par les cadres intermédiaires, par exemple, pour rentabiliser à plus long terme l'octroi d'un budget ponctuel, pour favoriser le partage d'expérience de leurs employés à l'occasion de certains dossiers, pour favoriser l'initiative de la part de leurs employés, ou encore pour faciliter la réussite de projets proposés par des clients externes :

« 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)

« 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)

Les rôles de gestion identifiés par les cadres intermédiaires, par ailleurs, chapeautent plusieurs types de responsabilités.

*b) Responsabilités de gestion*

L'analyse des responsabilités des cadres intermédiaires permet aussi de mieux comprendre les situations de travail qui leur incombent. Une analyse inductive des propos des participants fait ressortir 13 responsabilités de gestion. Tout comme pour les rôles de gestion, le nombre d'occurrences n'est pas indiqué, l'objectif consistant de nouveau à démontrer l'étendue des responsabilités :

- Gérer les activités inhérentes au mandat de son unité
- Gérer les ressources humaines
- Gérer les ressources financières
- Gérer les ressources matérielles
- Prendre des décisions
- Planifier la mission et les objectifs de son unité
- Planifier le travail
- Superviser le travail
- Participer aux opérations
- Participer à des comités
- Faire de la formation à l'interne
- Desservir une clientèle interne
- Desservir une clientèle externe

Les 21 cadres intermédiaires rencontrés ont expliqué qu'ils sont avant tout responsables de la gestion des activités inhérentes au mandat de leur unité administrative : ils ont décrit le mandat propre à leur unité, puis détaillé les responsabilités qui en découlent. Plusieurs ont aussi précisé qu'ils sont chargés de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de leur unité. Certains participants ont mentionné qu'il leur arrive à l'occasion de remplacer leur supérieur immédiat. D'autres ont souligné la collaboration

de membres de leur personnel à des dossiers spécifiques en précisant qu'il s'agit de « travail d'équipe ». Enfin, les participants sont amenés à prendre des décisions aux différentes étapes de leur mandat. Tous l'ont démontré lors de la description des situations problématiques dont ils étaient chargés, mais l'un d'entre eux a résumé ainsi cette responsabilité :

« (...) moi je suis là, comme j'ai tout le temps dit, je suis là parce qu'il y a des problèmes et je suis là pour prendre des décisions. » (B-16)

Quelques cadres intermédiaires ont démontré dans leurs propos qu'ils sont chargés de la planification, en établissant la mission et les objectifs de leur unité administrative :

« L'autre partie du travail, c'est tout le volet planification. Donc quels sont les objectifs, les enjeux, les priorités que l'on veut..., que l'arrondissement veut poursuivre dans les différents domaines, soit [le participant énumère les champs de compétence de son unité administrative]. (...) donc c'est de fixer nos grandes orientations que l'on veut poursuivre sur le territoire et de s'assurer que ces grandes orientations-là ont créé un environnement propice à atteindre ces objectifs-là. Puis à mettre en place les outils pour atteindre ces objectifs-là (...). » (A-14)

Plusieurs ont également indiqué qu'ils planifient le travail à effectuer et supervisent ce travail réalisé par leurs employés. À l'occasion, ils participent eux-mêmes aux opérations.

« (...) c'est de coordonner tout ça, de recevoir les demandes, de m'assurer que, oui, on peut répondre à ces demandes-là, et de quelle façon on y répond. » (B-11)

« Moi, je me vois tout simplement là-dedans comme un chef d'orchestre, dans le sens où ce n'est pas moi qui [le participant donne des exemples des tâches effectuées], mais c'est moi qui donne les outils, c'est moi qui met les bonnes personnes aux bonnes places, puis qui supervise que tout le monde joue ensemble. » (B-16)

Plusieurs cadres intermédiaires ont mentionné leur participation à des comités internes ou externes à leur organisation. Dans certains cas, ils ont eu à offrir de la formation

à l'interne. De plus, les participants ont précisé que le mandat de leur unité administrative consiste à desservir une clientèle. Pour certains, cette clientèle est surtout interne, généralement constituée de leurs supérieurs immédiats, des autres unités administratives de leur organisation ou des élus :

« (...) notre priorité numéro un, naturellement, c'est de [le participant énumère les principales activités faites par son unité] pour répondre aux besoins de nos services, ça c'est notre premier objectif à l'intérieur de tout ça. » (A-12)

« On est vraiment au service des autres directions en ce qui concerne leurs demandes (...). Donc on est vraiment là pour répondre à leurs besoins. » (B-11)

Pour d'autres participants dont le mandat de l'unité est plus axé sur l'offre de services de proximité, la clientèle est avant tout formée des citoyens :

« Alors mes responsabilités, c'est la gestion générale de [nom de l'unité administrative du participant], c'est d'assurer le service à la population, un service de qualité en fonction aussi de leurs besoins, leurs aspirations. » (A-4)

« (...) la gestion des services au public. » (A-34)

« (...) ce qui offre le service première ligne. » (B-10)

Par ailleurs, mentionnons que lors de la fusion municipale ou peu après, 18 des 21 cadres intermédiaires rencontrés ont changé de poste. Certaines des responsabilités recensées ci-dessus étaient donc encore nouvelles pour plusieurs d'entre eux au moment de l'entrevue. De plus, dans le cas de cinq participants, soit leur poste a été nouvellement créé au moment de la fusion, soit la nature du poste a changé après la fusion. Une des raisons des changements dans la nature des postes consiste en la nouvelle définition du partage des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements.

### **3.1.1.2. Contexte organisationnel des cadres intermédiaires municipaux**

Le contexte général de travail des cadres intermédiaires était principalement constitué des suites de la fusion municipale imposée par le gouvernement provincial et

effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002. Les fusions ont entraîné un changement majeur consistant en la création d'arrondissements et, par ricochet, en une redéfinition des responsabilités dévolues aux services corporatifs de la « ville centre » et aux arrondissements. Une autre étape de ce processus de réorganisation municipale, résultant de l'élection d'un nouveau parti au gouvernement provincial le 14 avril 2003, était la promesse de ce parti de procéder à la défusion des municipalités souhaitant se retirer des villes fusionnées. Pour ce faire, les municipalités concernées ont procédé à des référendums sur les défusions le 20 juin 2004. À la suite de ces référendums, les municipalités ayant voté en faveur d'une défusion ont retrouvé leur identité juridique au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Enfin, les municipalités du Québec étaient tenues de procéder à des élections municipales le 6 novembre 2005 afin de se choisir de nouveaux élus.

Ce contexte général étant posé, il reste que des facteurs contextuels plus précis servent de toile de fond aux situations de travail décrites par les participants. Ces facteurs contextuels interviennent de différentes manières : ils peuvent être l'élément déclencheur d'une situation problématique ou encore encadrer la résolution de celle-ci.

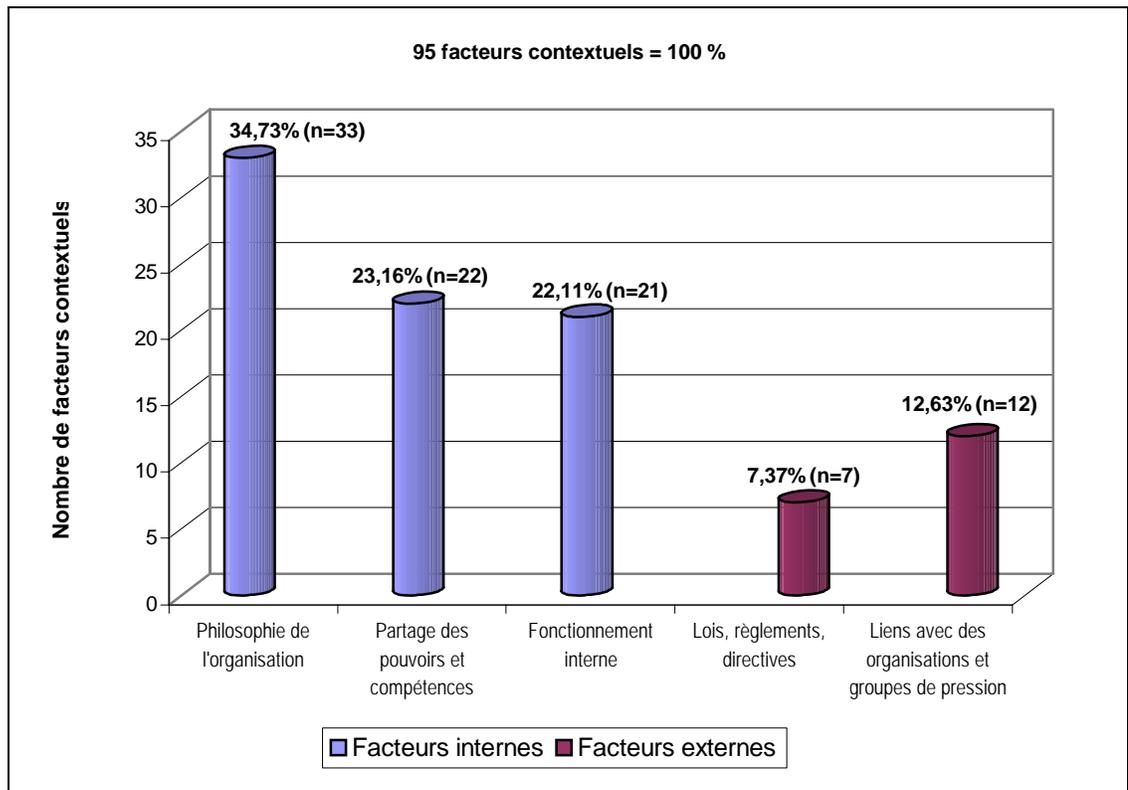
Les cadres intermédiaires ont exprimé le contexte propre à chaque situation en réponse aux questions à cet effet dans le guide d'entrevue (annexe 13) :

- S'agit-il d'une situation liée à un changement dans vos responsabilités?
- S'agit-il d'une situation liée à la réorganisation municipale?
- Est-ce une situation que vous aviez déjà connue avant la réorganisation municipale?
- Comment perceviez-vous le niveau de difficulté de cette situation?
- Comment perceviez-vous le niveau d'importance à résoudre cette situation?

Des compléments d'information sur le contexte ont aussi été mentionnés par les participants alors qu'ils parlaient de leurs besoins d'information et des sources d'information utilisées.

Une analyse inductive des propos des cadres intermédiaires a permis de dégager cinq catégories générales réunissant 95 facteurs contextuels qui influent sur les situations problématiques décrites (figure 6, page 131).

**Figure 6. Contexte organisationnel des situations problématiques**



Le contexte organisationnel est formé à 80% de facteurs internes relatifs à la philosophie de l'organisation (n=33), au partage des pouvoirs et des compétences (n=22) et au fonctionnement interne de l'organisation (n=21). Il est aussi formé à 20% de facteurs externes à l'organisation, lesquels ont trait à l'observation de lois, de règlements et de directives du gouvernement provincial (n=7), et aux relations d'affaires avec des organisations ou des groupes de pression (n=12).

*a) Contexte organisationnel par catégorie de situations problématiques nouvelles et récurrentes*

La présentation des résultats, ci-après, porte tout d'abord sur la répartition des facteurs contextuels selon que les situations problématiques sont nouvelles ou récurrentes pour les cadres intermédiaires. Le tableau XI (page 133) en offre un portrait détaillé. Au total, les cadres intermédiaires ont mentionné davantage de facteurs contextuels pour les situations nouvelles (64,21%, n=61) que pour les situations récurrentes (35,79%, n= 34).

En ce qui a trait aux situations nouvelles, la majorité des facteurs contextuels mentionnés par les participants sont internes (51,58%, n=49). Ces facteurs portent surtout sur différents aspects de la philosophie de l'organisation (n=28), ce qui indique l'attention accordée par les cadres intermédiaires aux orientations municipales et à la volonté exprimée par les instances dirigeantes de leur organisation (par exemple, le directeur d'arrondissement ou les élus). Plusieurs facteurs contextuels internes portent aussi sur le partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements (n=11), ce qui s'inscrit dans le contexte de la réorganisation municipale. Enfin, les participants ont mentionné plusieurs facteurs liés aux modes de fonctionnement interne de leur organisation (n=10) qui ont subi des modifications lors de la fusion municipale.

**Tableau XI. Facteurs contextuels par catégorie de situations problématiques nouvelles et récurrentes (n=95)**

Facteurs contextuels internes	Nombre de facteurs contextuels		
	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Philosophie de l'organisation</b>	<b>28</b> <b>(29,47%)</b>	<b>5</b> <b>(5,26%)</b>	<b>33</b> <b>(34,73%)</b>
Orientations stratégiques de la municipalité	6	0	6
Orientations stratégiques de l'arrondissement	3	0	3
Volonté des instances	7	0	7
Initiative personnelle	3	0	3
Notion de service aux citoyens	9	5	14
<b>Partage des pouvoirs et des compétences</b>	<b>11</b> <b>(11,58%)</b>	<b>11</b> <b>(11,58%)</b>	<b>22</b> <b>(23,16%)</b>
Partage de responsabilités corporatif - arrondissements	11	9	20
Collaboration entre arrondissements	0	1	1
Contraintes politiques	0	1	1
<b>Fonctionnement interne</b>	<b>10</b> <b>(10,53%)</b>	<b>11</b> <b>(11,58%)</b>	<b>21</b> <b>(22,11%)</b>
Politiques ou règlements internes	1	0	1
S'adapter au mode de fonctionnement de la nouvelle ville	5	3	8
S'adapter au mode de fonctionnement de l'arrondissement	2	6	8
Réorganisation hiérarchique des directions	1	0	1
Contraintes des ressources	1	2	3
<b>Total des facteurs contextuels internes</b>	<b>49</b> <b>(51,58%)</b>	<b>27</b> <b>(28,42%)</b>	<b>76</b> <b>(80%)</b>
Facteurs contextuels externes	Nombre de facteurs contextuels		
	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Lois, règlements, directives</b>	<b>4</b> <b>(4,21%)</b>	<b>3</b> <b>(3,16%)</b>	<b>7</b> <b>(7,37%)</b>
Lois provinciales (et règlements qui en découlent)	3	3	6
Se conformer aux objectifs fixés par les ministères	1	0	1
<b>Liens avec des organisations et groupes de pression</b>	<b>8</b> <b>(8,42%)</b>	<b>4</b> <b>(4,21%)</b>	<b>12</b> <b>(12,63%)</b>
Faire affaire avec des clients externes à la municipalité	1	0	1
Négociations avec les fournisseurs	0	1	1
Relations employeur - syndicats	4	2	6
Préférences exprimées par des groupes de citoyens	3	1	4
<b>Total des facteurs contextuels externes</b>	<b>12</b> <b>(12,63%)</b>	<b>7</b> <b>(7,37%)</b>	<b>19</b> <b>(20%)</b>
<b>Total des facteurs contextuels internes et externes</b>	<b>61</b> <b>(64,21%)</b>	<b>34</b> <b>(35,79%)</b>	<b>95</b> <b>(100%)</b>

Pour les situations récurrentes, la majorité des facteurs contextuels relevés sont également internes (28,42%, n=27). Le nombre de facteurs relatifs au partage des pouvoirs et des compétences est le même que pour les situations nouvelles (n=11). Plusieurs facteurs internes portent aussi sur les modes de fonctionnement à respecter (n=11) au sein de l'organisation. Par contre, les participants ont mentionné beaucoup moins de facteurs touchant la philosophie de l'organisation (n=5).

Les facteurs contextuels internes et externes sont présentés de manière plus détaillée dans les sections suivantes.

#### Facteurs contextuels internes

Les facteurs contextuels internes incluent plusieurs éléments liés à la **philosophie de l'organisation**. Ils constituent surtout le cadre de référence des situations nouvelles dans une proportion de 29,47% (n=28) et, dans une moindre mesure, celui des situations récurrentes dans une proportion de 5,26% (n=5) (tableau XI, page 133). Pour les situations nouvelles, on y retrouve les orientations stratégiques de la municipalité et de l'arrondissement, la volonté exprimée par les instances dirigeantes (par exemple, la direction de l'arrondissement et les élus) qui s'inscrit dans ces orientations, de même que les initiatives personnelles des participants.

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

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

Par ailleurs, la notion de service aux citoyens encadre plusieurs situations nouvelles et quelques situations récurrentes. Cette notion de service aux citoyens s'inscrit également dans une volonté politique :

« (...) on est très près du citoyen (...). (...) on s'est pas levé un matin, les élus et moi, avec une baguette magique, en disant on [mention de l'activité à faire].

On a eu des consultations publiques avec les citoyens (...). On s'est assis avec ces gens-là puis on leur a demandé "de quoi avez-vous besoin ?" (...) nous donnons une qualité de vie à nos citoyens. » (B-28)

Les facteurs relatifs au **partage des pouvoirs et des compétences** entre les services corporatifs (la ville centre) et les arrondissements influencent les situations nouvelles et les situations récurrentes dans une égale proportion, soit 11,58% (n=11) (tableau XI, page 133).

Les cadres intermédiaires ont mentionné de nombreux éléments en lien avec le partage de responsabilités. Leur perception pouvait différer selon qu'ils étaient rattachés à un arrondissement qui était déjà une ville avant la fusion municipale, ou à un arrondissement créé lors de la fusion. Ainsi, des participants d'une ex-ville ont mentionné la centralisation de certains pouvoirs aux services corporatifs, pouvoirs qui étaient auparavant l'apanage des anciennes villes de banlieue (par exemple, la taxation, la négociation d'avantages sociaux, la résolution de réclamations de citoyens). Ce phénomène de centralisation implique un découpage des responsabilités où est présente la notion d'imputabilité envers les services corporatifs.

« On n'avait plus le contrôle sur la taxation, alors ça devenait corporatif, et c'était les mêmes choses, mais dans un contexte un peu différent. » (A-4)

Les participants ont aussi souligné des éléments qui caractérisent l'autonomie des arrondissements par rapport à la ville centre (par exemple, des responsabilités liées aux services de proximité, ou d'autres compétences dévolues en plus grand nombre aux arrondissements).

« (...) la gestion du comité [nom du comité] reste à [nom de l'arrondissement], le comité de gestion tout ça, ça reste les gens de [nom de l'arrondissement] qui sont impliqués dedans, sauf que le corporatif arrive avec ses normes puis avec ses exigences, alors que ce soit la présentation des états financiers, le texte du règlement et ainsi de suite (...). » (A-5)

Enfin, des participants ont mentionné certaines contraintes de nature politique dont ils doivent tenir compte dans la résolution des situations problématiques, ou encore l'intérêt

des arrondissements à collaborer pour des opérations qui leur sont communes. Au total, les éléments liés au partage de responsabilités teintent donc plusieurs situations de travail nouvelles et récurrentes.

Les facteurs relatifs au **fonctionnement interne** de la municipalité, pour leur part, ont été évoqués par les cadres intermédiaires en nombre à peu près égal pour les situations nouvelles (10,53%, n=10) et récurrentes (11,58%, n=11) (tableau XI, page 133)

Parmi les éléments du fonctionnement interne, les participants ont parlé de l'adaptation aux modes de fonctionnement de la nouvelle ville fusionnée (surtout pour les situations nouvelles) ou à celui de l'arrondissement (surtout pour les situations récurrentes). Pour certains participants, il peut s'agir de nouveaux modes de fonctionnement auxquels ils doivent s'adapter. Ainsi, un participant devant coordonner l'achat d'équipement informatique doit respecter le nouveau processus en vigueur à la municipalité : il peut procéder à l'appel d'offres localement et analyser les meilleurs prix obtenus, mais l'achat doit se faire par l'intermédiaire des services corporatifs (A-10).

Pour d'autres participants, il s'agit de modes de fonctionnement qui n'ont pas foncièrement changé avec la réorganisation municipale, mais qu'ils ne connaissent pas car ils sont nouvellement en poste. Un participant, par exemple, doit apprendre sur quelles normes s'appuyer pour faire l'évaluation annuelle de ses employés (B-26).

Certains facteurs influencent particulièrement les situations nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, de l'impact de politiques ou de règlements internes, ou encore de la réorganisation hiérarchique des directions au sein de l'arrondissement qui a impliqué dans un cas (A-3) une réorganisation physique des bureaux. Des contraintes de ressources financières, humaines ou matérielles interviennent également dans quelques situations :

« Mais il manquait de l'argent dans notre budget pour fonctionner. (...) en fin de compte ça s'est réglé juste dans le courant d'année cette année. » (A-4)

### Facteurs contextuels externes

Les situations problématiques se voient aussi liées à plusieurs facteurs contextuels externes à l'organisation. Les **lois, règlements et directives** provenant de différentes instances gouvernementales constituent 7,37% (n=7) de l'ensemble des facteurs mentionnés par les cadres intermédiaires, ce qui représente le moins grand nombre des facteurs contextuels (tableau XI, page 133). Les participants y ont référé dans une proportion à peu près équivalente pour les situations nouvelles (4,21%, n=4) et pour les situations récurrentes (3,16%, n=3). Le respect de lois provinciales et des règlements qui en découlent, ou encore de directives ou d'objectifs gouvernementaux, se trouve à l'origine de certaines situations problématiques ou constitue le cadre de référence de leur résolution.

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

« Chez nous, ici, c'est fréquent, l'application de la loi sur [titre d'une loi provinciale] est fréquente. » (B-11)

Par ailleurs, de par la nature même du mandat de leur unité administrative, les cadres intermédiaires sont en **relation d'affaires avec différents types d'organisations ou de groupes de pression**. Ces facteurs constituent 12,63% (n=12) de tous les facteurs contextuels évoqués par les participants, soit une petite proportion de l'ensemble (tableau XI, page 133). Les cadres intermédiaires les ont surtout mentionnés pour les situations nouvelles (8,42%, n=8), et peu pour les situations récurrentes (4,21%, n=4). Dans le cadre des situations décrites, ils ont ainsi eu à transiger avec des clients externes à la municipalité, des fournisseurs, des syndicats, et des groupes de citoyens.

« (...) j'ai eu une rencontre avec ce monsieur-là, il est venu déposer une plainte au conseil d'arrondissement, on l'a rencontré au mois d'avril pour tout lui refaire le scénario. » (B-24)

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

*b) Contexte organisationnel par thème de situations problématiques*

On peut également observer la répartition des facteurs contextuels selon les thèmes sur lesquels portent les situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires (tableau XII, page 139). Au total, les participants ont mentionné un nombre élevé de facteurs contextuels pour deux thèmes spécifiques : 33,68% de facteurs (n=32) pour le thème des ressources matérielles et immobilières, et 26,32% de facteurs (n=25) pour le thème juridique, réglementaire et normatif.

La répartition des différentes catégories de facteurs contextuels par thème abordés dans les situations problématiques fait ressortir certaines variations. Ainsi, les participants ont mentionné un plus grand nombre de facteurs contextuels pour les thèmes suivants :

- (1) Philosophie de l'organisation : thème des ressources matérielles et immobilières (n=17), et thème juridique, réglementaire et normatif (n=8).
- (2) Partage des pouvoirs et compétences : thème juridique, réglementaire et normatif (n=5), thème des ressources humaines (n=5), et thème des ressources matérielles et immobilières (n=5).
- (3) Fonctionnement interne : thème des ressources humaines (n=7), et thème des ressources matérielles et immobilières (n=5).
- (4) Lois, règlements et directives : thème juridique, réglementaire et normatif (n=5).
- (5) Liens avec des organisations et des groupes de pression : thème des ressources humaines (n=5).

**Tableau XII. Facteurs contextuels par thème de situations problématiques (n=95)**

Facteurs contextuels internes	Nombre de facteurs contextuels					Total (42 situations)
	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communications (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	
<b>Philosophie de l'organisation</b>	<b>8 (8,42%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>2 (2,11%)</b>	<b>1 (1,05%)</b>	<b>17 (17,89%)</b>	<b>33 (34,73%)</b>
Orientations stratégiques de la municipalité	3	0	0	0	3	6
Orientations stratégiques de l'arrondissement	0	0	0	0	3	3
Volonté des instances	3	1	0	0	3	7
Initiative personnelle	0	1	0	0	2	3
Notion de service aux citoyens	2	3	2	1	6	14
<b>Partage des pouvoirs et des compétences</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>3 (3,16%)</b>	<b>4 (4,21%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>22 (23,16%)</b>
Partage de responsabilités corporatif - arrondissements	5	2	3	5	5	20
Collaboration entre arrondissements	0	0	1	0	0	1
Contraintes politiques	0	1	0	0	0	1
<b>Fonctionnement interne</b>	<b>4 (4,21%)</b>	<b>1 (1,05%)</b>	<b>4 (4,21%)</b>	<b>7 (7,37%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>21 (22,11%)</b>
Politiques ou règlements internes	0	0	0	0	1	1
S'adapter au mode de fonctionnement de la nouvelle ville	1	0	1	4	2	8
S'adapter au mode de fonctionnement de l'arrondissement	2	0	1	3	2	8
Réorganisation hiérarchique des directions	0	1	0	0	0	1
Contraintes des ressources	1	0	2	0	0	3
<b>Total des facteurs contextuels internes</b>	<b>17 (17,89%)</b>	<b>9 (9,47%)</b>	<b>10 (10,53%)</b>	<b>13 (13,68%)</b>	<b>27 (28,42%)</b>	<b>76 (80%)</b>
Facteurs contextuels externes	Nombre de facteurs contextuels					Total (42 situations)
	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communications (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	
<b>Lois, règlements, directives</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,05%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,05%)</b>	<b>7 (7,37%)</b>
Lois provinciales (et règlements)	5	0	1	0	0	6
Se conformer aux objectifs fixés par les ministères	0	0	0	0	1	1
<b>Liens avec des organisations et des groupes de pression</b>	<b>3 (3,16%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>4 (4,21%)</b>	<b>12 (12,63%)</b>
Faire affaire avec des clients externes à la municipalité	0	0	0	0	1	1
Négociations avec les fournisseurs	0	0	0	1	0	1
Relations employeur - syndicats	1	0	0	4	1	6
Préférences exprimées par des groupes de citoyens	2	0	0	0	2	4
<b>Total des facteurs contextuels externes</b>	<b>8 (8,42%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,05%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>5 (5,26%)</b>	<b>19 (20%)</b>
<b>Total des facteurs contextuels internes et externes</b>	<b>25 (26,32%)</b>	<b>9 (9,47%)</b>	<b>11 (11,58%)</b>	<b>18 (18,95%)</b>	<b>32 (33,68%)</b>	<b>95 (100%)</b>

Cette répartition confirme que les facteurs contextuels ont joué un rôle plus important dans la résolution des situations touchant au thème des ressources matérielles et immobilières et au thème juridique, réglementaire et normatif. Dans une moindre mesure, ils ont aussi influencé les situations en ressources humaines.

### **3.1.1.3. Synthèse**

Première composante de l'environnement d'utilisation de l'information, les rôles et les responsabilités de gestion des cadres intermédiaires rencontrés montrent tout à la fois la diversité et l'homogénéité de leur champ d'action au sein de l'organisation. Ces rôles et responsabilités constituent le cadre d'intervention des types de dossiers dont ils sont chargés. Le contexte organisationnel des cadres intermédiaires municipaux forme la seconde composante de l'environnement d'utilisation de l'information.

En effet, différents facteurs organisationnels sont à l'origine d'une situation ou en constituent le cadre de référence. Les données révèlent que ce contexte est principalement composé de facteurs internes tels que la philosophie de l'organisation, le partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements, et les modes de fonctionnement propres à l'organisation. Les facteurs internes sont ceux qui ont été mentionnés en plus grand nombre par les participants. Les facteurs externes, moins nombreux, sont liés aux lois, règlements et directives du gouvernement provincial, de même qu'aux liens entretenus par les participants avec des groupes de pression ou d'autres organisations.

Au total, les résultats montrent que les cadres intermédiaires ont mentionné davantage de facteurs contextuels internes et externes pour les situations nouvelles que pour les situations récurrentes. Ces résultats indiquent également que les participants ont référé à un plus grand nombre de facteurs contextuels pour les situations de deux thèmes : le thème des ressources matérielles et immobilières et le thème juridique, réglementaire et normatif. Ces deux thèmes regroupent aussi le plus grand nombre de situations décrites par les participants (15 et 11 respectivement).

L'environnement d'utilisation de l'information permet ainsi de circonscrire le contexte dans lequel émergent et évoluent les situations problématiques traitées par les cadres intermédiaires.

### **3.1.2. Types de situations problématiques**

L'analyse des situations problématiques dont étaient chargés les cadres intermédiaires municipaux porte sur deux aspects spécifiques. D'une part, il importe d'examiner les sujets sur lesquels portent ces situations et, d'autre part, les autres dimensions qui caractérisent celles-ci.

#### **3.1.2.1. Sujets sur lesquels portent les situations problématiques**

Chaque participant était invité à décrire deux situations problématiques dans le cadre de ses responsabilités de gestion : une nouvelle et une récurrente. Pour chaque situation, la discussion commençait avec la question suivante (guide d'entrevue, annexe 13) : « Pouvez-vous me décrire cette situation afin que je la comprenne bien? ». Quatre participants ont choisi de décrire uniquement des situations nouvelles, ce qui s'explique par la nature de leur mandat ou le caractère récent de leur entrée en poste. Ainsi, sur 42 situations décrites, 25 sont nouvelles et 17 sont récurrentes. Une analyse inductive des situations permet de dégager 20 sujets regroupés en cinq thèmes (tableau XIII, page 142).

Le plus grand nombre de situations problématiques appartient à deux thèmes principaux. Ainsi, le thème des ressources matérielles et immobilières regroupe 35% (n=15) des situations problématiques liées à des opérations de développement ou d'entretien se déroulant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Le thème juridique, réglementaire et normatif comprend pour sa part 26% (n=11) des situations. Sous ce thème se retrouve notamment la gestion des réunions de comités internes qui implique à la fois des considérations normatives et juridiques puisque le non-respect de la procédure peut entraîner l'illégalité des réunions elles-mêmes, des décisions qui y sont prises et des actions qui en découlent. Les situations appartenant aux ressources humaines représentent 19%

(n=8) de l'ensemble. Enfin, le thème des communications comporte 10% (n=4) des situations décrites, tout comme le thème des ressources financières (10%, n=4).

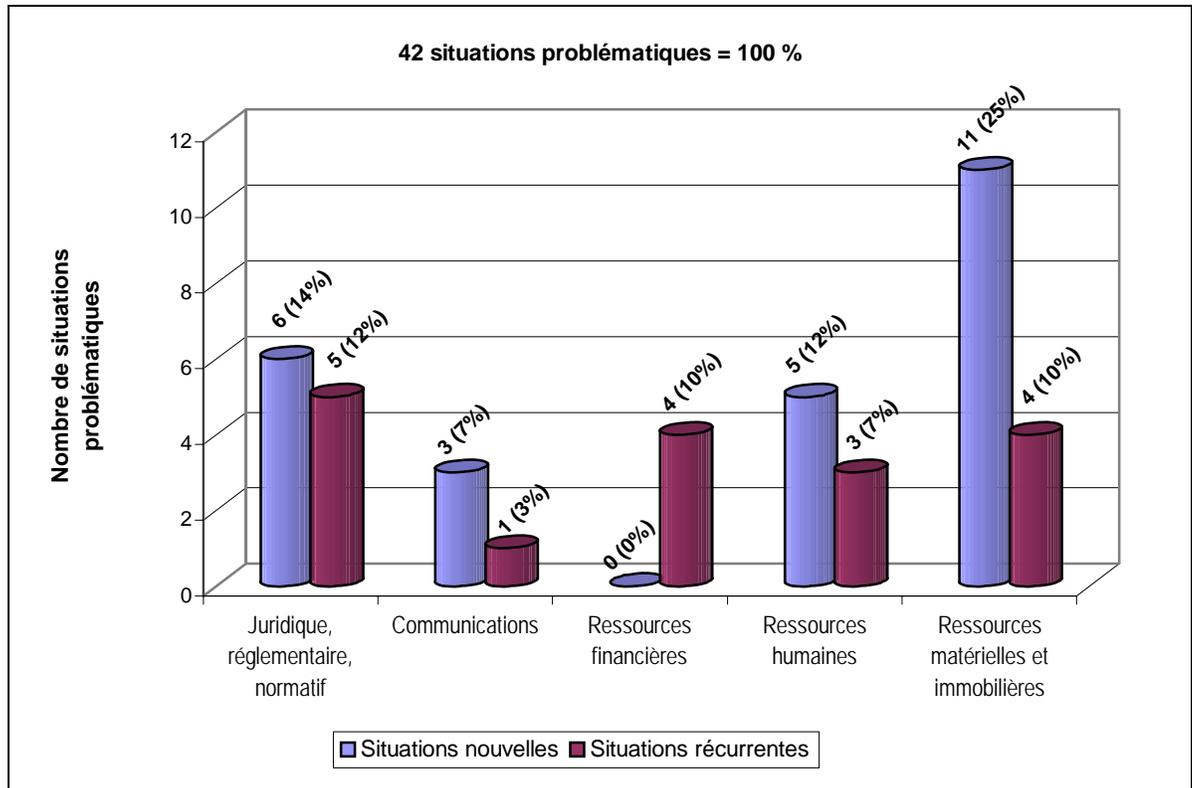
**Tableau XIII. Sujets détaillés des situations problématiques (n=42)**

Sujets des situations problématiques	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Juridique, réglementaire, normatif</b>	<b>6 (14%)</b>	<b>5 (12%)</b>	<b>11 (26%)</b>
Élaborer une politique interne	3	0	3
Élaborer ou modifier un règlement interne	2	2	4
Gérer un processus démocratique municipal	1	0	1
Assurer la gestion de réunions de comités	0	3	3
<b>Communications</b>	<b>3 (7%)</b>	<b>1 (3%)</b>	<b>4 (10%)</b>
Organiser une activité de promotion	1	0	1
Produire un document d'information pour les citoyens	1	1	2
Présenter de l'information de nature financière aux citoyens	1	0	1
<b>Ressources financières</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>4 (10%)</b>	<b>4 (10%)</b>
Préparer le budget pour l'année suivante	0	2	2
Préparer des états financiers	0	2	2
<b>Ressources humaines</b>	<b>5 (12%)</b>	<b>3 (7%)</b>	<b>8 (19%)</b>
Gérer le dossier de l'embauche du personnel	2	1	3
Gérer le dossier des avantages sociaux	1	1	2
Gérer des cas particuliers de comportement	1	1	2
Faire l'évaluation du personnel	1	0	1
<b>Ressources matérielles et immobilières</b>	<b>11 (25%)</b>	<b>4 (10%)</b>	<b>15 (35%)</b>
Coordonner l'achat ou l'entretien d'équipement informatique	1	1	2
Coordonner les choix à effectuer dans l'acquisition de biens matériels	1	0	1
Élaborer l'aménagement d'un nouvel espace de travail	1	0	1
Élaborer un plan d'action pour l'entretien de ressources immobilières	2	0	2
Coordonner une opération d'entretien de ressources immobilières	2	1	3
Assurer le suivi de réclamations de citoyens	0	2	2
Superviser un projet de développement immobilier	4	0	4
<b>Total des sujets des situations problématiques</b>	<b>25 (58%)</b>	<b>17 (42%)</b>	<b>42 (100%)</b>

La figure 7 (page 143) montre la répartition des sujets traités selon que les situations sont nouvelles ou récurrentes. Les thèmes portant sur les aspects juridiques, sur les communications, les ressources humaines et les ressources matérielles et immobilières font

l'objet de plus de situations nouvelles. Pour le thème juridique, toutefois, le nombre de situations nouvelles est à peine plus élevé que le nombre de situations récurrentes (6 et 5 respectivement). Le thème des ressources financières fait uniquement l'objet de situations récurrentes.

**Figure 7. Répartition des sujets par catégorie de situations problématiques (n=42)**



### 3.1.2.2. Autres dimensions des situations problématiques

Les situations problématiques sont également caractérisées par d'autres dimensions que les sujets sur lesquels elles portent, ce que nous avons pu observer à travers les propos des participants. Nous avons utilisé les catégories de MacMullin et Taylor (1984; Taylor, 1986) (voir section 1.3.2.1 du chapitre 1, et annexe 16) pour coder ces dimensions de manière déductive. Les 42 situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires municipaux se regroupent sous huit de ces dimensions. C'est ce que démontre le tableau

XIV (page 146) où chaque dimension (soit les deux extrémités du continuum de la dimension et l'élément « Ne sait pas »<sup>51</sup>) a été calculée sur 100% (n=42).

La dimension « Schéma nouveau ou familial » correspond aussi à la catégorisation des types de situations problématiques déterminée par la chercheuse pour la collecte de données. Lors des entrevues, chaque participant était invité à décrire une situation nouvelle et une situation récurrente, régulière. Les situations relevant de la dimension « Découverte d'une solution » sont celles où les participants doivent trouver une solution qui existe déjà, par exemple un mode de fonctionnement établi. Pour les situations relevant de la « Conception d'une solution », les participants doivent plutôt concevoir une solution sur mesure. Les situations peuvent être provoquées par des contraintes internes à l'organisation (par exemple, les orientations stratégiques de la municipalité ou la volonté exprimée par les élus de l'arrondissement), ou par des contraintes externes (par exemple, le respect des lois).

La distinction entre « Situation simple » et « Situation complexe » a été établie en tenant compte du nombre d'intervenants impliqués dans le dossier et de variables interreliées. La distinction entre « Situation bien structurée » et « Situation mal structurée », quant à elle, repose sur la compréhension des variables du problème : les participants n'ont pas toujours toutes les clés pour saisir les motivations des intervenants, ou doivent composer avec une certaine part de probabilité. Ces deux dimensions sont liées à la complexité des enjeux ou des interventions que le participant doit considérer dans la résolution du dossier.

La distinction entre « Risques élevés » et « Risques faibles », pour sa part, a été effectuée en tenant compte de différents éléments qui ne sont pas nécessairement liés à la survie de l'organisation mais plutôt à l'importance attribuée par les cadres intermédiaires aux conséquences de leurs décisions : par exemple, des enjeux légaux en cas de procédure non respectée et donc d'invalidité de cette procédure, des enjeux sociaux et économiques

---

<sup>51</sup> La catégorie « Ne sait pas » est utilisée lorsque les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de se prononcer clairement.

dans le cas de projets de développement immobilier, ou encore des enjeux politiques liés surtout aux notions de transparence de l'administration municipale et de service aux citoyens. Par ailleurs, la situation a des objectifs précis quand les résultats attendus sont définis, et a un point de départ compris quand la cause en est connue.

Enfin, pour chaque dimension, nous avons ajouté l'option « Ne sait pas » lorsque les propos des participants ne contenaient pas suffisamment d'indices permettant de distinguer clairement l'une ou l'autre extrémité du continuum d'une dimension.

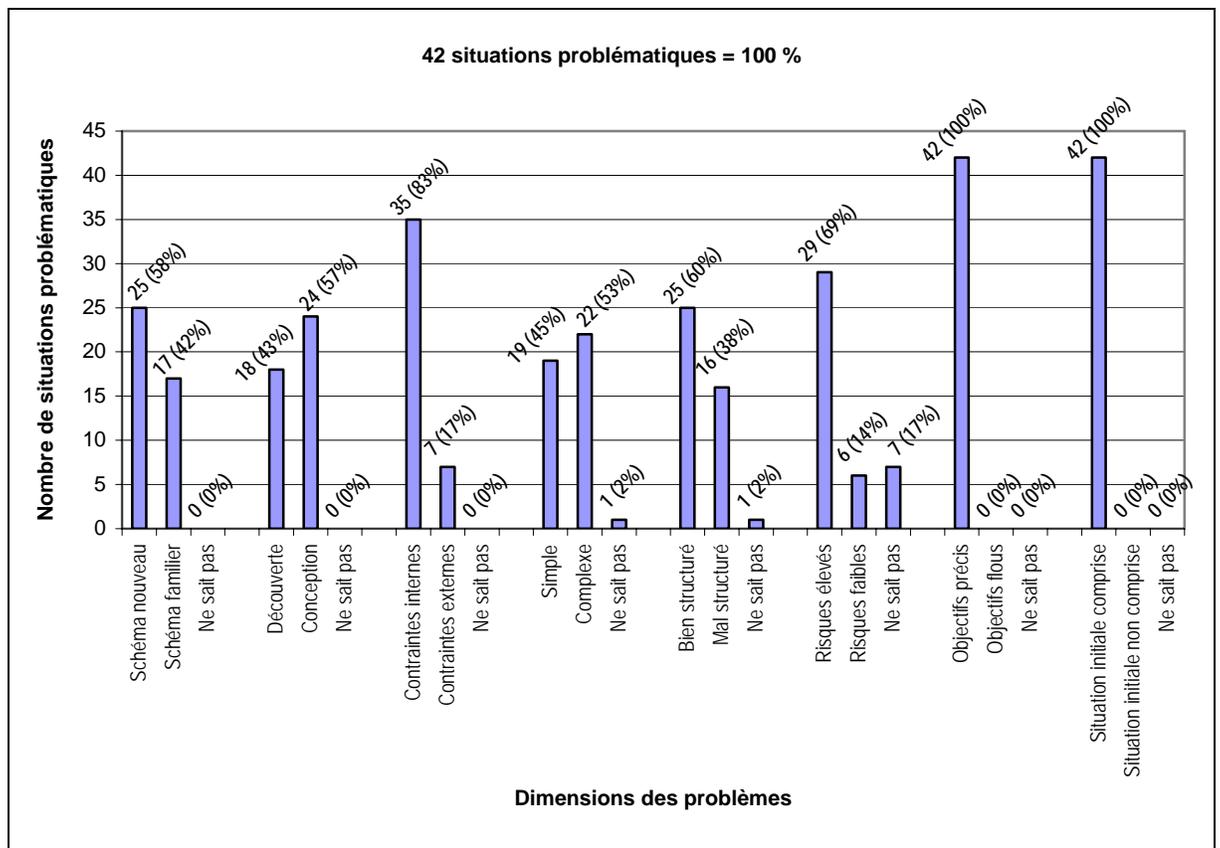
**Tableau XIV. Dimensions des problèmes par catégorie de situations problématiques (n=42)**

<b>Dimensions des situations problématiques</b>	<b>Situations nouvelles (25 situations)</b>	<b>Situations récurrentes (17 situations)</b>	<b>Total (42 situations)</b>
Schéma nouveau ( <i>New pattern</i> )	25	0	<b>25 (58%)</b>
Schéma connu ( <i>Familiar pattern</i> )	0	17	<b>17 (42%)</b>
Ne sait pas (nouveau-connu)	0	0	<b>0 (0%)</b>
Découverte d'une solution existante ( <i>Discovery</i> )	4	14	<b>18 (43%)</b>
Conception d'une solution sur mesure ( <i>Design</i> )	21	3	<b>24 (57%)</b>
Ne sait pas (découverte-conception)	0	0	<b>0 (0%)</b>
Contraintes internes ( <i>Internal imposition</i> )	21	14	<b>35 (83%)</b>
Contraintes externes ( <i>External imposition</i> )	4	3	<b>7 (17%)</b>
Ne sait pas (contraintes internes-externes)	0	0	<b>0 (0%)</b>
Simple ( <i>Simple</i> )	7	12	<b>19 (45%)</b>
Complexe ( <i>Complex</i> )	17	5	<b>22 (53%)</b>
Ne sait pas (simple-complexe)	1	0	<b>1 (2%)</b>
Bien structuré ( <i>Well structured</i> )	10	15	<b>25 (60%)</b>
Mal structuré ( <i>Ill structured</i> )	14	2	<b>16 (38%)</b>
Ne sait pas (bien-mal structuré)	1	0	<b>1 (2%)</b>
Risques élevés ( <i>Magnitude of risk great</i> )	19	10	<b>29 (69%)</b>
Risques faibles ( <i>Magnitude of risk low</i> )	3	3	<b>6 (14%)</b>
Ne sait pas (risques élevés-faibles)	3	4	<b>7 (17%)</b>
Objectifs précis ( <i>Specific goals</i> )	25	17	<b>42 (100%)</b>
Objectifs flous ( <i>Amorphous goals</i> )	0	0	<b>0 (0%)</b>
Ne sait pas (objectifs précis-flous)	0	0	<b>0 (0%)</b>
Situation initiale comprise ( <i>Initial state understood</i> )	25	17	<b>42 (100%)</b>
Situation initiale non comprise ( <i>Initial state not understood</i> )	0	0	<b>0 (0%)</b>
Ne sait pas (situation initiale comprise-non comprise)	0	0	<b>0 (0%)</b>

La figure 8 (page 147) donne un portrait général des huit dimensions caractérisant les 42 situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires municipaux. Dans l'ensemble, il ressort que ces situations :

- s'inscrivent dans des schémas nouveaux;
- relèvent de problèmes dont la solution doit être conçue sur mesure;
- émergent principalement de contraintes internes à l'organisation municipale;
- sont considérées comme étant complexes;
- témoignent d'une nature plutôt bien structurée;
- sont perçues comme présentant des risques élevés pouvant avoir des conséquences importantes en cas d'échec;
- voient leur facteur déclencheur compris et bien expliqué par les participants;
- ont des objectifs précis qui sont compris par les participants.

**Figure 8. Dimensions des problèmes des situations problématiques (n=42)**

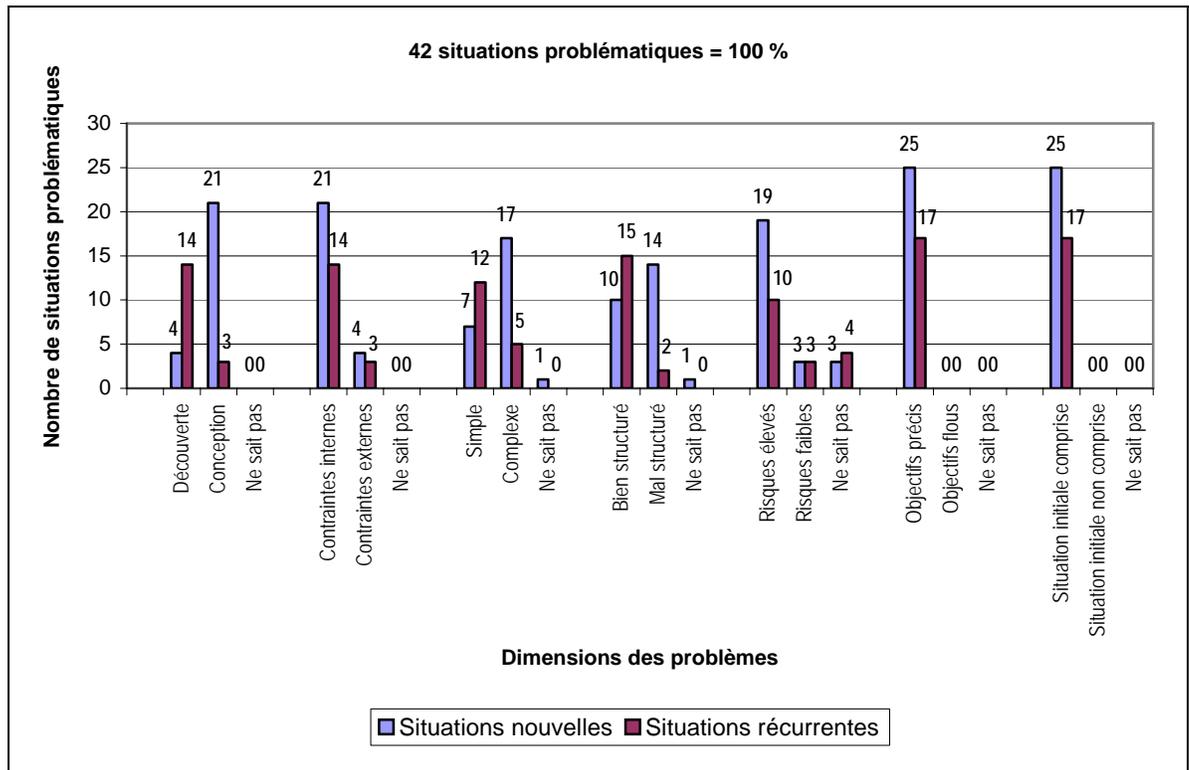


En examinant la répartition des dimensions selon que les situations sont nouvelles ou récurrentes (figure 9, page 148), on observe que la plupart des situations nouvelles :

- relèvent de problèmes demandant la conception d'une solution sur mesure;

- sont issues de contraintes internes à l’organisation;
- sont principalement complexes;
- sont plutôt mal structurées;
- sont considérées par les cadres intermédiaires comme présentant des risques élevés qui se traduisent par des enjeux légaux, politiques, sociaux ou économiques; par conséquent, ces situations sont considérées comme devant être menées à terme avec succès;
- ont un point de départ qui est compris par les participants;
- ont des objectifs précis qui sont compris par les participants.

**Figure 9. Répartition des dimensions des problèmes par catégorie de situations problématiques (n=42)**



Afin d’illustrer la séquence de ces dimensions pour une situation nouvelle, prenons l’exemple suivant issu de nos données de recherche. Un cadre intermédiaire se voit chargé de préparer un plan d’action pour l’entretien de ressources immobilières, ce qui était

nouveau dans le cadre de ses responsabilités de gestion. Il s'agit d'un cas qui lui demande une analyse approfondie de la situation afin de pouvoir proposer une solution sur mesure :

« Là je suis en train de tout mettre en ordre, constatations visuelles, analyse des demandes, évaluations des demandes en vue de préparer un plan d'action (...). (...) Donc je suis en train de tout analyser ça pour éventuellement faire, comme je vous disais, un rapport avec un plan d'action. » (B-3)

« Première réflexion, il faut que je comprenne comment ça fonctionne. » (B-3)

Cette situation est issue de contraintes internes puisqu'elle s'inscrit dans le partage des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements. Puisqu'il s'agit ici d'un arrondissement qui a été créé lors de la fusion municipale, la situation s'intègre dans un nouveau champ de compétence qui est désormais décentralisé à l'arrondissement. La situation est complexe car elle implique de prendre en compte plusieurs aspects complémentaires et de faire affaire avec plusieurs intervenants de différentes instances dans l'organisation; de plus, elle se voit aussi liée à d'autres projets à prendre en considération dans les solutions à recommander. La situation est mal structurée car l'issue de certains aspects est inconnue, étant donné qu'elle dépend justement de la tournure que prendront les autres projets qui lui sont reliés. Les risques relatifs à sa résolution peuvent être considérés comme élevés en ce sens qu'ils sont liés à la volonté politique de service aux citoyens. Dans la nouvelle structure municipale, les citoyens se sentent beaucoup plus près des élus et n'hésitent pas à exprimer leurs préférences. Enfin, le participant comprend très bien le point de départ de la situation dont il est chargé, de même que les objectifs poursuivis qui sont précis.

Quant aux situations récurrentes, on observe que la plupart d'entre elles s'inscrivent dans les dimensions des problèmes suivants. Ces situations :

- sont résolues en appliquant une procédure établie;
- sont issues de contraintes internes à l'organisation;
- se sont avérées simples à résoudre;
- sont bien structurées;

- sont considérées par les cadres intermédiaires comme présentant des risques élevés, touchant ici aussi des enjeux de nature légale, politique, sociale ou économique;
- ont un point de départ bien compris des participants;
- ont des objectifs précis et bien compris des participants.

Une situation vécue par un cadre intermédiaire dans le domaine des ressources financières permet d'illustrer cette séquence des dimensions. Le participant est chargé de préparer les prévisions budgétaires pour l'année suivante, ce qui lui demande d'obtenir toutes les données relatives à la planification des activités de son unité administrative pour l'année suivante, de même que les coûts en ressources humaines et matérielles engendrés par ces activités. Pour ce faire, il applique une série de tâches basées sur le modèle utilisé antérieurement :

« Alors quand on fait notre planification, il faut... bon, on a toujours notre modèle de l'année passée. » (A-4)

En ce sens, la résolution de la situation se fait en appliquant une procédure établie. Cet exercice annuel fait partie des responsabilités du participant, est requis par l'arrondissement afin de préparer les prévisions budgétaires d'ensemble, et se voit ainsi issu de contraintes internes. Il s'agit d'une situation à la fois simple et bien structurée : le participant connaît bien les démarches à suivre en raison de son expérience, et obtient toutes les données dont il a besoin pour l'élaboration des prévisions budgétaires. Le participant démontre par ses propos que les enjeux liés à l'offre de services aux citoyens sont élevés et, partant, les risques de devoir couper dans ces services :

« (...) mais on ne pouvait pas enlever du service. (...) on ne peut pas. » (A-4)

Toutefois, il se sent soutenu par la volonté politique des dirigeants de son arrondissement, même dans un contexte où on leur demande de réduire leurs prévisions budgétaires. Enfin, le participant comprend très bien le point de départ de la situation dont il est chargé, de même que les objectifs à atteindre qui sont précis pour cette situation.

Après avoir examiné la manière dont se répartissent les dimensions des problèmes par catégorie de situations problématiques (nouvelles et récurrentes), nous pouvons en observer la répartition selon les thèmes sur lesquels portent les situations (tableau XV, page 151).

**Tableau XV. Dimensions des problèmes par thème de situations problématiques (n=42)**

Dimensions des situations problématiques	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Total (42 situations)
Schéma nouveau	6	3	0	5	11	25 (58%)
Schéma familial	5	1	4	3	4	17 (42%)
Ne sait pas	0	0	0	0	0	0 (0%)
Découverte	6	1	4	4	3	18 (43%)
Conception	5	3	0	4	12	24 (57%)
Ne sait pas	0	0	0	0	0	0 (0%)
Contraintes internes	6	4	4	8	13	35 (83%)
Contraintes externes	5	0	0	0	2	7 (17%)
Ne sait pas	0	0	0	0	0	0 (0%)
Simple	7	2	3	4	3	19 (45%)
Complexe	4	2	1	4	11	22 (53%)
Ne sait pas	0	0	0	0	1	1 (2%)
Bien structuré	7	3	4	6	5	25 (60%)
Mal structuré	4	1	0	2	9	16 (38%)
Ne sait pas	0	0	0	0	1	1 (2%)
Risques élevés	11	2	2	4	10	29 (69%)
Risques faibles	0	0	1	1	4	6 (14%)
Ne sait pas	0	2	1	3	1	7 (17%)
Objectifs précis	11	4	4	8	15	42 (100%)
Objectifs flous	0	0	0	0	0	0 (0%)
Ne sait pas	0	0	0	0	0	0 (0%)
Situation initiale comprise	11	4	4	8	15	42 (100%)
Situation initiale non comprise	0	0	0	0	0	0 (0%)
Ne sait pas	0	0	0	0	0	0 (0%)

L'examen de ces résultats permet de dégager certaines tendances dans les dimensions des problèmes qui caractérisent les situations traitées par les cadres intermédiaires. Ainsi :

Les situations appartenant au thème juridique, réglementaire et normatif :

- sont surtout nouvelles pour les participants (6 sur 11);
- peuvent être résolues en suivant une procédure bien établie (6 sur 11);
- répondent à des contraintes internes (6 sur 11);
- sont simples (7 sur 11);
- sont bien structurées (7 sur 11);
- sont considérées comme présentant des risques élevés par les participants (11 sur 11);
- ont des objectifs précis bien compris des participants (11 sur 11);
- ont un point de départ bien compris des participants (11 sur 11).

Les situations appartenant au thème des communications :

- sont surtout nouvelles pour les participants (3 sur 4);
- peuvent être résolues à l'aide d'une solution conçue sur mesure (3 sur 4);
- répondent à des contraintes internes (4 sur 4);
- sont simples (2 sur 4) et complexes (2 sur 4) dans une égale mesure;
- sont bien structurées (3 sur 4);
- sont considérées comme présentant des risques élevés par les participants (2 sur 4) (pour les deux autres situations, les propos des participants ne permettent pas de tirer des conclusions claires);
- ont des objectifs précis bien compris des participants (4 sur 4);
- ont un point de départ bien compris des participants (4 sur 4).

Les situations appartenant au thème des ressources financières :

- sont familières, récurrentes pour les participants (4 sur 4);
- peuvent être résolues en suivant une procédure bien établie (4 sur 4);
- répondent à des contraintes internes (4 sur 4);
- sont simples (3 sur 4);
- sont bien structurées (4 sur 4);
- sont considérées comme présentant des risques élevés par les participants (2 sur 4) (pour les deux autres situations, l'une est considérée comme présentant des risques faibles, et l'autre ne permet pas de tirer des conclusions claires);
- ont des objectifs précis bien compris des participants (4 sur 4);
- ont un point de départ bien compris des participants (4 sur 4).

Les situations appartenant au thème des ressources humaines :

- sont surtout nouvelles pour les participants (5 sur 8);
- peuvent être résolues, dans une égale mesure, en suivant une procédure bien établie (4 sur 8) ou à l'aide d'une solution conçue sur mesure (4 sur 8);
- répondent à des contraintes internes (8 sur 8);
- sont simples (4 sur 8) et complexes (4 sur 8) dans une égale mesure;
- sont bien structurées (6 sur 8);
- sont considérées comme présentant des risques élevés par les participants (4 sur 8) (pour trois situations, les propos des participants ne permettent pas de tirer des conclusions claires);
- ont des objectifs précis bien compris des participants (8 sur 8);
- ont un point de départ bien compris des participants (8 sur 8).

Les situations appartenant au thème des ressources matérielles et immobilières:

- sont surtout nouvelles pour les participants (11 sur 15);
- peuvent être résolues à l'aide d'une solution conçue sur mesure (12 sur 15);
- répondent à des contraintes internes (13 sur 15);
- sont complexes (11 sur 15);
- sont mal structurées (9 sur 15);
- sont considérées comme présentant des risques élevés par les participants (10 sur 15);
- ont des objectifs précis bien compris des participants (15 sur 15);
- ont un point de départ bien compris des participants (15 sur 15).

Les situations problématiques touchant à la gestion des ressources matérielles et immobilières sont celles qui se démarquent le plus de l'ensemble des situations par la réunion des trois dimensions suivantes : la conception d'une solution sur mesure, la complexité et la nature mal structurée de la situation. Il s'agit aussi d'un thème où les participants ont eu à traiter un grand nombre de situations nouvelles (n=11) par rapport aux situations récurrentes (n=4).

### **3.1.2.3. Synthèse**

L'analyse des situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires permet de répartir les sujets sur lesquels portent ces situations en cinq thèmes : juridique, réglementaire et normatif; communications; ressources financières; ressources humaines; ressources matérielles et immobilières. Plus de la moitié des 42 situations s'inscrivent dans le thème juridique, réglementaire et normatif (n=11), de même que dans le thème des ressources matérielles et immobilières (n=15).

Indépendamment du sujet sur lequel portent les situations, celles-ci sont caractérisées par huit « dimensions des problèmes » (Taylor, 1986). L'analyse de ces dimensions démontre ainsi que les 42 situations répondent, dans l'ensemble, à la séquence suivante : situations nouvelles dont la résolution demande la conception d'une solution sur mesure, provoquées par des contraintes internes, de nature complexe mais bien structurée, présentant des risques ou enjeux élevés, dont le point de départ est compris et dont les objectifs sont précis. Les situations d'intérêt juridique varient quelque peu de ce patron puisque, en majorité, elles peuvent être résolues en suivant une procédure bien établie et qu'elles sont simples. Les situations portant sur la gestion des ressources matérielles et immobilières s'en distinguent, pour leur part, par leur caractère complexe et mal structuré.

Par ailleurs, les caractéristiques propres aux situations problématiques (sujets et dimensions) et le contexte organisationnel de celles-ci constituent autant de composantes qui participent à la définition des besoins informationnels des cadres intermédiaires.

## **3.2. Question de recherche 2 : Besoins exprimés par les cadres intermédiaires municipaux lors de situations problématiques**

La deuxième question de recherche de notre étude met l'accent sur les besoins informationnels des participants : « Quels sont les besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires municipaux lors de situations problématiques ? » Nous examinons ainsi les besoins d'information mentionnés par les participants à l'occasion des situations

problématiques qu'ils avaient à résoudre, besoins qui sont essentiellement de nature cognitive.

### 3.2.1. Manifestation des besoins informationnels

Les besoins d'information des cadres intermédiaires municipaux peuvent se traduire par des facteurs cognitifs et affectifs. Les individus s'engagent dans un processus de *sense-making* lorsqu'ils ressentent un manque dans leurs connaissances, ce dont rend également compte le concept d'*anomalous states of knowledge* (Dervin, 1983a, 1992; Belkin, 1980; Belkin *et al.*, 1982a, b).

Les cadres intermédiaires étaient invités à décrire leurs besoins d'information lors de situations problématiques nouvelles et récurrentes. Pour démarrer la discussion sur les besoins d'information, la chercheuse a posé les questions suivantes aux participants (guide d'entrevue, annexe 13) :

- J'aimerais savoir quelles questions vous vous posiez au moment où vous viviez cette situation?  
Par exemple : ce dont vous aviez besoin comme information; ce que vous vouliez comprendre entre deux informations qui ne semblaient pas claires; ce que vous aviez à résoudre comme problème; ce que vous aviez à faire comme choix entre deux ou plusieurs solutions; ce qu'il vous manquait pour trouver une solution; etc.
- Quelle réponse espériez-vous obtenir en faisant une recherche d'information?

Au fil de la discussion, les participants ont tout d'abord indiqué leurs besoins d'information sous forme de questions puis sous forme de types d'information ou de types de documents dont ils avaient besoin. Nous présentons les résultats selon deux grilles d'analyse : la répartition des besoins informationnels selon les catégories de situations problématiques décrites (situations nouvelles et récurrentes), puis selon les thèmes sur lesquels portent ces situations.

*a) Besoins d'information par catégorie de situations problématiques*

Une analyse inductive des données permet d'obtenir 82 mentions de besoins informationnels qui se répartissent dans cinq catégories générales : modèles et exemples, processus entourant le projet, gestion des ressources humaines et financières, gestion des ressources matérielles et immobilières, orientations et priorités organisationnelles. Le tableau XVI (page 156) présente la répartition des besoins informationnels selon qu'ils s'appliquent aux situations nouvelles ou récurrentes décrites par les participants.

**Tableau XVI. Besoins d'information par catégorie de situations problématiques (n=82)**

Besoins d'information	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Modèles et exemples</b>	<b>7 (8,5%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>8 (9,8%)</b>
Modèles de documents	5	1	6
Exemples de projets semblables	2	0	2
<b>Processus entourant le projet</b>	<b>26 (31,7%)</b>	<b>11 (13,4%)</b>	<b>37 (45,1%)</b>
État de la situation (du projet)	8	3	11
Autorisations à obtenir	1	1	2
Création de politiques et de règlements internes	5	0	5
Organisation d'activités de communication et de promotion auprès des citoyens	2	1	3
Informations sur les normes et procédures	9	5	14
Informations sur les lois et leur interprétation	1	1	2
<b>Gestion des ressources humaines et financières</b>	<b>8 (9,8%)</b>	<b>7 (8,5%)</b>	<b>15 (18,3%)</b>
Informations sur les ressources humaines	3	2	5
Informations sur les ressources financières	5	5	10
<b>Gestion des ressources matérielles et immobilières</b>	<b>7 (8,5%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>8 (9,8%)</b>
Informations sur des produits, services, fournisseurs et experts	5	1	6
Informations sur des systèmes d'information	2	0	2
<b>Orientations et priorités organisationnelles</b>	<b>11 (13,4%)</b>	<b>3 (3,7%)</b>	<b>14 (17,1%)</b>
Orientations et priorités de la municipalité	2	0	2
Orientations et priorités de l'unité administrative du participant	6	3	9
Orientations et priorités de groupes de pression	3	0	3
<b>Total des besoins d'information</b>	<b>59 (72%)</b>	<b>23 (28%)</b>	<b>82 (100%)</b>

Les cadres intermédiaires ont manifesté des besoins pour obtenir des modèles ou exemples (n=8). Il peut s'agir de modèles de documents comme ceux qu'ils avaient à élaborer (politiques et règlements internes, documents d'information pour les citoyens), ou encore d'exemples de projets semblables aux leurs (types d'aménagements ou de constructions faits ailleurs) :

« Ensuite ce que j'ai fait aussi, 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, ces choses-là. » (A-30)

Les participants ont aussi manifesté le désir d'obtenir de l'information sur le processus qui entoure le projet dont ils sont chargés (n=37) : il peut s'agir d'états de la situation, d'informations sur les normes et procédures internes ou externes, ou encore d'informations sur les lois provinciales et leur interprétation. Mais il peut également s'agir d'informations entourant des autorisations à obtenir, la création de documents de nature juridique ou l'organisation d'activités de communication et de promotion auprès des citoyens. Par exemple :

« Les normes, quelles sont les normes [mention de l'objet des normes] au Québec, quelles sont les dernières mises à jour. Alors je me suis tournée tout de suite vers les normes (...). » (A-34)

« 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)

Les cadres intermédiaires ont également exprimé des besoins d'information pour divers aspects touchant à la gestion des ressources humaines et financières (n=15) et à la gestion des ressources matérielles et immobilières (n=8) :

« Oui c'est ça, les coûts, le devis et combien de temps ça prend pour faire les travaux (...), ensuite il y a les différentes techniques parce que c'est quand même un peu différent. Les avantages et les inconvénients de ce que chaque fournisseur pouvait nous fournir. » (A-6)

« On a besoin d'avoir, premièrement on va chercher les chiffres des systèmes centraux pour voir, à la date "disponible" (...) quelle est l'ampleur des dépenses, quel est le niveau de comblement de postes au niveau ressources humaines pour faire notre charge de salaire, notre masse salariale d'ici la fin de l'année. » (B-4)

Enfin, les participants ont manifesté des besoins d'information pour connaître les orientations, priorités, objectifs, positions et tendances de leur organisation ou d'autres organisations ou groupes de pression (n=14) :

« J'ai besoin de savoir les programmes qu'on va offrir, le nombre, les ressources aussi. » (A-4)

« (...) 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)

Les résultats du tableau XVI (page 156) indiquent qu'au total, le nombre de besoins d'information est plus élevé pour les situations nouvelles (72%, n=59) que récurrentes (28%, n=23). On observe la même tendance pour chacune des cinq catégories de besoins d'information.

La majorité des besoins d'information manifestés par les cadres intermédiaires l'ont été pour les processus entourant les projets dont ils étaient chargés (45,1%, n=37). On peut associer aux besoins pour les processus les besoins pour des modèles et des exemples (9,8%, n=8) qui permettent aux cadres intermédiaires de voir à quoi ressemble le produit final. Ces deux catégories de besoins informationnels sont exprimées en plus forte proportion pour les situations nouvelles que pour les situations récurrentes. Par ailleurs, les cadres intermédiaires ont indiqué plusieurs besoins d'information pour des éléments de contexte, plus précisément pour les orientations et priorités organisationnelles (17,1%, n=14). De nouveau, ces besoins sont exprimés en plus grand nombre pour les situations nouvelles. Ces trois catégories de besoins informationnels montrent l'importance accordée

par les participants aux processus à suivre pour la réalisation des projets (et aux produits résultant de leur application) de même qu'aux facteurs contextuels dans lequel s'inscrivent ces projets. Enfin, les cadres intermédiaires ont manifesté plusieurs besoins d'information portant sur les ressources humaines et financières (18,3%, n=15). Ils ont exprimé ces besoins en nombre à peu près équivalent pour les situations nouvelles (n=8) et récurrentes (n=7).

*b) Besoins d'information par thème de situations problématiques*

Il est également possible d'observer la répartition des besoins d'information selon les thèmes sur lesquels portent les situations problématiques (tableau XVII, page 160). Dans l'ensemble, deux thèmes ont suscité le plus grand nombre de besoins informationnels : d'une part, les situations portant sur le thème des ressources matérielles et immobilières avec 35,4% des besoins d'information (n=29) et, d'autre part, les situations portant sur le thème juridique, réglementaire et normatif avec 25,6% des besoins d'information (n=21). Il s'agit des thèmes pour lesquels les cadres intermédiaires ont décrit le plus grand nombre de situations (15 situations dans le premier cas et 11 dans le second).

**Tableau XVII. Besoins d'information par thème de situations problématiques (n=82)**

Besoins d'information	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Total (42 situations)
<b>Modèles et exemples</b>	<b>4</b> <b>(4,9%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>8</b> <b>(9,8%)</b>
Modèles de documents	4	2	0	0	0	6
Exemples de projets semblables	0	0	0	0	2	2
<b>Processus entourant le projet</b>	<b>14</b> <b>(17,1%)</b>	<b>4</b> <b>(4,9%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>3</b> <b>(3,7%)</b>	<b>16</b> <b>(19,5%)</b>	<b>37</b> <b>(45,1%)</b>
État de la situation (du projet)	2	0	0	0	9	11
Autorisations à obtenir	0	0	0	0	2	2
Création de politiques et de règlements internes	5	0	0	0	0	5
Organisation d'activités de communication et de promotion auprès des citoyens	0	3	0	0	0	3
Informations sur les normes et procédures	5	1	0	3	5	14
Informations sur les lois et leur interprétation	2	0	0	0	0	2
<b>Gestion des ressources humaines et financières</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>4</b> <b>(4,9%)</b>	<b>7</b> <b>(8,5%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>15</b> <b>(18,3%)</b>
Informations sur les ressources humaines	0	0	0	5	0	5
Informations sur les ressources financières	0	2	4	2	2	10
<b>Gestion des ressources matérielles et immobilières</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>3</b> <b>(3,7%)</b>	<b>1</b> <b>(1,2%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>4</b> <b>(4,9%)</b>	<b>8</b> <b>(9,8%)</b>
Informations sur des produits, services, fournisseurs et experts	0	2	1	0	3	6
Informations sur des systèmes d'information	0	1	0	0	1	2
<b>Orientations et priorités organisationnelles</b>	<b>3</b> <b>(3,7%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>2</b> <b>(2,4%)</b>	<b>5</b> <b>(6,1%)</b>	<b>14</b> <b>(17,1%)</b>
Orientations et priorités de la municipalité	2	0	0	0	0	2
Orientations et priorités de l'unité administrative du participant	1	1	2	2	3	9
Orientations et priorités de groupes de pression	0	1	0	0	2	3
<b>Total des besoins d'information</b>	<b>21</b> <b>(25,6%)</b>	<b>13</b> <b>(15,9%)</b>	<b>7</b> <b>(8,5%)</b>	<b>12</b> <b>(14,6%)</b>	<b>29</b> <b>(35,4%)</b>	<b>82</b> <b>(100%)</b>

Les résultats indiquent, ici encore, que les participants ont manifesté le plus de besoins informationnels pour les processus entourant les projets à réaliser, et ce, particulièrement pour le thème des ressources matérielles et immobilières (19,5%, n=16) et pour le thème juridique, réglementaire et normatif (17,1%, n=14). Pour ces deux thèmes, les participants ont également eu besoin de modèles et d'exemples, de même que

d'informations sur les orientations et priorités organisationnelles. Par ailleurs, les participants ayant à résoudre des situations touchant à la gestion des ressources humaines et financières ont surtout exprimé des besoins d'information pour ces aspects spécifiques.

### **3.2.1.1. Synthèse**

L'analyse des besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires permet de distinguer cinq catégories de besoins : modèles et exemples, processus entourant le projet, gestion des ressources humaines et financières, gestion des ressources matérielles et immobilières, orientations et priorités organisationnelles. Les situations nouvelles ont suscité plus de besoins informationnels que les situations récurrentes.

Par ailleurs, les situations portant sur le thème des ressources matérielles et immobilières et sur le thème juridique sont celles qui ont engendré le plus de besoins d'information. Pour ces deux thèmes, les participants ont manifesté un grand nombre de besoins d'information pour trois catégories complémentaires se rapportant aux processus à suivre et au contexte à respecter : processus entourant les projets à réaliser, modèles de documents et exemples de projets semblables, et orientations et priorités organisationnelles. Ces trois catégories de besoins indiquent l'importance, pour les cadres intermédiaires, de s'inscrire dans le cadre de référence propre à l'organisation. Enfin, il ne faut pas négliger le fait que plusieurs situations en ressources humaines et financières ont suscité des besoins d'information sur ce type précis de ressources.

Les besoins informationnels ayant été établis, il importe maintenant d'identifier les sources d'information consultées par les cadres intermédiaires pour y répondre. Cette préoccupation répond à notre troisième question de recherche.

### **3.3. Question de recherche 3 : Sources d'information soutenant les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux**

Avec la troisième question de recherche, nous mettons l'accent sur les sources d'information utilisées : « Quelles sont les sources d'information qui soutiennent les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux ? » Nous présentons tout d'abord les sources d'information consultées par les participants afin de répondre aux besoins informationnels qu'ils ont exprimés, puis les types d'utilisation de ces sources.

#### **3.3.1. Sources d'information consultées**

Nous présentons tout d'abord les différentes catégories de sources d'information utilisées par les cadres intermédiaires pour résoudre les situations problématiques dont ils étaient chargés.

##### **3.3.1.1. Sources d'information utilisées par les cadres intermédiaires municipaux**

Nous examinons ci-après les catégories de sources d'information documentaires et verbales, ces sources pouvant être internes ou externes à l'organisation. Pour la présente recherche, nous associons les sources documentaires internes aux documents créés (ou reçus) par l'organisation dans le cadre de ses activités (Québec, 1983 : article 2). Ces documents de nature archivistique sont conservés par l'organisation, dans un premier temps, pour leur valeur administrative, financière, et légale; ils sont conservés, dans un deuxième temps, pour leur valeur de témoignage et d'information générale. Nous incluons aussi dans les sources documentaires internes les différents systèmes d'information existants au sein de l'organisation pour la conduite des activités : il peut s'agir de systèmes conçus par l'organisation ou de systèmes achetés et adaptés aux besoins de l'organisation.

Nous associons les sources documentaires externes à tout ce qui s'apparente à de la documentation servant de référence pour les cadres intermédiaires (par exemple, des

règlements ou des documents d'information produits par d'autres municipalités, des études réalisées par des institutions de recherche, des textes de lois, des journaux) et qui ne font pas partie des archives de l'organisation.

Les cadres intermédiaires municipaux étaient invités à identifier les sources d'information consultées pour chacune des situations problématiques qu'ils ont décrites. Les questions suivantes étaient prévues à cet effet dans le guide d'entrevue (annexe 13) :

- a) Pouvez-vous me préciser quelles sources d'information vous avez consultées pour obtenir la réponse que vous cherchiez?  
Par exemple : un collègue, vous-même, un document (papier ou électronique), un système d'information comme une base de données, etc.
- b) Parmi ces sources d'information, lesquelles sont des systèmes informatiques?
- Où avez-vous trouvé votre réponse ?

Nous avons tout d'abord analysé les données obtenues de manière déductive, en fonction du modèle général des sources d'information proposé au chapitre 1 (section 1.2.4). Ce modèle comporte deux catégories principales de sources d'information : sources documentaires (internes et externes à l'organisation) et sources verbales (internes et externes à l'organisation). À l'intérieur de chaque catégorie, nous avons effectué une analyse inductive afin de regrouper les sources d'information de même nature et de proposer une catégorisation plus détaillée.

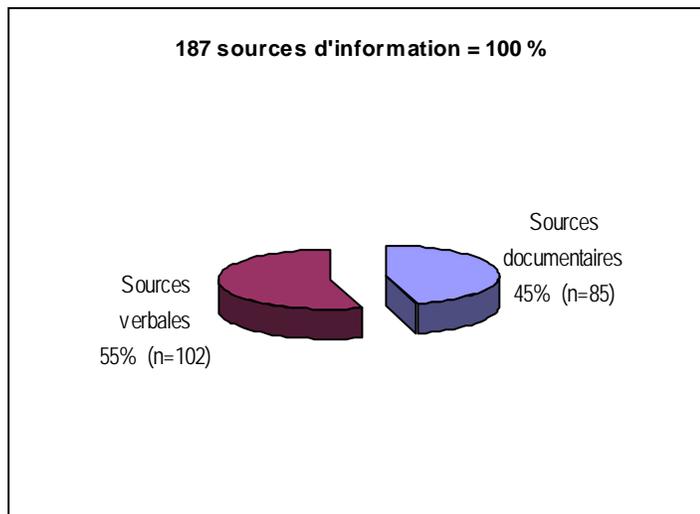
Par ailleurs, nous avons examiné la répartition des catégories de sources d'information consultées selon deux grilles d'analyse : d'une part, la répartition de ces sources selon les types de situations problématiques décrites (situations nouvelles et récurrentes) et, d'autre part, selon les thèmes sur lesquels portent ces situations.

#### *a) Catégories de sources d'information consultées*

Pour résoudre les 42 situations problématiques dont ils étaient chargés, les cadres intermédiaires municipaux ont consulté un total de 187 sources d'information, composées de 102 sources verbales (55%) et de 85 sources documentaires (45%) (figure 10, page 164).

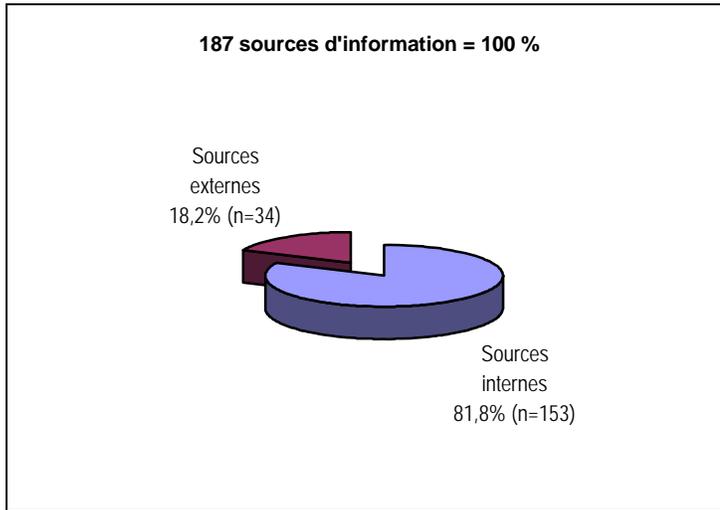
Ils ont ainsi utilisé un peu plus de sources d'information verbales que documentaires, même si la proportion de sources documentaires reste élevée.

**Figure 10. Catégories de sources d'information verbales et documentaires consultées (n=187)**



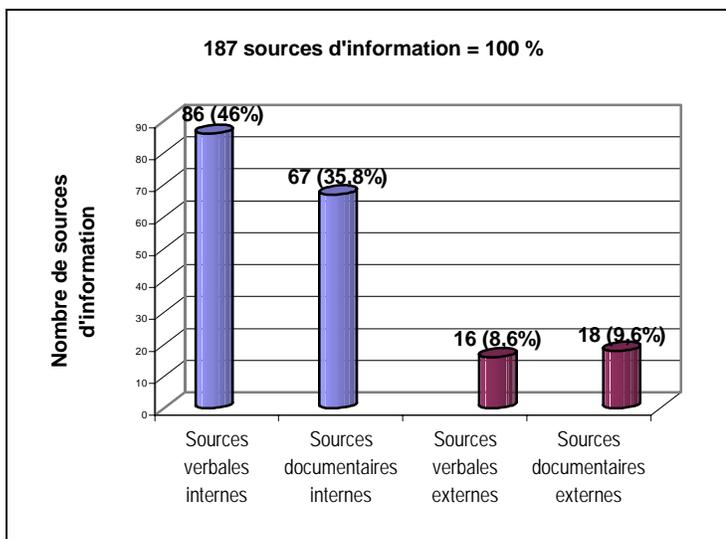
La répartition des sources d'information indique aussi que les participants ont consulté un nombre considérable de sources internes à l'organisation, tant verbales que documentaires (figure 11, page 165) : 153 sources d'information internes (81,8%) contre 34 sources d'information externes (18,2%).

**Figure 11. Catégories de sources d'information internes et externes consultées (n=187)**



La répartition détaillée des sources d'information (figure 12, page 165) met aussi en évidence l'importante proportion de sources internes utilisées pour les sources verbales et documentaires : 86 sources verbales internes (46%) contre 16 sources verbales externes (8,6%), et 67 sources documentaires internes (35,8%) contre 18 sources documentaires externes (9,6%).

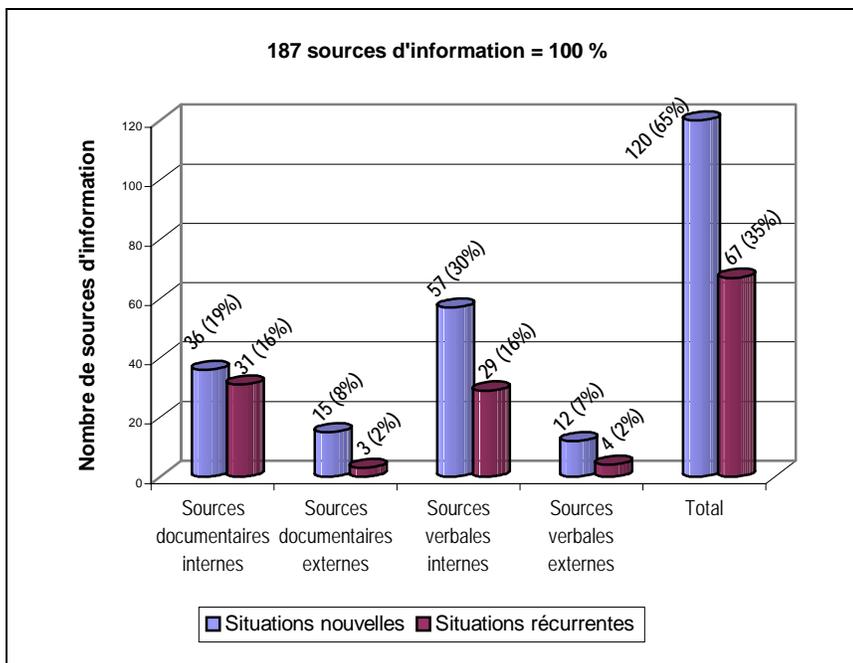
**Figure 12. Catégories de sources d'information consultées – répartition détaillée (n=187)**



*b) Sources d'information consultées par catégorie de situations problématiques*

Le portrait général de la répartition des sources d'information par catégorie de situations problématiques (figure 13, page 166) permet de constater que, dans l'ensemble, les cadres intermédiaires ont consulté davantage de sources d'information pour les situations nouvelles (65%, n=120) que pour les situations récurrentes (35%, n=67). Ce constat vaut tant pour les sources documentaires que pour les sources verbales, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation.

**Figure 13. Sources d'information consultées par catégorie de situations problématiques (n=187)**



Ce portrait général étant dressé, nous analysons maintenant plus en détail chacune des catégories de sources d'information (documentaires et verbales) consultées par les cadres intermédiaires.

### Sources documentaires internes

La plupart des sources d'information documentaires consultées par les participants lors de la résolution des situations problématiques sont des sources internes (n=67) (tableau XVIII, page 168). L'analyse inductive des sources documentaires internes mentionnées par les cadres intermédiaires permet d'identifier sept catégories spécifiques :

- (1) des systèmes décrivant les fonds et collections documentaires détenus par la municipalité, qu'il s'agisse d'archives ou de collections de bibliothèque;
- (2) des dossiers relatifs à la situation en cours ou à des situations antérieures : il peut s'agir de dossiers identifiés comme tels par les participants, ou encore de types précis de documents mentionnés par les participants mais qui font partie intégrante de ces dossiers;
- (3) des documents de nature juridique et normative produits par l'organisation : il est ici question de normes, politiques et règlements existant dans la municipalité, de bulletins d'information conçus à l'intention des employés sur ces sujets, et aussi de types de documents ayant valeur légale et respectant une procédure normalisée (procès-verbaux, ententes, conventions collectives, avis publics, etc.);
- (4) des documents relatifs aux ressources humaines et financières : les participants ont identifié des documents (rapports budgétaires, dossiers des employés, liste de candidats, etc.) et des systèmes comportant des données sur les ressources humaines et financières;
- (5) des documents relatifs aux ressources matérielles et immobilières, comme le plan des rues de l'arrondissement ou des rapports de circulation;
- (6) des systèmes de suivi de dossiers : les participants ont mentionné différents types de systèmes qu'ils utilisent pour faire le suivi de certains types de dossiers sous leur responsabilité; le système de messagerie électronique a également été mentionné dans ce contexte;
- (7) des publications réalisées par la municipalité à l'intention des citoyens.

**Tableau XVIII. Sources documentaires internes par catégorie de situations problématiques (n=67)**

Sources documentaires internes	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Systèmes décrivant des fonds et collections documentaires de l'organisation</b>	<b>2 (3%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (3%)</b>
Système des acquisitions documentaires faites par la municipalité	1	0	1
Systèmes décrivant les fonds et collections documentaires de la municipalité	1	0	1
<b>Dossiers de la situation (présente ou antérieure)</b>	<b>7 (10,45%)</b>	<b>7 (10,45%)</b>	<b>14 (20,9%)</b>
Dossiers de la situation	2	3	5
Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés du participant	2	2	4
Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés d'autres unités	1	0	1
Rapports fournis par les demandeurs (clients)	1	1	2
Soumissions reçues suite à des appels d'offres	1	1	2
<b>Documents de nature juridique et normative</b>	<b>15 (22,4%)</b>	<b>7 (10,4%)</b>	<b>22 (32,8%)</b>
Bulletins d'information internes produits par la municipalité	0	1	1
Normes et procédures de la municipalité	5	1	6
Politiques existant dans la municipalité (sur le même sujet)	3	0	3
Règlements existant dans la municipalité (sur le même sujet)	3	0	3
Ententes conclues avec des organisations extérieures	1	1	2
Conventions collectives	2	0	2
Exemples de documents types produits par d'autres arrondissements	1	0	1
Procès-verbaux, résolutions, documents afférents de comités	0	4	4
<b>Documents sur les ressources humaines et financières</b>	<b>10 (14,9%)</b>	<b>11 (16,4%)</b>	<b>21 (31,3%)</b>
Rôle foncier de la municipalité	1	0	1
Systèmes d'information centraux (ressources humaines et financières)	1	3	4
Systèmes d'information de l'arrondissement (ressources humaines et financières)	2	4	6
Système personnel pour la comptabilité - arrondissements	0	2	2
Rapports budgétaires	1	1	2
Dossiers des employés	2	1	3
Listes de taux (avantages sociaux des employés)	1	0	1
Descriptions de tâches	1	0	1
Liste de candidats	1	0	1
<b>Documents sur les ressources matérielles et immobilières</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>2 (3%)</b>
Plan des rues	1	0	1
Rapports de circulation	0	1	1
<b>Systèmes de suivi des dossiers</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>5 (7,5%)</b>	<b>5 (7,5%)</b>
Systèmes centraux de suivi des dossiers	0	4	4
Système de messagerie électronique	0	1	1
<b>Publications de la municipalité</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>
Documents d'information aux citoyens	1	0	1
<b>Total des sources documentaires internes</b>	<b>36 (53,7%)</b>	<b>31 (46,3%)</b>	<b>67 (100%)</b>

Les résultats indiqués dans ce tableau montrent qu'au total, les cadres intermédiaires ont utilisé un peu plus de sources documentaires internes pour la résolution des situations nouvelles (53,7%, n=36) que pour la résolution des situations récurrentes (46,3%, n=31). Les catégories de sources d'information le plus consultées sont, dans l'ordre, les documents de nature juridique et normative (n=22), les documents sur les ressources humaines et financières (n=21) et les dossiers de la situation (n=14). Les participants ont consulté un peu plus du double de documents de nature juridique et normative pour les situations nouvelles (n=15) que pour les situations récurrentes (n=7). Dans les deux autres cas, le nombre de documents consultés est le même (ou presque) pour les situations nouvelles et pour les situations récurrentes. Enfin, aucun participant n'a utilisé de systèmes de suivi des dossiers pour les situations nouvelles.

#### Sources documentaires externes

Les cadres intermédiaires municipaux ont également consulté un certain nombre de sources documentaires externes (n=18) (tableau XIX, page 170). Il s'agit de documents ou de systèmes d'information conçus par d'autres organisations dans le cadre de leurs activités respectives, et utilisés par les cadres intermédiaires comme documentation générale. L'analyse inductive des sources documentaires externes mentionnées par les participants permet de dégager quatre catégories :

- (1) des documents de nature juridique et normative (par exemple, des lois provinciales et les règlements qui en découlent, des normes, ou de l'information fournie par des associations professionnelles sur l'interprétation des lois);
- (2) des sites Internet (par exemple, des sites d'autres municipalités ou de fournisseurs de produits et services);
- (3) les médias, essentiellement ici ce qui relève de la presse écrite;
- (4) d'autres types de documents : sous cette rubrique sont regroupés des types de documents de nature variée, qu'il s'agisse de documents d'information aux citoyens ou de

devis produits par d'autres municipalités, de rapports spécialisés conçus par des organismes de recherche, ou encore de listes des nouvelles parutions dans le domaine de compétence des participants.

**Tableau XIX. Sources documentaires externes par catégorie de situations problématiques (n=18)**

Sources documentaires externes	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Documents de nature juridique et normative</b>	<b>7 (38,9%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>	<b>9 (50%)</b>
Lois, règlements et jurisprudence québécois	3	1	4
Information diffusée par d'autres organisations	1	0	1
Normes existantes (Québec)	2	1	3
Normes existantes (hors Québec)	1	0	1
<b>Sites Internet</b>	<b>2 (11,1%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>
Sites Internet d'autres organisations	2	1	3
<b>Médias</b>	<b>2 (11,1%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>
Presse écrite	2	0	2
<b>Autres</b>	<b>4 (22,2%)</b>	<b>1 (5,6%)</b>	<b>5 (27,8%)</b>
Documents d'information aux citoyens d'autres municipalités	1	1	2
Devis pour contrats de services faits par d'autres municipalités	1	0	1
Rapports spécialisés	1	0	1
Listes de nouveautés (livres dans son domaine)	1	0	1
<b>Total des sources documentaires externes</b>	<b>15 (83,3%)</b>	<b>3 (16,7%)</b>	<b>18 (100%)</b>

Les résultats obtenus indiquent que les cadres intermédiaires ont consulté cinq fois plus de sources documentaires externes pour la résolution des situations nouvelles (83,3%, n=15) que pour la résolution des situations récurrentes (16,7%, n=3). Les documents de nature juridique et normative constituent la catégorie de sources documentaires externes la plus utilisée par les participants (n=9), et ce, surtout pour les situations nouvelles. Quoique consultées en moins grand nombre, les sources d'information des autres catégories l'ont surtout été pour les situations nouvelles.

### Sources verbales internes

Pour résoudre les situations problématiques dont ils étaient chargés, les cadres intermédiaires ont aussi consulté des sources verbales internes à leur organisation (n=86). Six catégories de sources émergent de l'analyse inductive des données (tableau XX, page 172) :

- (1) les cadres intermédiaires constituent avant tout des sources d'information pour eux-mêmes en raison de leur expérience de travail passée et des connaissances qu'ils ont accumulées; de plus, ils ont parfois à procéder à des constats visuels, que cela soit lors de la visite de bâtiments ou de secteurs d'autres arrondissements, ou lors de l'observation des habitudes de lecture des citoyens;
- (2) les collègues de leur unité administrative sont souvent mis à contribution : cadres, employés professionnels ou techniciens, ouvriers, personnel de secrétariat;
- (3) les collègues des autres unités administratives de l'arrondissement sont aussi consultés : supérieurs hiérarchiques, cadres, ou employés de divers corps d'emploi (dans ce dernier cas, les types de postes n'ont pas été identifiés par les participants);
- (4) des collègues d'autres arrondissements peuvent être consultés à l'occasion, notamment ceux qui occupent le même type de poste et qui ont eu à traiter le même genre de situation;
- (5) des collègues des services corporatifs, par exemple ceux dont relèvent les cadres intermédiaires travaillant en arrondissement, ou encore des personnes ressources d'autres services corporatifs selon les besoins;
- (6) des séances de formation offertes par leur organisation. Nous incluons ces formations dans les sources verbales, l'information étant ici transmise verbalement par des formateurs à un groupe de plusieurs participants.

**Tableau XX. Sources verbales internes par catégorie de situations problématiques (n=86)**

Sources verbales internes	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Participants eux-mêmes</b>	<b>8 (9,3%)</b>	<b>5 (5,8%)</b>	<b>13 (15,1%)</b>
Participants eux-mêmes	4	5	9
Visites de bâtiments	2	0	2
Visites de secteurs d'autres arrondissements	1	0	1
Observation des habitudes de lecture des citoyens	1	0	1
<b>Collègues de la même unité administrative</b>	<b>11 (12,8%)</b>	<b>9 (10,5%)</b>	<b>20 (23,3%)</b>
Employés cadres de son unité	6	4	10
Employés professionnels ou techniciens de son unité	5	3	8
Employés cols bleus de son unité	0	1	1
Employés de secrétariat de son unité	0	1	1
<b>Collègues du même arrondissement - autres unités</b>	<b>14 (16,3%)</b>	<b>8 (9,3%)</b>	<b>22 (25,6%)</b>
Supérieurs hiérarchiques	4	2	6
Collègues d'autres unités	10	5	15
Employés embauchés	0	1	1
<b>Collègues des autres arrondissements</b>	<b>8 (9,3%)</b>	<b>3 (3,5%)</b>	<b>11 (12,8%)</b>
Collègues d'autres arrondissements	8	3	11
<b>Collègues des services corporatifs</b>	<b>13 (15,1%)</b>	<b>3 (3,5%)</b>	<b>16 (18,6%)</b>
Supérieur hiérarchique du service corporatif dont il relève	2	1	3
Collègues travaillant aux services corporatifs	11	2	13
<b>Formation à l'interne</b>	<b>3 (3,5%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>4 (4,7%)</b>
Formation donnée par les services corporatifs	3	1	4
<b>Total</b>	<b>57 (66,3%)</b>	<b>29 (33,7%)</b>	<b>86 (100%)</b>

Ce tableau indique que les cadres intermédiaires ont utilisé 57 sources verbales internes (66,3%) pour la résolution de situations nouvelles et 29 (33,7%) pour la résolution de situations récurrentes. Cela représente presque le double de sources pour les situations nouvelles. Les catégories de sources verbales internes consultées en plus grand nombre sont, dans l'ordre : les collègues des autres unités administratives dans le même arrondissement (n=22), les collègues de la même unité administrative que le participant

(n=20) et les collègues des services corporatifs (n=16). Ces trois catégories de sources ont été davantage consultées lors des situations nouvelles.

#### Sources verbales externes

Enfin, les cadres intermédiaires ont utilisé des sources verbales extérieures à leur organisation (n=16). L'analyse inductive de ces sources permet de distinguer quatre catégories spécifiques (tableau XXI, page 174) :

(1) des personnes ressources dans d'autres organisations qui peuvent être, par exemple, des collègues occupant le même type de poste dans d'autres municipalités, des employés de différents ministères au gouvernement provincial, des demandeurs ou leurs représentants, des experts et des consultants, ou encore des fournisseurs de produits et services;

(2) des groupes de pression formés de représentants des syndicats ou de groupes de citoyens;

(3) des séances de formation offertes par d'autres organisations telles que des associations professionnelles ou des ministères provinciaux;

(4) les médias, par exemple certaines émissions de radio.

**Tableau XXI. Sources verbales externes par catégorie de situations problématiques (n=16)**

<b>Sources verbales externes</b>	<b>Situations nouvelles</b> (25 situations)	<b>Situations récurrentes</b> (17 situations)	<b>Total</b> (42 situations)
<b>Personnes ressources dans d'autres organisations</b>	<b>8</b> <b>(50%)</b>	<b>3</b> <b>(18,7%)</b>	<b>11</b> <b>(68,7%)</b>
Personnes ressources	3	1	4
Demandeurs ou leurs représentants	0	1	1
Experts et consultants	4	0	4
Fournisseurs	1	1	2
<b>Groupes de pression</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>
Représentants des syndicats	1	0	1
Groupes de citoyens	1	0	1
<b>Formation à l'externe</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>
Séances de formation données par des ministères provinciaux	1	0	1
Séances de formation données par des associations professionnelles	0	1	1
<b>Médias</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>
Émissions de radio	1	0	1
<b>Total</b>	<b>12</b> <b>(75%)</b>	<b>4</b> <b>(25%)</b>	<b>16</b> <b>(100%)</b>

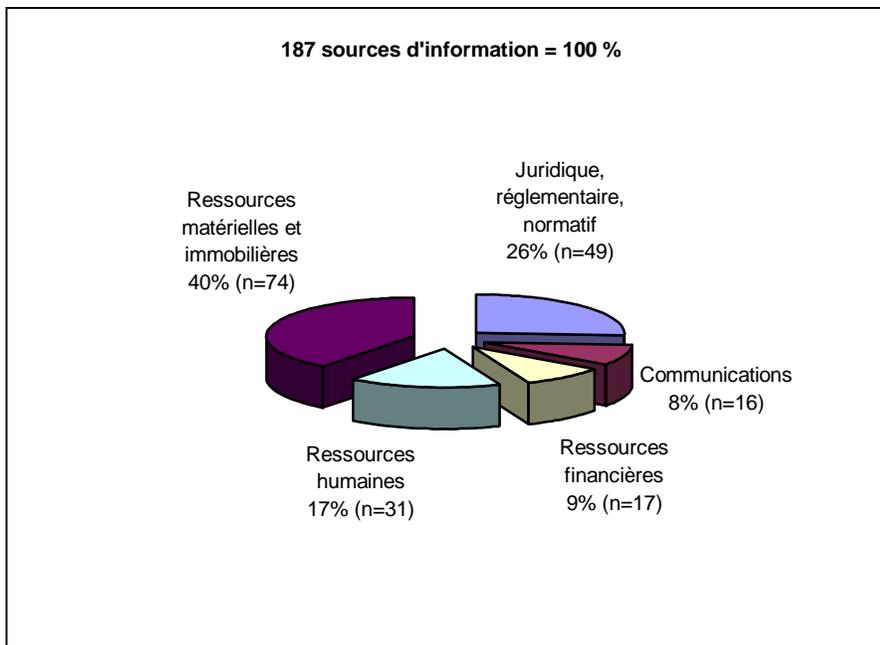
Les résultats de ce tableau indiquent que les cadres intermédiaires ont utilisé trois fois plus de sources verbales externes pour la résolution de situations nouvelles (75%, n=12) que pour la résolution de situations récurrentes (25%, n=4). La catégorie de sources consultées en plus grand nombre est constituée des personnes ressources provenant d'autres organisations; ces sources sont consultées en plus grand nombre pour les situations nouvelles (n=8) que pour les situations récurrentes (n=3). Quant aux autres catégories de sources verbales externes, elles ont surtout été utilisées pour les situations nouvelles.

*c) Sources d'information consultées par thème de situations problématiques*

La répartition des sources d'information selon les thèmes sur lesquels portent les situations (figure 14, page 175) montre que deux thèmes surtout ont suscité la consultation d'un grand nombre de sources. Ainsi, pour les 15 situations problématiques touchant la

gestion des ressources matérielles et immobilières, les participants ont consulté 74 sources d'information (40% de l'ensemble des sources). Pour les 11 situations du thème juridique, réglementaire et normatif, les participants ont consulté 49 sources d'information (26%). Il s'agit des thèmes qui regroupent le plus grand nombre de situations. Enfin, quoique le thème des ressources humaines ne comporte que huit situations, il a suscité la consultation de plusieurs sources d'information (17%, n=31).

**Figure 14. Sources d'information consultées par thème de situations problématiques (n=187)**



Les prochaines sections présentent de manière détaillée la répartition des sources d'information consultées selon les thèmes des situations problématiques.

#### Sources documentaires internes

Au total, les cadres intermédiaires ont utilisé un plus grand nombre de sources documentaires internes pour deux thèmes de situations problématiques (tableau XXII, page 177) : le thème des ressources matérielles et immobilières avec 29,9% de sources (n=20), et

le thème juridique, réglementaire et normatif avec 26,9% de sources (n=18). Il s'agit aussi des thèmes regroupant le plus de situations problématiques (15 et 11 respectivement). Pour chacun de ces thèmes, deux catégories de sources documentaires internes ont été particulièrement consultées : les documents de nature juridique et normative, et les dossiers de la situation.

Les situations portant sur la gestion des ressources humaines et des ressources financières ont aussi suscité la consultation de plusieurs sources documentaires internes : 22,4% (n=15) et 16,4% (n=11) respectivement. Ces thèmes comportent toutefois moins de situations chacun (8 pour les ressources humaines et 4 pour les ressources financières). Pour ces situations, sans surprise, les cadres intermédiaires ont surtout utilisé des documents en ressources humaines et financières.

Enfin, le thème des communications a suscité la moins grande consultation de sources documentaires internes (4,5%, n=3), et les participants ont traité peu de situations reliées à ce thème (n=4).

**Tableau XXII. Sources documentaires internes par thème de situations problématiques (n=67)**

Sources documentaires internes	Juridique réglementaire normatif (11 situations)	Communi-cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Total (42 situations)
<b>Systèmes décrivant des fonds et collections documentaires de l'organisation</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (3%)</b>	<b>2 (3%)</b>
Système des acquisitions documentaires faites par la municipalité	0	0	0	0	1	1
Systèmes décrivant les fonds et collections documentaires de la municipalité	0	0	0	0	1	1
<b>Dossiers de la situation (présente ou antérieure)</b>	<b>2 (3%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (3%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>9 (13,4%)</b>	<b>14 (20,9%)</b>
Dossiers de la situation	1	0	1	1	2	5
Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés du participant	0	0	1	0	3	4
Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés d'autres unités	0	0	0	0	1	1
Rapports fournis par les demandeurs (clients)	1	0	0	0	1	2
Soumissions reçues suite à des appels d'offres	0	0	0	0	2	2
<b>Documents de nature juridique et normative</b>	<b>12 (17,9%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>3 (4,5%)</b>	<b>5 (7,5%)</b>	<b>22 (32,8%)</b>
Bulletins d'information internes produits par la municipalité	1	0	0	0	0	1
Normes et procédures de la municipalité	1	1	0	0	4	6
Politiques existant dans la municipalité (sur le même sujet)	2	0	0	0	1	3
Règlements existant dans la municipalité (sur le même sujet)	3	0	0	0	0	3
Ententes conclues avec des organisations extérieures	1	0	0	1	0	2
Conventions collectives	0	0	0	2	0	2
Exemples de documents types produits par d'autres arrondissements	1	0	0	0	0	1
Procès-verbaux, résolutions, documents afférents de comités	3	0	1	0	0	4
<b>Documents sur les ressources humaines et financières</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>8 (11,9%)</b>	<b>11 (16,4%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>21 (31,3%)</b>
Rôle foncier de la municipalité	1	0	0	0	0	1
Systèmes d'information centraux (ressources humaines et financières)	0	1	2	1	0	4
Systèmes d'information de l'arrondissement (ressources humaines et financières)	0	0	2	4	0	6
Système personnel pour la comptabilité	0	0	2	0	0	2
Rapports budgétaires	0	0	2	0	0	2
Dossiers des employés	0	0	0	3	0	3
Listes de taux (avantages sociaux des employés)	0	0	0	1	0	1
Descriptions de tâches	0	0	0	1	0	1
Liste de candidats	0	0	0	1	0	1
<b>Documents sur les ressources matérielles et immobilières</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (3%)</b>	<b>2 (3%)</b>
Plan des rues	0	0	0	0	1	1
Rapports de circulation	0	0	0	0	1	1

Sources documentaires internes	Juridique réglementaire normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Total (42 situations)
<b>Systèmes de suivi des dossiers</b>	<b>3 (4,5%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (3%)</b>	<b>5 (7,5%)</b>
Systèmes centraux de suivi des dossiers	2	0	0	0	2	4
Système de messagerie électronique	1	0	0	0	0	1
<b>Publications de la municipalité</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,5%)</b>
Documents d'information aux citoyens	0	1	0	0	1	1
<b>Total des sources documentaires internes</b>	<b>18 (26,9%)</b>	<b>3 (4,5%)</b>	<b>11 (16,4%)</b>	<b>15 (22,4%)</b>	<b>20 (29,9%)</b>	<b>67 (100%)</b>

### Sources documentaires externes

Les sources documentaires externes, pour leur part, ont été utilisées en beaucoup moins grand nombre (n=18) que les sources documentaires internes par les cadres intermédiaires (tableau XXIII, page 179).

**Tableau XXIII. Sources documentaires externes par thème de situations problématiques (n=18)**

Sources documentaires externes	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Total (42 situations)
<b>Documents de nature juridique</b>	<b>5 (27,8%)</b>	<b>1 (5,6%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>3 (16,7%)</b>	<b>9 (50%)</b>
Lois, règlements et jurisprudence québécois	4	0	0	0	0	4
Information diffusée par d'autres organisations	1	0	0	0	0	1
Normes existantes (Québec)	0	1	0	0	2	3
Normes existantes (hors Québec)	0	0	0	0	1	1
<b>Sites Internet</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>
Sites Internet d'autres organisations	0	0	0	0	2	2
<b>Médias</b>	<b>1 (5,6%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (5,6%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>
Presse écrite	1	0	0	0	1	2
<b>Autres</b>	<b>1 (5,6%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>2 (11,1%)</b>	<b>5 (27,8%)</b>
Documents d'information aux citoyens d'autres municipalités	0	2	0	0	0	2
Devis pour contrats de services faits par d'autres municipalités	0	0	0	0	1	1
Rapports spécialisés	1	0	0	0	0	1
Listes de nouveautés (livres dans son domaine)	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>7 (38,9%)</b>	<b>3 (16,7%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>8 (44,4%)</b>	<b>18 (100%)</b>

La majorité des sources documentaires externes ont été utilisées pour les situations touchant les ressources matérielles et immobilières (44,4%, n=8), et pour les situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif (38,9%, n=7). De nouveau, rappelons que ces thèmes réunissent le plus grand nombre de situations problématiques. Les situations portant sur l'aspect juridique, pour leur part, doivent surtout être résolues en tenant compte des lois et des règlements qui en découlent.

Enfin, peu de sources documentaires externes ont été consultées pour les situations relevant des communications (16,7%, n=3). Aucune n'a été consultée pour les situations portant sur la gestion des ressources financières et des ressources humaines.

### Sources verbales internes

Les cadres intermédiaires ont également consulté des sources verbales internes à leur organisation (tableau XXIV, page 181).

Les résultats indiquent que les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières ont suscité l'utilisation du plus grand nombre de sources verbales internes (43%, n=37). Au deuxième rang, les situations liées au thème juridique, réglementaire et normatif ont entraîné l'utilisation de presque deux fois moins de sources, soit 22,1% (n=19).

Deux des trois catégories de sources les plus consultées, soit les collègues de la même unité administrative et les collègues des services corporatifs, l'ont été pour les situations appartenant à ces deux mêmes thèmes. Par contre, les collègues des autres unités de l'arrondissement ont plutôt été consultés pour les situations touchant la gestion des ressources humaines et la gestion des ressources matérielles et immobilières.

**Tableau XXIV. Sources verbales internes par thème de situations problématiques (n=86)**

Sources verbales Internes	Juridique, réglementaire normatif (11 situations)	Communi-cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Total (42 situations)
<b>Participants eux-mêmes</b>	<b>4 (4,7%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>8 (9,3%)</b>	<b>13 (15,1%)</b>
Participants eux-mêmes	4	1	0	0	4	9
Visites de bâtiments	0	0	0	0	2	2
Visites de secteurs d'autres arrondissements	0	0	0	0	1	1
Observation des habitudes de lecture des citoyens	0	0	0	0	1	1
<b>Collègues de la même unité administrative</b>	<b>4 (4,7%)</b>	<b>2 (2,3%)</b>	<b>2 (2,3%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>11 (12,8%)</b>	<b>20 (23,3%)</b>
Employés cadres de son unité	2	0	2	1	5	10
Employés professionnels ou techniciens de son unité	1	2	0	0	5	8
Employés cols bleus de son unité	0	0	0	0	1	1
Employés de secrétariat de son unité	1	0	0	0	0	1
<b>Collègues du même arrondissement - autres unités</b>	<b>2 (2,3%)</b>	<b>3 (3,5%)</b>	<b>2 (2,3%)</b>	<b>6 (7%)</b>	<b>9 (10,5%)</b>	<b>22 (25,6%)</b>
Supérieurs hiérarchiques	0	0	0	2	4	6
Collègues d'autres unités	2	3	2	3	5	15
Employés embauchés	0	0	0	1	0	1
<b>Collègues des autres arrondissements</b>	<b>4 (4,7%)</b>	<b>3 (3,5%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>2 (2,3%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>11 (12,8%)</b>
Collègues d'autres arrondissements	4	3	1	2	1	11
<b>Collègues des services corporatifs</b>	<b>4 (4,7%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>3 (3,5%)</b>	<b>8 (9,3%)</b>	<b>16 (18,6%)</b>
Supérieur hiérarchique du service corporatif dont il relève	0	0	0	1	2	3
Collègues travaillant aux services corporatifs	4	1	0	2	6	13
<b>Formation à l'interne</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>2 (2,3%)</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>4 (4,7%)</b>
Formation donnée par les services corporatifs	1	0	1	2	0	4
<b>Total</b>	<b>19 (22,1%)</b>	<b>10 (11,6%)</b>	<b>6 (7%)</b>	<b>14 (16,3%)</b>	<b>37 (43%)</b>	<b>86 (100%)</b>

#### Sources verbales externes

Enfin, les cadres intermédiaires ont consulté des sources verbales externes à leur organisation (tableau XXV, page 182). Les résultats montrent que les participants ont principalement utilisé ces sources pour les situations portant sur la gestion des ressources

matérielles et immobilières (56,3%, n=9) et sur des aspects juridiques, réglementaires et normatifs (31,3%, n=5).

**Tableau XXV. Sources verbales externes par thème de situations problématiques (n=16)**

<b>Sources verbales externes</b>	<b>Juridique, réglementaire, normatif</b> (11 situations)	<b>Communi- cations</b> (4 situations)	<b>Ressources financières</b> (4 situations)	<b>Ressources humaines</b> (8 situations)	<b>Ressources matérielles et immobilières</b> (15 situations)	<b>Total</b> (42 situations)
<b>Personnes ressources dans d'autres organisations</b>	<b>3</b> <b>(18,8%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>7</b> <b>(43,8%)</b>	<b>11</b> <b>(68,8%)</b>
Personnes ressources	1	0	0	0	3	4
Demandeurs ou leurs représentants	1	0	0	0	0	1
Experts et consultants	1	0	0	0	3	4
Fournisseurs	0	0	0	1	1	2
<b>Groupes de pression</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>
Représentants des syndicats	0	0	0	1	0	1
Groupes de citoyens	0	0	0	0	1	1
<b>Formation à l'externe</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>
Séances de formation données par des ministères provinciaux	1	0	0	0	0	1
Séances de formation données par des associations professionnelles	1	0	0	0	0	1
<b>Médias</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>	<b>1</b> <b>(6,25%)</b>
Émissions de radio	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>5</b> <b>(31,3%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>0</b> <b>(0%)</b>	<b>2</b> <b>(12,5%)</b>	<b>9</b> <b>(56,3%)</b>	<b>16</b> <b>(100%)</b>

La catégorie de sources verbales externes la plus utilisée par les participants est constituée des personnes ressources travaillant dans d'autres organisations (n=11). Les participants ont surtout consulté ces personnes ressources pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières (n=7) et, dans une moindre mesure, pour les situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif (n=3). Aucune source verbale externe n'a été utilisée pour les situations relevant des communications et des ressources financières.

### 3.3.1.2. Synthèse

Les résultats sur les sources d'information permettent de constater que les cadres intermédiaires ont consulté un plus grand nombre de sources verbales que de sources documentaires, même si ces dernières restent fortement utilisées. De plus, tant pour les sources verbales que documentaires, celles qui sont le plus utilisées sont internes à l'organisation. Les participants ont consulté un plus grand nombre de sources d'information pour les situations nouvelles que pour les situations récurrentes, et ce, tant pour les sources verbales (internes et externes) que documentaires (internes et externes).

L'analyse des sources d'information par thème, pour sa part, révèle que deux thèmes ont suscité la consultation du plus grand nombre de sources : le thème des ressources matérielles et immobilières, et le thème juridique, réglementaire et normatif. Cela vaut à la fois pour les sources verbales (internes et externes) et pour les sources documentaires (internes et externes). Par ailleurs, le thème des ressources humaines se classe au troisième rang pour le nombre de sources d'information utilisées; cela se vérifie dans le cas des sources documentaires internes, et des sources verbales internes et externes.

Trois catégories de sources documentaires internes ont été utilisées en grand nombre. Les documents de nature juridique et normative et les dossiers de la situation ont surtout servi pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières et la gestion d'aspects juridiques, réglementaires et normatifs. Les documents de ressources humaines et financières, pour leur part, ont été principalement utilisés pour des situations portant sur la gestion de ces ressources. En ce qui a trait aux sources documentaires externes, la catégorie la plus utilisée est constituée des documents de nature juridique et normative. Cela vaut surtout pour les situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif et pour les situations portant sur la gestion des ressources matérielles et immobilières.

Les trois catégories de sources verbales internes consultées en plus grand nombre sont les suivantes : les collègues de la même unité que le participant et des collègues des

services corporatifs ont surtout servi pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières et la gestion d'aspects juridiques, réglementaires et normatifs; les collègues des autres unités dans le même arrondissement ont surtout été consultés pour les situations portant sur la gestion des ressources matérielles et immobilières, et pour la gestion des ressources humaines. Dans le cas des sources verbales externes, la catégorie des personnes ressources travaillant dans d'autres organisations est celle qui est la plus utilisée par les participants. Cela vaut surtout pour les situations relevant du thème des ressources matérielles et immobilières, et du thème juridique, réglementaire et normatif.

Après avoir analysé les sources d'information consultées par les cadres intermédiaires lors des 42 situations problématiques qu'ils avaient à traiter, nous présentons ci-après les types d'utilisation qu'ils ont fait de ces sources d'information.

### **3.3.2. Types d'utilisation des sources d'information**

Nous avons cherché à connaître de quelle manière les cadres intermédiaires utilisent les sources d'information, tant pour la résolution des situations problématiques que pour leur disposition quand les situations sont terminées. Pour ce faire, les participants étaient invités à répondre aux questions suivantes (guide d'entrevue, annexe 13) :

- Comment avez-vous utilisé l'information qui vous a donné la réponse que vous cherchiez ?
- Qu'avez-vous fait avec l'information après l'avoir utilisée ?  
Par exemple : diffusée à d'autres, classée, éliminée, etc.

#### **3.3.2.1. Types d'utilisation des sources d'information pour résoudre les situations problématiques**

Les cadres intermédiaires ont mentionné différents types d'utilisation des sources d'information qu'ils ont consultées. Une analyse inductive des données permet de dégager trois principales catégories (tableau XXVI, page 186) :

(1) Résolution de la situation : les participants ont utilisé les sources d'information, d'abord et avant tout, pour résoudre les situations dont ils étaient chargés. Cela inclut le développement de la connaissance et de la compréhension de divers aspects du projet à résoudre, la réalisation du projet et, dans certains cas, l'acquisition ou l'adaptation de systèmes informatiques.

(2) Production de documents : la résolution des situations problématiques implique aussi, dans plusieurs cas, la production de différents 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, des rapports. D'autres sont conçus en cours de route car ils font partie intégrante du processus, par exemple certains rapports préalables au lancement du 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, comme différents tableaux de travail, feuilles de route ou tableaux de gestion de l'activité.

(3) Transmission de l'information : les participants sont amenés à communiquer de l'information pendant le processus de résolution des situations problématiques. Ils peuvent communiquer de l'information aux instances supérieures, c'est-à-dire leur supérieur immédiat, le directeur de l'arrondissement ou les élus de l'arrondissement. Ils peuvent aussi communiquer de l'information à d'autres cadres dans l'arrondissement et aux employés de leur unité administrative (professionnels, techniciens, ouvriers, secrétaires). Ils sont amenés à en transmettre directement aux citoyens, par exemple à l'occasion des séances du conseil d'arrondissement. Enfin, certaines situations entraînent la création d'activités ou de documents qui peuvent être diffusés à l'interne (souvent auprès des employés) ou à l'externe (par exemple, auprès d'une clientèle spécifique).

Les résultats montrent que les situations nouvelles ont entraîné la mention d'un grand nombre d'utilisations des sources d'information (63,85%, n=83), que cela soit pour la résolution de la situation, la production de documents ou la transmission d'information. Au total, la moitié des types d'utilisation mentionnés porte sur la résolution des situations

(50,77%, n=66); cet élément a surtout été indiqué pour les situations nouvelles (n=45). La production de documents compte pour 30% (n=39) de l'utilisation qui est faite des sources d'information. Les participants créent des documents tant pour les situations nouvelles (n=22) que pour les situations récurrentes (n=17). Enfin, 19,23% (n=25) de l'utilisation des sources d'information portent sur la transmission d'information, principalement à l'intérieur de l'organisation. Les participants ont surtout mentionné ce type d'utilisation pour les situations nouvelles (n=16).

**Tableau XXVI. Types d'utilisation des sources d'information par catégorie de situations problématiques (n=130)**

Types d'utilisation des sources d'information	Situations nouvelles (25 situations)	Situations récurrentes (17 situations)	Total (42 situations)
<b>Résolution de la situation</b>	<b>45 (34,62%)</b>	<b>21 (16,15%)</b>	<b>66 (50,77%)</b>
Connaissance du projet	17	4	21
Réalisation du projet	25	17	42
Acquisition ou adaptation de systèmes informatiques	3	0	3
<b>Production de documents</b>	<b>22 (16,92%)</b>	<b>17 (13,08%)</b>	<b>39 (30%)</b>
Tableaux de travail, de gestion de l'activité	5	1	6
Rapports	4	2	6
Appels d'offres	3	1	4
Prévisions budgétaires	0	2	2
États financiers	0	2	2
Dossiers des employés	0	2	2
Politiques internes	3	0	3
Règlements internes (ou modifications réglementaires)	2	2	4
Documents de réunion de comités	0	3	3
Documents liés à la tenue d'un processus démocratique	1	0	1
Avis publics	2	1	3
Documents d'information aux citoyens	2	1	3
<b>Transmission d'information</b>	<b>16 (12,31%)</b>	<b>9 (6,92%)</b>	<b>25 (19,23%)</b>
Diffusion du produit final à l'interne	2	0	2
Diffusion du produit final à l'externe	2	0	2
Transmission d'information aux instances supérieures	5	5	10
Transmission d'information aux employés cadres	2	3	5
Transmission d'information aux employés professionnels et techniciens	3	0	3
Transmission d'information au personnel de secrétariat	1	0	1
Transmission d'information aux citoyens	1	1	2
<b>Total</b>	<b>83 (63,85%)</b>	<b>47 (36,15%)</b>	<b>130 (100%)</b>

Nous avons aussi examiné les types d'utilisation des sources d'information à la lumière des thèmes des situations problématiques (tableau XXVII, page 188).

Au total, le nombre d'utilisations des sources d'information est plus élevé pour deux thèmes précis : le thème des ressources matérielles et immobilières (36,15%, n=47) et le thème juridique, réglementaire et normatif (31,54%, n=41). Ces thèmes réunissent un peu plus des deux tiers de l'utilisation des sources d'information. Pour chacune des catégories d'utilisation des sources d'information (résolution de la situation, production de documents, transmission d'information), ce sont aussi ces deux thèmes qui recueillent le plus grand nombre de types d'utilisation.

**Tableau XXVII. Types d'utilisation des sources d'information par thème de situations problématiques (n=130)**

Types d'utilisation des sources d'information	Juridique, réglementaire, normatif	Communi-cations	Ressources financières	Ressources humaines	Ressources matérielles et immobilières	Total
	(11 situations)	(4 situations)	(4 situations)	(8 situations)	(15 situations)	(42 situations)
<b>Résolution de la situation</b>	<b>20</b> <b>(15,38%)</b>	<b>5</b> <b>(3,85%)</b>	<b>4</b> <b>(3,08%)</b>	<b>13</b> <b>(10%)</b>	<b>24</b> <b>(18,46%)</b>	<b>66</b> <b>(50,77%)</b>
Connaissance du projet	8	1	0	4	8	21
Réalisation du projet	11	4	4	8	15	42
Acquisition ou adaptation de systèmes informatiques	1	0	0	1	1	3
<b>Production de documents</b>	<b>15</b> <b>(11,54%)</b>	<b>5</b> <b>(3,85%)</b>	<b>4</b> <b>(3,08%)</b>	<b>3</b> <b>(2,31%)</b>	<b>12</b> <b>(9,23%)</b>	<b>39</b> <b>(30%)</b>
Tableaux de travail, de gestion de l'activité	1	1	0	1	3	6
Rapports	0	1	0	0	5	6
Appels d'offres	0	0	0	0	4	4
Prévisions budgétaires	0	0	2	0	0	2
États financiers	0	0	2	0	0	2
Dossiers des employés	0	0	0	2	0	2
Politiques internes	3	0	0	0	0	3
Règlements internes (ou modifications réglementaires)	4	0	0	0	0	4
Documents de réunion de comités	3	0	0	0	0	3
Documents liés à la tenue d'un processus démocratique	1	0	0	0	0	1
Avis publics	3	0	0	0	0	3
Documents d'information aux citoyens	0	3	0	0	0	3
<b>Transmission d'information</b>	<b>6</b> <b>(4,62%)</b>	<b>2</b> <b>(1,54%)</b>	<b>2</b> <b>(1,54%)</b>	<b>4</b> <b>(3,08%)</b>	<b>11</b> <b>(8,46%)</b>	<b>25</b> <b>(19,23%)</b>
Diffusion du produit final à l'interne	2	0	0	0	0	2
Diffusion du produit final à l'externe	2	0	0	0	0	2
Transmission d'information aux instances supérieures	1	0	1	2	6	10
Transmission d'information aux employés cadres	0	1	1	2	1	5
Transmission d'information aux employés professionnels et techniciens	0	0	0	0	3	3
Transmission d'information au personnel de secrétariat	0	0	0	0	1	1
Transmission d'information aux citoyens	1	1	0	0	0	2
<b>Total</b>	<b>41</b> <b>(31,54%)</b>	<b>12</b> <b>(9,23%)</b>	<b>10</b> <b>(7,69%)</b>	<b>20</b> <b>(15,38%)</b>	<b>47</b> <b>(36,15%)</b>	<b>130</b> <b>(100%)</b>

### 3.3.2.2. Disposition des sources d'information

Les cadres intermédiaires ont aussi identifié différents types de disposition des sources d'information après que les situations problématiques aient été résolues. Leurs

principales préoccupations portent sur la classification et la conservation des documents, sur la consultation ultérieure de ceux-ci, de même que sur le caractère confidentiel et légal des documents (tableau XXVIII, page 189).

**Tableau XXVIII. Disposition des sources d'information**

Types de disposition des sources d'information	Situations nouvelles	Situations récurrentes
<b>Besoins exprimés pour un modèle de gestion des documents</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Conservation des documents et des dossiers – Pratiques organisationnelles</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Conservation des archives permanentes au service des archives de la municipalité	X	–
Conservation des dossiers au service des archives de l'arrondissement	X	X
Conservation des dossiers selon les délais de conservation	X	X
<b>Conservation des documents et des dossiers – Pratiques personnelles</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Conservation du dossier de la situation	X	X
Conservation des dossiers "hyper-actifs" dans le bureau du participant	X	X
Conservation du dossier par les employés responsables du projet	X	X
Conservation des dossiers au secrétariat	X	X
Conservation des documents sur un serveur réseau commun	–	X
Tri effectué par le participant dans son dossier	X	X
Aucun tri effectué par le participant dans son dossier	X	–
Tendance du participant à conserver plus longtemps que prévu	X	–
Tendance du participant à conserver plus de copies que nécessaire	–	X
Tendance du participant à conserver "ses" dossiers (différents de ceux de l'arrondissement)	X	X
<b>Classification des documents et des dossiers – Pratiques organisationnelles</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Classification des dossiers dans son classeur selon classement uniforme de l'arrondissement	X	X
Classement des dossiers au secrétariat selon classement uniforme de l'arrondissement	X	–
Classement des dossiers au secrétariat - aucune mention d'un classement uniforme dans l'arrondissement	X	–
<b>Classification des documents et des dossiers – Pratiques personnelles</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Classement des dossiers selon un classement personnel	X	X
<b>Confidentialité et légalité des documents et des dossiers</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Préservation de l'aspect légal des résolutions du conseil d'arrondissement	–	X
Accès à l'information confidentielle	X	X
<b>Consultation ultérieure des documents et des dossiers</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Aucune consultation ultérieure prévue	X	–
Consultation ultérieure prévue	X	X

Les propos des cadres intermédiaires permettent de distinguer ce qui relève de pratiques organisationnelles et de pratiques personnelles, particulièrement en ce qui a trait à

la classification et à la conservation des documents. Pour les **pratiques organisationnelles**, la situation est quelque peu différente selon que les participants appartiennent à un arrondissement qui était une municipalité à part entière avant la fusion municipale, ou selon qu'ils appartiennent à un arrondissement créé après la fusion. Ainsi, les participants de l'arrondissement ex-ville connaissent l'existence du système de classification uniforme en vigueur dans leur arrondissement et savent qu'il est maintenu par l'archiviste. Certains participants ont dit appliquer ce système de classification officiel dans les classeurs se trouvant dans leur bureau. D'autres savent que ce système est implanté dans les classeurs localisés dans les secrétariats.

Les cadres intermédiaires de l'arrondissement ex-ville savent aussi qu'il existe des délais de conservation pour les documents ou dossiers qu'ils produisent, même s'ils ne connaissent pas la durée exacte de ces délais. Quelques-uns ont indiqué qu'ils faisaient un tri dans leurs dossiers, ce qui est relié à l'existence de délais de conservation. Par ailleurs, certains ont mentionné que les dossiers et documents devant être conservés à long terme, et ceux ayant une valeur légale, sont entreposés dans des locaux réservés aux archives. Enfin, tant pour les aspects liés à la classification qu'à la conservation des documents, certains participants ont référé aux actions posées par l'archiviste.

Quant aux **pratiques personnelles**, quelques participants ont mentionné avoir mis sur pied un système personnel pour le classement de leurs documents sur support papier ou électronique. Les cadres intermédiaires de l'arrondissement créé lors de la fusion ont parlé du classement de leurs documents, tant dans leur bureau que dans les secrétariats. Toutefois, lorsqu'une question précise leur était posée à ce sujet, ils expliquaient qu'il ne semblait pas y avoir de système uniforme implanté dans leur arrondissement. Des participants ont aussi fait part de leurs besoins pour un système uniforme de classement des dossiers, à tout le moins à l'échelle de leur unité administrative.

La majorité des cadres intermédiaires conservent le dossier de la situation problématique sur laquelle ils travaillent. Dans certains cas, ils ont dit ne pas savoir s'ils conserveraient ce dossier à long terme ou non. Cela dépendrait de leurs besoins

relativement à ce dossier, et aussi de l'espace de rangement qui leur serait alloué dans leur bureau ou au secrétariat. Un participant a dit qu'il voulait s'informer pour connaître quelle était la procédure de gestion des documents de son arrondissement. Plusieurs participants ont mentionné les dossiers dont ils ont besoin de manière immédiate afin de régler des situations en cours : ces dossiers sont généralement conservés sur le coin de leur bureau. Lorsque les situations sont résolues, ces dossiers sont alors rangés dans les classeurs de leur bureau ou du secrétariat. Quelques cadres intermédiaires ont indiqué que presque tous les documents qui leur servent dans le cadre des situations sont en format électronique et sont emmagasinés sur le serveur réseau commun alloué à leur unité administrative. Plusieurs documents sont en libre partage entre les membres de leur équipe. Enfin, certains participants préfèrent conserver leurs documents plus longtemps que prévu, en plus de copies que nécessaires et avec parfois plus de détails que ce que contiennent les documents conservés dans les secrétariats.

Parmi les cadres intermédiaires de l'arrondissement créé au moment de la fusion, certains ont indiqué que des documents à valeur légale sont conservés dans des locaux prévus pour les archives. Quelques participants ont aussi fait part de l'importance de protéger l'information de nature confidentielle. Enfin, plusieurs cadres intermédiaires ont mentionné qu'ils conservaient le dossier de la situation afin de pouvoir y référer ultérieurement, qu'il s'agisse de situations qui reviennent périodiquement (d'une à quelques fois par année) ou non.

### **3.3.2.3. Synthèse**

Les résultats indiquent que les cadres intermédiaires utilisent les sources d'information selon trois catégories différentes. La catégorie où se retrouve le plus grand nombre d'utilisations porte sur la résolution des situations problématiques dont sont chargés les participants. La catégorie consacrée à la production de documents comporte aussi un nombre élevé d'utilisations. Ces documents doivent être conservés car ils permettent de documenter à la fois la résolution de la situation, son historique et son

processus. Enfin, la troisième catégorie d'utilisation des sources d'information porte sur la transmission d'information pendant la résolution de la situation ou dès que celle-ci est terminée. Ces types d'utilisation ont été mentionnés en plus grand nombre pour les situations nouvelles que pour les situations récurrentes. De plus, ils ont été mentionnés en nombre plus élevé pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières, et pour les situations portant sur les aspects juridiques, réglementaires et normatifs.

Enfin, les cadres intermédiaires doivent disposer des sources d'information une fois que les situations problématiques sont résolues. Les résultats indiquent qu'ils ont des pratiques personnelles et organisationnelles en ce qui a trait à la classification et à la conservation des documents.

## **Conclusion**

Les résultats apportent des réponses aux trois questions de recherche initiales. Ces résultats portent sur les situations problématiques qu'ont à résoudre les cadres intermédiaires municipaux dans l'environnement d'utilisation de l'information qui est le leur, sur les besoins informationnels qu'ils expriment à l'occasion de ces situations, et sur les sources d'information qui soutiennent leurs comportements informationnels.

L'environnement d'utilisation de l'information permet de comprendre les types de situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires, de même que le fait que la majorité de ces situations soient nouvelles. Les rôles et responsabilités des participants, de même que le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent, forment le cadre de référence dans lequel s'inscrivent les situations problématiques. Les cadres intermédiaires ont démontré avoir des rôles et des responsabilités de gestion plutôt homogènes qui caractérisent leur niveau hiérarchique. Ils interviennent dans des proportions variées aux plans opérationnel, tactique et stratégique. Leur contexte organisationnel est fortement influencé par des facteurs internes : la philosophie de l'organisation, le partage des pouvoirs

et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements, et enfin le mode de fonctionnement propre à leur municipalité.

La majorité des situations problématiques décrites portent sur le thème des ressources matérielles et immobilières et sur le thème juridique, réglementaire et normatif. Les 42 situations sont surtout nouvelles (n=25) et sont caractérisées par les dimensions suivantes : la conception d'une solution sur mesure, des contraintes internes comme éléments déclencheurs, une nature complexe mais bien structurée, des enjeux élevés, un point de départ compris et des objectifs précis.

Les résultats montrent que les situations nouvelles ont suscité le plus grand nombre de besoins informationnels chez les cadres intermédiaires. Ces derniers ont eu particulièrement besoin d'information pour trois composantes liées à leur cadre de référence processuel et contextuel : processus entourant les situations problématiques à résoudre, modèles de documents et exemples de projets semblables aux leurs, et orientations et priorités organisationnelles. De tels besoins informationnels ont surtout été identifiés pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières et pour les situations portant sur des volets juridiques, réglementaires et normatifs. Ces situations sont celles qui ont engendré le plus de besoins informationnels. Il ne faut cependant pas oublier que les situations en ressources humaines et financières ont suscité plusieurs besoins d'information sur ce type précis de ressources.

Dans l'ensemble, le thème des ressources matérielles et immobilières et le thème juridique, réglementaire et normatif sont ceux qui ont entraîné la consultation du plus grand nombre de sources d'information de la part des cadres intermédiaires. Ceux-ci ont consulté davantage de sources verbales que documentaires, même si la proportion de sources documentaires reste élevée. Dans les deux cas, les participants ont surtout utilisé des sources internes à leur organisation. Les résultats indiquent aussi qu'ils ont consulté plus de sources d'information pour les situations nouvelles.

Les sources documentaires les plus utilisées sont essentiellement des documents de nature juridique et normative et les dossiers des situations (présentes ou antérieures) qui contiennent l'historique de ces situations. Les préoccupations pour les processus à suivre et le contexte des situations ressortent donc ici aussi. Pour les sources verbales, les collègues de la même unité administrative et les collègues des services corporatifs semblent être le plus en mesure de transmettre de l'information pertinente. Ces sources sont surtout consultées pour des situations portant sur la gestion des ressources matérielles et immobilières et sur la gestion d'aspects juridiques. Les sources documentaires sur la gestion des ressources humaines et financières ressortent aussi comme une catégorie de sources très consultées, et ce, pour des situations portant sur la gestion de ces ressources.

Les cadres intermédiaires utilisent d'abord et avant tout les sources d'information pour résoudre les situations dont ils sont chargés. Ce faisant, ils se trouvent aussi à créer plusieurs documents et transmettent de l'information au sein de leur organisation. Ces trois catégories d'utilisation des sources d'information ont été principalement identifiées pour les situations nouvelles. De plus, elles ont été mentionnées en nombre plus élevé pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières, et pour les situations portant sur des aspects juridiques, réglementaires et normatifs. Par ailleurs, les participants ont indiqué des pratiques personnelles et organisationnelles pour la gestion des sources d'information consultées et créées dans le processus de résolution des situations problématiques. Ces pratiques portent principalement sur la classification et la conservation des documents.

Le prochain chapitre discute les résultats qui viennent d'être présentés.

## **Chapitre 4. Discussion**

### **Introduction**

La discussion des résultats offre une réflexion sur les trois questions motivant cette recherche : (1) les situations problématiques qu'ont à résoudre les cadres intermédiaires municipaux dans leur environnement d'utilisation de l'information; (2) les besoins d'information exprimés à cette occasion; et (3) les sources d'information consultées pour résoudre les situations problématiques. Cette discussion permet ensuite de présenter le modèle de comportement informationnel qui se dégage des résultats, de même que les limites de cette recherche.

### **4.1. Situations problématiques et environnement d'utilisation de l'information**

La première partie de ce chapitre porte sur les situations problématiques qui émergent, sont balisées et résolues dans l'environnement d'utilisation de l'information (Taylor, 1986, 1991) propre aux cadres intermédiaires. Cet environnement est constitué des rôles et responsabilités de gestion des participants, de même que du contexte organisationnel qui est le leur. Ces éléments sont abordés ci-après.

#### **4.1.1. Rôles et responsabilités de gestion des cadres intermédiaires**

Les résultats indiquent que les cadres intermédiaires municipaux ont des rôles et des responsabilités semblables à ceux des cadres supérieurs, ce que nous examinons dans les sections suivantes.

a) *Rôles de gestion*

Les rôles identifiés pour les cadres intermédiaires municipaux de notre étude correspondent à ceux qui sont proposés par Mintzberg (1973, 1984) et par Kotter (1982a, b) pour les cadres supérieurs, et par Mintzberg (2000) pour les cadres supérieurs et intermédiaires. Les résultats démontrent aussi que les cadres intermédiaires municipaux ont des rôles stratégiques, visant entre autres à améliorer les performances organisationnelles (Floyd et Wooldridge, 1996; Kanter, 1982; Huy, 2001; Nonaka, 1988; Nonaka et Takeuchi, 1995). Les données empiriques viennent ainsi appuyer les différents rôles retrouvés dans les écrits (tableau XXIX, page 196). Par ailleurs, le rôle conseil ressort comme étant particulier aux cadres intermédiaires municipaux rencontrés.

**Tableau XXIX. Rôles de gestion trouvés dans la littérature et dans les résultats**

Catégories de rôles (Mintzberg, 1973, 1984)	Rôles (Mintzberg, 1973, 1984)	Littérature	Résultats
<b>Rôles interpersonnels</b>	Symbole	X	X
	Leader	X	X
	Liaison (constitution d'un réseau de relations)	X	X
	Conseil	–	<b>X</b>
<b>Rôles informationnels</b>	Observateur actif	X	X
	Diffuseur (vers l'intérieur)	X	X
	Porte-parole (vers l'extérieur)	X	X
<b>Rôles décisionnels</b>	Entrepreneur	X	X
	Régulateur	X	X
	Répartiteur de ressources	X	X
	Négociateur	X	X
Catégories de rôles (Kotter, 1982a, b)	Rôles (Kotter, 1982a, b)	Littérature	Résultats
<b>Types d'approches privilégiées</b>	Organisation (programmation de l'agenda)	X	X
	Liaison (constitution d'un réseau de relations)	X	X
Catégories de rôles (Mintzberg, 2000)	Rôles (Mintzberg, 2000)	Littérature	Résultats
<b>Rôles au niveau individuel</b>	Conception	X	X
	Organisation (programmation de l'agenda)	X	X
<b>Rôles au niveau de l'information</b>	Communication	X	X
	Contrôle	X	X
<b>Rôles au niveau des gens</b>	Liaison (relier)	X	X
	Leader (diriger)	X	X
	Conseil	–	<b>X</b>
<b>Rôles au niveau de l'action</b>	Négociateur	X	X
	Réalisateur (faire ou faire faire)	X	X
Catégories de rôles (Floyd et Wooldridge, 1996)	Rôles (Floyd et Wooldridge, 1996)	Littérature	Résultats
<b>Rôles stratégiques</b>	Stratège	X	X

Tous les rôles identifiés comme étant « interpersonnels » pour les cadres supérieurs (Mintzberg, 1973, 1984) et « au niveau des gens » pour les cadres supérieurs et intermédiaires (Mintzberg, 2000) se retrouvent dans les résultats pour les cadres intermédiaires municipaux : symbole, leader et liaison. Le rôle de liaison est également proposé par Kotter (1982a, b). En tant que responsables de leur unité administrative, les cadres intermédiaires rencontrés dirigent une équipe mandatée pour atteindre des objectifs précis au sein de leur organisation, sont les représentants de leur unité dans divers comités, et ont à défendre les intérêts de leur unité. Pour ce faire, ils créent et entretiennent des réseaux de relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Le rôle conseil constitue un rôle à part entière pour les cadres intermédiaires que nous avons rencontrés. Cela diffère de la catégorisation de Mintzberg (1973, 1984) qui inclut dans le rôle de leader le fait de prodiguer des conseils et d'insuffler la motivation aux différents acteurs organisationnels. Plusieurs des cadres intermédiaires municipaux ont dit se percevoir comme jouant un rôle conseil, se voyant dans un rôle de soutien tant à l'interne (auprès des autres directions ou des élus de l'arrondissement dans l'atteinte des objectifs organisationnels) qu'à l'externe (auprès des citoyens) :

« Notre rôle, (...) on a beaucoup à agir comme personne ressources auprès de la population. Donc leur indiquer ce qu'ils ont le droit de faire, et dans l'éventualité où ils n'ont pas le droit de faire ce qu'ils prévoient, trouver des alternatives, des solutions de compromis. Donc on a ce qu'on appelle le counselling à faire de façon très très marquée. On a donc à guider les gens comme je vous le mentionnais tantôt. Ça, c'est un volet qui est important. »  
(A-14)

Les données empiriques montrent aussi que les cadres intermédiaires ont des rôles informationnels tels qu'observateur actif, diffuseur et porte-parole (Mintzberg, 1973, 1984). En 2000, Mintzberg utilise le terme « communiquer » pour synthétiser le lien bi-directionnel de diffusion de l'information vers l'intérieur et vers l'extérieur de l'organisation. Les résultats de notre étude montrent que le rôle de communicateur est adéquat pour rendre compte de ce lien bi-directionnel, mais à l'intérieur même de

l'organisation. De par leur position hiérarchique, les cadres intermédiaires municipaux transmettent l'information des dirigeants vers les opérations, et inversement. Au sein de l'arrondissement, et selon le type de poste occupé par les cadres intermédiaires, le terme « dirigeant » renvoie au supérieur immédiat, au directeur d'arrondissement, voire aux élus. Nous incluons dans les « opérations » les professionnels, les techniciens, les secrétaires et les ouvriers. Les participants rencontrés ne se contentent cependant pas d'agir comme de simples courroies de transmission de l'information, mais ajoutent de la valeur à celle-ci en l'analysant et en l'interprétant avant de l'utiliser et de la transmettre (Taylor, 1986; Pinsonneault et Kraemer 1993, 1997) :

« 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 [nom de l'unité administrative du participant], 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. C'est-à-dire, je me sens comme un intra puis un input constamment. » (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)

Le rôle de « contrôle » (Mintzberg, 2000) est également exercé par les cadres intermédiaires rencontrés, lesquels utilisent l'information pour atteindre les objectifs fixés. Ce contrôle s'établit par le biais des systèmes d'information utilisés pour la réalisation du travail, par les structures mises en place ou par les directives dont les employés doivent tenir compte. Certains cadres intermédiaires ont parlé d'un tel rôle de contrôle, comme s'appliquant autant aux employés de leur unité qu'aux autres unités de leur arrondissement:

« (...) ils n'achètent aucun équipement sans passer par la division. On a le contrôle de ce côté-là. » (A-10)

« (...) j'ai mis en place quelques points de contrôle, par le système informatique qu'on utilise. » (A-29)

Les résultats démontrent aussi que les cadres intermédiaires municipaux tiennent des rôles décisionnels (donc au niveau de l'action) : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur, réalisateur (Mintzberg, 1973, 1984, 2000). Certains participants se sont faits entrepreneurs en mettant sur pied de nouveaux projets (par exemple, un événement promotionnel). D'autres ont eu à régler des problèmes surgissant de l'environnement externe (par exemple, une modification à un règlement constitutif suite à la fusion municipale). Plusieurs participants ont parlé des enjeux présentés par les ressources financières et humaines pour la réalisation du mandat de leur unité. Certains ont eu à négocier, par exemple avec des syndicats ou avec des représentants des citoyens. Enfin, les participants sont des réalisateurs puisqu'ils font réaliser des projets par leur équipe, intervenant à l'occasion selon la nature du dossier à traiter. La littérature en gestion a beaucoup traité de la prise de décision qui résulte en actions concrètes pour l'organisation, tant à l'interne qu'à l'externe.

Les données obtenues révèlent par ailleurs que les cadres intermédiaires ont des rôles de conception et d'organisation (Mintzberg, 2000; Kotter, 1982a, b). Ils sont alors en charge de l'élaboration des objectifs à l'échelle de leur unité, lesquels s'inscrivent dans les orientations générales de leur organisation; cela implique l'établissement d'un échéancier pour atteindre ces objectifs.

Enfin, les cadres intermédiaires ont manifesté de diverses manières un rôle stratégique et d'innovation (Floyd et Wooldridge, 1996; Huy, 2001; Kanter, 1982). Les résultats indiquent que certains cadres jouent un rôle de facilitateur afin de favoriser des projets provenant de clients externes (par exemple, des projets de construction), ces projets ayant des retombées bénéfiques pour la municipalité. D'autres participants valorisent le partage des expertises de leurs employés, ce qui permet d'établir une synthèse des

connaissances indispensables à la réalisation de certains dossiers. Ils jouent ainsi un rôle de synthétiseur (*synthetizing*) en intégrant et en interprétant l'information qui leur est ainsi fournie, et en y ajoutant de la valeur (Floyd et Wooldridge, 1996; Taylor, 1986) :

« (...) pour avoir une bonne politique, 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 est quand même..., je travaille avec des personnes qui ont 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, lors de la description des situations problématiques, les cadres intermédiaires ont démontré qu'ils avaient le rôle d'implanter des projets s'inscrivant dans la mise en œuvre des orientations officielles de leur organisation. Cela correspond au rôle stratégique d'*implementing* suggéré par Floyd et Wooldridge (1996). Dans quelques rares cas, les participants ont fait comprendre que le projet émanait de leur initiative personnelle, mais tout en restant en lien avec les orientations organisationnelles. Ainsi en est-il de l'organisation d'un événement promotionnel ou d'un projet de construction spécifique.

En bout de ligne, les résultats démontrent que les rôles identifiés dans les écrits pour les cadres supérieurs (et pour certains cadres intermédiaires dans Mintzberg, 2000) s'appliquent aussi aux cadres intermédiaires municipaux que nous avons rencontrés. L'élément qui en diffère est le rôle conseil qui ressort de manière beaucoup plus marquée pour les cadres intermédiaires municipaux. La portée des rôles exercés par les cadres intermédiaires présente aussi des particularités dans la mesure où ils ne participent pas à la détermination des orientations municipales au plus haut niveau. Ils sont plutôt appelés à participer à la stratégie de mise en application de ces orientations à l'échelle de leur arrondissement, dans le cadre du mandat de leur unité. Mintzberg (1983) remarque d'ailleurs que les cadres intermédiaires ont les mêmes pouvoirs et les mêmes moyens d'influence que les cadres supérieurs, mais à un degré moindre puisqu'ils se situent à un niveau hiérarchique différent. Ils ont un pouvoir formel plus circonscrit (à l'échelle de leur unité administrative), et ils sont plusieurs dans l'organisation à se partager les pouvoirs

délégués par les cadres supérieurs. Ils jouent cependant le rôle de « centres nerveux » et « d'agents politiques » dans leur unité : s'ils partagent généralement les objectifs de performance de l'organisation, ils ont à cœur les intérêts et la croissance de leur unité (Mintzberg, 1983 : 191-195; Pinsonneault et Kraemer, 1993 : 281). Enfin, ils sont eux aussi soumis à des systèmes de contrôle (Mintzberg, 1983 : 192) : cela peut se faire à travers l'évaluation de leurs objectifs annuels, ou encore par le fait qu'ils aient à rendre des comptes à diverses instances comme leurs supérieurs immédiats ou les services corporatifs dont ils relèvent :

« (...) on est évalué au rendement, les cadres (...) maintenant on est évalué au rendement, et on a six objectifs à rencontrer dans l'année » (A-29)

« (...) on est les répondants des services centraux tout en étant des gestionnaires à l'interne, c'est-à-dire que j'ai des règles à suivre. Je ne peux pas faire ce que je veux (...), il faut que je suive des principes mais à la fois j'ai une certaine autonomie pour aller plus loin dans les dossiers. » (B-4)

De plus, les recommandations émises ou les projets proposés doivent souvent être approuvés par des comités internes, et ultimement par le conseil d'arrondissement.

Dans leur position hiérarchique centrale, les cadres intermédiaires municipaux ont aussi à servir de relais entre les instances décisionnelles et les opérations, tout en essayant de nuancer les messages provenant de la direction (Rouleau, 1999; Nonaka et Takeuchi, 1995).

« Vous avez vu, 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)

Ce rôle de relais se produit ici en période de changement : au moment des entrevues, la municipalité subissait encore des restructurations et le partage des pouvoirs et des compétences était encore en évolution. Tout en cherchant à comprendre eux-mêmes la nouvelle position de leur organisation (que cela soit au niveau municipal ou au niveau de leur arrondissement), les cadres intermédiaires jouent alors 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; Huy, 2001; Kanter, 1982). Les participants ont parfois eu à agir comme « thérapeutes » (*therapists*) (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'instance], 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)

#### *b) Responsabilités de gestion*

Les résultats révèlent que les cadres intermédiaires municipaux ont des responsabilités de gestion, de planification, de supervision, de participation aux opérations et de service à la clientèle, sans compter la prise de décision qui s'applique à toutes les activités de gestion selon les besoins (chapitre 3, section 3.1.1.1). Ces responsabilités s'inscrivent à trois niveaux d'intervention : opérationnel, tactique (ou administratif) et stratégique.

Nous avons rencontré deux catégories de cadres intermédiaires : des directeurs et des chefs de division. Les chefs de division sont ceux qui s'impliquent le plus, en tout ou en partie, dans les opérations de leur unité administrative. Par exemple, ils élaborent des politiques ou des règlements internes, ils évaluent leurs employés, ils préparent les réunions de différents comités, ils participent à l'établissement des besoins préalables à l'acquisition de biens ou d'équipements, ils assurent directement le suivi de certaines réclamations de citoyens. Mais les chefs de division délèguent aussi car ils ne peuvent se permettre de faire toutes les opérations. Ainsi en est-il pour la production de documents d'information aux

citoyens. Les directeurs, pour leur part, délèguent plusieurs dossiers aux chefs de division tout en en assurant la supervision. Dans quelques dossiers plus complexes, ils travaillent avec leurs chefs de division.

« C'est sûr que je n'ai pas fait ça toute seule. Je ne fais jamais rien toute seule, parce que si je faisais ça toute seule, il faudrait que je n'aie que ça à faire. Comme je n'ai pas que ça, je délègue, je délègue. Alors, ça ce niveau-là, ça a été délégué. Ça a été délégué, mais j'ai suivi la façon de conduire le dossier, souvent je vais marquer le pas. » (A-4)

« Les gens sont passablement autonomes dans leur gestion, alors moi ce que je fais, je fais un rôle plutôt de supervision de leur travail, et je m'implique dans les problèmes un peu plus difficiles, et dans les dossiers un peu plus larges (...). » (A-5)

Au plan tactique, les cadres intermédiaires doivent gérer les ressources afin de mettre en œuvre les objectifs de l'organisation. C'est ce que démontrent les résultats : gérer les ressources financières, humaines et matérielles, planifier et superviser le travail à effectuer.

« (...) les responsabilités c'est la gestion du budget des employés, qui permet de donner le service à la population, service direct et de proximité à la population en ce qui a trait à [énumération des services offerts], au meilleur coût possible. » (A-6)

Par ailleurs, les cadres intermédiaires sont chargés de l'établissement des prévisions budgétaires pour leur unité, ce qui leur demande une planification des activités, projets et programmes pour l'année suivante. Cela fait partie de leurs actions de planification au niveau stratégique de leur unité. Certains participants agissent aussi en fonction de plans d'action déterminés :

« Un plan d'action sur cinq ans. (...) Il y a de grands défis pour les cinq prochaines années. » (B-28)

L'analyse des données relatives au contexte organisationnel des situations problématiques décrites (voir au chapitre 3, section 3.1.1.2) montre aussi que les objectifs des unités administratives s'inscrivent dans les orientations des arrondissements, lesquelles découlent des orientations municipales. Cela se vérifie, par exemple, dans l'élaboration de

politiques internes qui doivent se conformer aux orientations organisationnelles, ou encore dans le développement de projets immobiliers qui tiennent compte de plans d'action développés pour l'ensemble de l'organisation. Ainsi, pour les cadres intermédiaires, 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.

Les résultats confirment les assertions de Bourgault (2000 : 5-6) voulant que les différentes catégories de cadres<sup>52</sup> dans l'organisation aient des rôles et responsabilités se situant aux trois niveaux opérationnel, tactique et stratégique d'intervention. Les proportions de ces niveaux d'intervention seraient toutefois différentes selon chaque catégorie de cadres.

#### **4.1.2. Contexte organisationnel**

Le contexte organisationnel constitue un élément complémentaire pour comprendre l'environnement d'utilisation de l'information des cadres intermédiaires (Taylor, 1986, 1991; Katzer et Fletcher, 1992). Ces derniers tiennent compte de ce contexte dans le spectre correspondant à leurs rôles et responsabilités et aux niveaux d'intervention (opérationnel, tactique et stratégique) qui leur sont propres (Taylor, 1986, 1991; Wilson, 1981, 1999a).

Les résultats démontrent que les situations problématiques vécues par les cadres intermédiaires municipaux ont pour origine des discontinuités (Weick, 2001; Dervin, 1992) provenant à 80% de facteurs contextuels internes et à 20% de facteurs contextuels externes (voir au chapitre 3, section 3.1.1.2). Cela étant, il reste que plusieurs des facteurs contextuels internes sont fondamentalement issus de la fusion municipale imposée par le gouvernement provincial, par exemple le partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements. La municipalité dans son ensemble a réagi à la

---

<sup>52</sup> Bourgault (2000 : 5-6) parle plus précisément des « managers » (cadres supérieurs du plus haut niveau), des gestionnaires (cadres intermédiaires et certains cadres supérieurs) et des gestionnaires (cadres les plus près des opérations).

fusion municipale par une importante réorganisation. Cette dernière, à son tour, devient génératrice de facteurs contextuels internes qui constituent le cadre de référence des situations problématiques. Par ailleurs, parmi les facteurs contextuels identifiés comme étant externes à l'organisation, certaines lois provinciales sont en relation directe avec les fusions municipales. Les cadres intermédiaires doivent tenir compte de ces lois dans leurs activités, ce qui est aussi à l'origine de certaines situations problématiques qu'ils ont à résoudre. Dans cette perspective, la discontinuité qui survient dans les activités quotidiennes des cadres intermédiaires correspond à la notion de changement écologique proposée par Weick (2001) dans son modèle de construction organisationnelle du sens (voir au chapitre 1, section 1.3.1.1), c'est-à-dire les changements qui interviennent dans l'environnement de l'organisation et influent sur le cours de ses activités. La discontinuité provoque un besoin d'action (Weick, 2001) puisque les cadres intermédiaires doivent résoudre la situation problématique qui survient. Les résultats démontrent que la discontinuité provoque aussi un manque informationnel (Dervin, 1992) : pour entreprendre une action et la mener à terme, les cadres intermédiaires ont manifesté des besoins d'information.

Ces divers éléments contribuent à la compréhension de l'univers de travail dans lequel évoluent les cadres intermédiaires municipaux. Toute information utilisée dans ce contexte est interprétée en fonction des connaissances préalables qu'ils ont acquises dans le même milieu de travail ou dans d'autres milieux, et donc de leurs cartes cognitives. L'information est aussi absorbée, interprétée et modelée à la lumière des facteurs contextuels internes et externes qui composent leur environnement immédiat d'utilisation d'information.

#### **4.1.3. Dimensions des problèmes**

Les résultats de l'étude montrent que huit des onze dimensions proposées par MacMullin et Taylor (1984; Taylor, 1991) s'appliquent adéquatement aux situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires municipaux. Ces dimensions

permettent de caractériser les situations problématiques autrement que par le sujet sur lequel elles portent. Elles constituent aussi des critères pour juger des types d'information aptes à favoriser la résolution des problèmes.

Les huit dimensions émergeant des données peuvent être regroupées en trois catégories :

(1) On retrouve tout d'abord des dimensions qui sont inhérentes aux situations problématiques, comme la nature même des problèmes. Par exemple, les situations problématiques peuvent être simples ou complexes en fonction du nombre de variables à considérer dans la résolution du problème.

(2) On observe ensuite des dimensions qui sont déterminées par la manière dont les cadres intermédiaires perçoivent les situations problématiques selon l'éclairage favorisé par leurs cartes cognitives (personnelles et collectives). Il en est ainsi, par exemple, de la compréhension du point de départ d'une situation problématique. Aussi, les situations problématiques peuvent être bien ou mal structurées selon que les participants comprennent ou non toutes les variables du problème et leurs interactions, et selon la part de probabilité dont ils doivent tenir compte. Les situations problématiques peuvent également être considérées comme nouvelles si les cadres n'en ont pas fait l'expérience antérieurement ou si leur organisation traite ces problèmes pour la première fois. De plus, les problèmes peuvent demander la conception d'une solution sur mesure si aucune procédure établie ne peut s'y appliquer.

(3) Enfin, on constate des dimensions qui sont liées au contexte organisationnel. Mentionnons, par exemple, les contraintes internes ou externes qui balisent l'émergence ou le cadre de résolution des situations problématiques; la précision des objectifs à atteindre dans la résolution de la situation problématique; ou encore les risques associés à l'impossibilité à résoudre la situation problématique.

Les situations problématiques ne sont donc pas « neutres » dans le sens où plusieurs de leurs caractéristiques sont teintées par le système cognitif individuel et collectif des individus qui les perçoivent, de même que par le contexte organisationnel dans lequel ils travaillent (Weick, 2001 : 305-306, 311; Wersig et Windel, 1985 : 13; Le Coadic, 1998 : 24). Les dimensions émergent des données de recherche pourraient ainsi être caractéristiques des organisations ayant à vivre des transformations, alors que les situations sont majoritairement nouvelles, nécessitent une solution conçue sur mesure, émergent de contraintes internes, sont complexes mais bien structurées, sont perçues comme présentant des risques élevés en cas d'échec, ont des objectifs précis et ont un point de départ compris des participants. Les besoins d'information exprimés par les cadres intermédiaires pour résoudre les situations problématiques sont, à leur tour, liés aux caractéristiques des situations. Ce lien entre les situations problématiques et les besoins d'information est bi-directionnel : la perception des dimensions des problèmes peut se modifier en fonction de l'apport d'information et de la démarche de construction de sens des individus.

#### **4.1.4. Synthèse**

Les rôles des cadres intermédiaires municipaux, d'après les données obtenues, sont les mêmes que ceux identifiés dans les écrits pour les cadres supérieurs. Le rôle conseil, toutefois, ressort comme étant une particularité propre aux cadres intermédiaires rencontrés. Les responsabilités dont témoignent les cadres intermédiaires donnent plus d'indications sur les champs d'intervention propres à leur niveau hiérarchique. Ainsi les cadres intermédiaires municipaux ne semblent pas intervenir dans la définition des orientations organisationnelles au plus haut degré de décision. Ils doivent cependant faire leurs orientations et, à ce titre, ils doivent établir les priorités et les objectifs de leur unité administrative. Ils ont donc des responsabilités à un certain niveau stratégique dans leur arrondissement. Les résultats montrent d'ailleurs que les cadres intermédiaires municipaux, dans les limites de leur champ d'intervention, agissent comme stratèges et agents d'innovation en se faisant « synthétiseurs » (*synthetizers*), facilitateurs et « implémenteurs » (*implementors*). Ces types d'interventions, au niveau des orientations de leur unité

administrative et de leur arrondissement, correspondent à ce qui est avancé dans les écrits pour les cadres intermédiaires (Floyd et Wooldridge, 1996; Mintzberg, 1983).

Les résultats démontrent que les cadres intermédiaires municipaux ont des rôles et responsabilités qui se situent largement au plan tactique, alors qu'ils sont chargés d'assurer les ressources pour la réalisation des objectifs organisationnels, et de déployer ces ressources en supervisant les projets à réaliser. Jusqu'à un certain point, ils ont aussi des responsabilités au plan opérationnel, principalement pour les chefs de division mais aussi pour les directeurs, dans certains cas plus complexes ou difficiles où ils décident de s'investir davantage.

Au delà de leur cadre de référence personnel, les cadres intermédiaires municipaux inscrivent aussi les situations et leur résolution dans un cadre de référence organisationnel formé de facteurs internes et externes. Tout cela contribue à former les cartes cognitives sur lesquelles ils s'appuient et qui s'enrichissent avec les nouvelles connaissances acquises. Ainsi, les résultats démontrent que les participants ont inscrit les situations problématiques dans un cadre contextuel formé de facteurs internes (philosophie de l'organisation, partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements, modes de fonctionnement internes) et de facteurs externes (lois et directives provinciales, relations avec des organisations et des groupes de pression). De manière générale, ces types de facteurs ont surtout été mentionnés pour les situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières, et les situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif. Il s'agit aussi des situations que les cadres intermédiaires ont décrit en plus grand nombre, et qui semblent le plus caractériser leurs activités de gestion dans le contexte d'une organisation en transformation.

Tant les rôles et responsabilités de gestion que les facteurs contextuels servent de cadre de référence aux situations problématiques qu'ont à régler les cadres intermédiaires municipaux, de même qu'à leurs niveaux d'intervention et de décision. Toutes ces composantes influent sur la perception qu'ont les participants des dimensions qui caractérisent les situations problématiques à résoudre. Ces dimensions, selon Taylor (1986,

1991), ont une incidence sur les besoins informationnels et sur les sources d'information consultées. Ainsi, dans le contexte d'une municipalité en restructuration, il ressort que les situations problématiques décrites par les cadres intermédiaires s'inscrivent dans des schémas nouveaux, relèvent de problèmes dont la solution doit être conçue sur mesure, émergent de contraintes internes, sont considérées comme étant complexes mais bien structurées, sont perçues comme présentant des enjeux élevés, ont un point de départ et des objectifs précis qui sont compris par les participants.

L'importance des composantes contextuelles indique déjà que celles-ci constituent une valeur ajoutée dans la recherche de l'information nécessaire à la résolution des situations : les participants, en effet, déterminent la valeur de l'information qu'ils considèrent utile en tenant compte de leur cadre de référence spécifique (Taylor, 1986 : 16-17, 250).

## **4.2. Situations problématiques et besoins d'information**

Cette section aborde les besoins d'information des cadres intermédiaires lors des situations problématiques qu'ils ont à résoudre. À partir des résultats obtenus, nous examinons les niveaux de besoins d'information des cadres intermédiaires, la réduction de l'incertitude et les principaux types de besoins d'information qu'ils ont manifestés.

### **4.2.1. Niveaux des besoins d'information**

Les cadres intermédiaires ont décrit des situations problématiques qui étaient presque toutes terminées au moment de l'entrevue. Pour cette raison, ils étaient en mesure de formuler clairement les besoins d'information qu'ils avaient identifiés. Cela nous semble correspondre aux besoins « formulés formellement » (*formalized needs*) de Taylor (1968 : 182), soit le troisième des quatre niveaux de besoins d'information. Sur le continuum proposé par Belkin (1980), cela correspondrait aux besoins « informatifs », c'est-à-dire aux besoins se situant à un niveau de précision élevé : les participants étaient en effet capables de cibler ce qui leur manquait comme information pour aller de l'avant. Et cela, même si

les situations problématiques décrites étaient nouvelles, mal structurées ou complexes. Les situations étant décrites de manière rétroactive, les participants avaient eu le temps de les rationaliser, d'en définir les variables de manière à les rendre opérables, et les avaient le plus souvent résolues (certaines situations étant en voie de résolution).

Pour répondre à leurs besoins informationnels, les cadres intermédiaires ont notamment eu recours à des systèmes d'information, par exemple des systèmes en comptabilité et en ressources humaines, des systèmes de suivi de dossiers, les sites Intranet et Internet de leur organisation, les sites Internet d'autres organisations, etc. Cela indique qu'ils en étaient rendus à un niveau maximal de précision de leurs besoins d'information. En effet, ils étaient en mesure de formuler ceux-ci pour les faire correspondre aux modes de recherche propres aux systèmes utilisés. Ce niveau maximal de précision (Belkin, 1980) correspond au niveau des besoins « élucidés » ou « reformulés » de manière à s'adapter aux modalités des systèmes d'information consultés (*compromized needs*) proposés par Taylor (1968). Pour vérifier d'autres niveaux de besoins d'information, c'est-à-dire ceux qui se situent du côté du niveau maximal d'imprécision, il faudrait adopter une approche de recherche différente et accompagner les cadres dans le processus de détermination graduelle de leurs besoins d'information.

Enfin, Kuhlthau (2004 : 26-27) met en relation les niveaux de besoins d'information de Taylor (1968) et les phases de construction des significations de Kelly (1963) : au niveau des besoins « formulés formellement » et des besoins « reformulés » pour s'adapter aux systèmes d'information, l'individu est en mesure d'exprimer clairement des hypothèses, d'évaluer les solutions et les résultats potentiels, d'interpréter et d'intégrer de nouvelles idées. Cette étape rejoint les théories de Dervin (1983a, 1992) quant à la construction des significations chez les individus et de Weick (2001) quant à l'enrichissement des cartes cognitives chez les acteurs organisationnels. Les propos des cadres intermédiaires rencontrés nous laissent croire qu'ils avaient atteint ces phases de construction des significations afin de proposer des solutions aux situations dont ils étaient chargés.

#### 4.2.2. Réduction de l'incertitude

De manière générale, les cadres intermédiaires municipaux ont comblé leurs besoins d'information de manière suffisamment satisfaisante pour mener leurs dossiers à terme. Des cadres ont cependant admis qu'il existait probablement d'autres sources d'information, mais qu'ils ne les ont pas recherchées de manière exhaustive. Certains ont fait comprendre qu'ils avaient recueilli assez d'information pour répondre à leurs besoins informationnels. D'autres ont dit qu'ils ne savaient pas si d'autre information était disponible et que, par conséquent, ils n'ont pas poursuivi la recherche. Dans les cas où ils n'ont pas trouvé de réponses claires à l'aide de documents ou de collègues, les participants ont exercé leur jugement en se basant sur leur expérience et en bâtissant sur leurs cartes cognitives.

« 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 [nom de la municipalité] » (A-4)

« (...) c'est sûr que, comme tout le monde, j'aurais aimé ça avoir un cours d'initiation 101 à [sujet sur lequel porte la situation], 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)

Une situation problématique peut être considérée comme un état d'incertitude qui doit se résoudre par un processus de résolution de problème faisant appel à la recherche d'information (Wilson, 1999b : 840-841). C'est l'individu qui décide de ses besoins d'information et de la quantité d'information qui lui est nécessaire pour y répondre. Tout comme l'individu est en mesure d'exprimer ses besoins d'information de manière formalisée, il est aussi en mesure d'interpréter l'information qui lui est fournie pour l'intégrer à ses connaissances et formuler de nouveaux besoins d'information. Cela est aussi lié à la capacité d'absorption d'information des individus (Cohen et Levinthal, 1990 :

128-131) quant à leur habileté à reconnaître la valeur d'une nouvelle information et à l'intégrer à leur bagage de connaissances.

Par ailleurs, la détermination des besoins d'information est aussi liée au type de solution vers lequel tend l'individu, entre la recherche d'une solution satisfaisante (*satisficing*) ou la recherche de la meilleure solution parmi toutes celles qui existent (*maximizing*). En raison du facteur temps (Savolainen, 2006 : 116-118), certains participants ont dû faire des compromis en ce sens qu'ils se sont concentrés sur les quelques sources d'information qui leur fournissaient des réponses satisfaisantes. Les propos des cadres intermédiaires municipaux rencontrés permettent de croire 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.

#### **4.2.3. Besoins d'information relatifs au contexte**

Les résultats indiquent que les cadres intermédiaires ont manifesté le plus grand nombre de besoins d'information pour les processus entourant les projets à réaliser (45,1%). On pourrait ajouter à cela leurs besoins pour des modèles et des exemples (9,8%), qu'il s'agisse de modèles de documents ou d'exemples de projets semblables. Ces modèles et exemples trahissent aussi des besoins pour les processus et les façons de faire, dont une partie peut être comprise en voyant le résultat final (contenu, critères à respecter, etc.). Enfin, 17,1% des besoins d'information des participants portent sur les orientations et les priorités organisationnelles.

Ces trois types de besoins informationnels ont été exprimés en majorité pour des situations nouvelles, de même que pour des situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif et des situations portant sur la gestion des ressources matérielles et immobilières. Dans l'ensemble, peu de situations ont porté sur le thème des communications. Cela peut s'expliquer par le fait que, depuis la fusion municipale, la gestion des communications relève d'une direction spécifique dans les arrondissements. Les autres directions peuvent

tout de même réaliser certaines activités de communications, mais à une échelle plus restreinte. Les participants ont décrit un peu plus de situations en ressources humaines puisque leur gestion fait partie intégrante de leurs responsabilités, même s'il existe par ailleurs une direction chargée des ressources humaines pour l'ensemble de l'arrondissement. Enfin, on relève peu de situations problématiques en ressources financières.

Le grand nombre de situations portant sur les ressources matérielles et immobilières ou sur des aspects juridiques semble donc caractériser les activités des cadres intermédiaires dans le contexte d'une organisation en restructuration. Il en est de même pour les besoins d'information. L'importance accordée aux processus entourant les projets, aux modèles et exemples, et aux orientations et priorités organisationnelles, montre les préoccupations des cadres intermédiaires municipaux à inscrire la réalisation de leurs projets dans un cadre de référence aussi contextualisé et précis que possible.

#### **4.2.4. Synthèse**

À un niveau « formalisé » de leurs besoins d'information, les cadres intermédiaires ont principalement manifesté des besoins pour des éléments de processus et de contexte. Cela renforce les assertions de Taylor (1986) qui avance que les systèmes d'information doivent être conçus de manière à tenir compte du contexte comme valeur ajoutée dans le traitement de l'information. Selon lui, les systèmes d'information à valeur ajoutée devraient contenir des activités d'information qui seraient en mesure de maintenir le lien entre un problème spécifique et son environnement (Taylor, 1986 : 16-17, 250). Parmi les valeurs ajoutées, la composante de l'adaptation (*adaptability*) est celle qui s'intéresse le plus au contexte : cela signifie que les professionnels qui conçoivent les systèmes doivent se pencher sur la manière dont les systèmes d'information s'adaptent au contexte et aux problèmes qui émergent de l'environnement des individus qui les utilisent. Autrement dit, il faut savoir comment et pourquoi un individu a besoin d'information, et de quelle manière le système peut y répondre (Taylor, 1986 : 57, 65). Cela implique que les professionnels qui

conçoivent les systèmes d'information doivent s'intéresser aux autres dimensions que les seuls sujets sur lesquels portent les situations problématiques. Ainsi, les diverses composantes de l'environnement d'utilisation de l'information fournissent des intrants essentiels à la conception de systèmes d'information intégrant des processus de traitement de l'information à valeur ajoutée pour le bénéfice des utilisateurs (Taylor, 1986 : 25). Or, Taylor (1986 : 33-34) remarque que les professionnels de l'information ont eu tendance à séparer l'utilisation de l'information de son environnement d'utilisation.

### **4.3. Situations problématiques et sources d'information**

Cette section porte sur les sources d'information utilisées par les cadres intermédiaires pour résoudre les situations problématiques dont ils sont chargés. Nous y abordons les catégories de sources d'information consultées, les critères de préférence manifestés par les cadres intermédiaires, et les types d'utilisation de l'information.

#### **4.3.1. Catégories de sources d'information consultées**

Les cadres intermédiaires municipaux ont utilisé des sources d'information documentaires et verbales, à la fois internes et externes à leur organisation. Cela correspond à ce qui est recensé dans la littérature en gestion et en sciences de l'information (voir annexe 4) et aux catégories de sources d'information proposées par différents chercheurs (voir chapitre 1, section 1.2.3).

Au total, les cadres intermédiaires ont consulté plus de sources d'information verbales (n=102), ce qui confirme ce que disent les écrits sur les comportements informationnels des cadres (principalement des cadres supérieurs). Toutefois, les sources documentaires ont aussi été consultées en grand nombre (n=85). Dans l'ensemble, les participants ont utilisé davantage de sources d'information pour les situations nouvelles. De plus, la majorité des sources verbales et documentaires consultées par les cadres intermédiaires ont été des sources internes (n=153) plutôt que des sources externes (n=34) à l'organisation. Des études antérieures avaient déjà mis ce dernier élément en lumière

(Aguilar, 1967; Keegan, 1974; Choo et Auster, 1993), de même que l'importance du transfert des connaissances se trouvant au sein de l'organisation (O'Dell et Grayson, 1998). Par ailleurs, les études que nous avons recensées (voir annexe 4) sur les comportements informationnels des cadres supérieurs et intermédiaires montrent aussi que les sources d'information internes sont très utilisées, particulièrement les sources documentaires. Les données obtenues pour notre recherche démontrent l'importance de la gestion des sources d'information internes à l'organisation.

Les sources d'information consultées par les cadres intermédiaires municipaux sont essentiellement des sources primaires et internes à l'organisation (Atherton, 1977; Chaumier, 1986). Cela se vérifie tant pour les sources verbales (par exemple, collègues, personnes ressources, séances de formation) que documentaires (par exemple, politiques et règlements internes, rapports sur l'état de la situation, procès-verbaux, descriptions de tâches). Ces sources d'information sont communiquées par différents canaux de diffusion. Ainsi, plusieurs données ou documents sont accessibles dans des systèmes d'information informatisés : systèmes sur les ressources humaines et financières, systèmes de suivi des dossiers, système de messagerie électronique, sites Intranet et Internet de la municipalité, sites Internet d'autres organisations. Dans l'arrondissement ex-ville, le repérage des documents est facilité par un système de classement uniforme mis sur pied par le service des archives et maintenu par l'archiviste. Plusieurs participants de cet arrondissement ont mentionné ce système qui est implanté dans tous les classeurs de l'arrondissement, tant dans les secrétariats que dans les bureaux des employés. Cela correspond aux types de systèmes traditionnellement conçus par les archivistes pour le repérage des documents organisationnels (Couture *et al.*, 1999; Shepherd et Yeo, 2003). D'autres participants ont mentionné avoir mis sur pied un système de classement qui leur est personnel pour la gestion des documents conservés dans leur bureau. Enfin, les participants ont utilisé des systèmes d'information dédiés à la description des fonds et des collections documentaires de la municipalité, ce qui correspond à la définition de sources d'information secondaires.

Les sources documentaires internes suivantes ont été les plus utilisées : documents de nature juridique et normative et dossiers de la situation (pour les situations portant sur les ressources matérielles et immobilières et pour celles d'intérêt juridique, réglementaire et normatif), et documents financiers et de ressources humaines (pour les situations portant sur les ressources humaines et financières). Les sources documentaires externes les plus consultées, pour leur part, sont de nature juridique et normative. Elles l'ont surtout été pour des situations touchant la gestion des ressources matérielles et immobilières et pour des situations relevant du thème juridique, réglementaire et normatif. Les sources verbales internes les plus consultées par les cadres intermédiaires municipaux sont les collègues de leur unité administrative, les collègues des autres unités dans l'arrondissement et ceux des services corporatifs. Les sources verbales externes utilisées ont surtout été les personnes ressources travaillant dans d'autres organisations. Les cadres intermédiaires ont principalement utilisé les sources verbales pour les situations portant sur la gestion des ressources matérielles et immobilières et pour les situations d'intérêt juridique mais aussi, dans une moindre mesure, pour les situations sur la gestion des ressources humaines.

Les résultats sur les sources d'information montrent les préoccupations des cadres intermédiaires à s'appuyer, d'une part, sur des éléments de processus (par exemple, les lois, les règlements, les normes et les procédures) et, d'autre part, sur des éléments contenant l'historique et le contexte des situations (par exemple, en consultant les dossiers de la situation et des collègues). Cela est particulièrement vrai pour les deux types de situations qui semblent le plus caractériser leurs activités dans le contexte d'une organisation en restructuration, soit les situations en ressources matérielles et immobilières et les situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif.

#### **4.3.2. Critères de préférence des sources d'information**

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les cadres intermédiaires municipaux ont consulté un plus grand nombre de sources d'information verbales que documentaires. Cela semble refléter leur rôle d'agent de liaison où ils constituent et

entretiennent des réseaux de relations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Mintzberg, 1973, 1984, 2000; Kotter, 1982a, b). Le rôle de liaison fait partie des rôles interpersonnels des cadres, ceux-ci entretenant des contacts formels et informels, tant de manière horizontale que verticale dans la hiérarchie organisationnelle. Toutes les personnes incluses dans les réseaux de contacts permettent aux cadres, à un niveau ou à un autre, de mettre en œuvre leur programme d'activités (Kotter, 1982a, b). Ces personnes auprès de qui ils recherchent de l'information peuvent être impliquées à des degrés divers dans la réalisation de leurs projets. Par exemple, un participant doit compter sur les directeurs des autres directions pour obtenir l'information l'aidant à établir les prévisions budgétaires de l'arrondissement. En contrepartie, lorsque le budget demandé doit être réduit, chacun est amené à comprendre la réalité d'ensemble et les priorités de chaque direction, et à revoir ses prévisions budgétaires en conséquence (A-5).

Le fait que les cadres intermédiaires aient utilisé davantage de sources d'information verbales est aussi à mettre en relation avec l'assertion de Choo (1994) voulant que les sources perçues comme fournissant l'information de la plus haute qualité (pertinence et fiabilité) sont le plus souvent des sources verbales et personnelles, c'est-à-dire de l'information transmise par des personnes en qui ils ont confiance : collègues de même niveau hiérarchique, supérieurs, subordonnés. Ces sources verbales sont aussi celles qui sont en mesure de transmettre le plus d'éléments contextuels. Selon Daft et Lengel (1984), cette capacité des sources d'information verbales à transmettre le contexte en fait les sources les plus « riches » de manière absolue. Dennis et Valacich (1999) s'inscrivent toutefois en faux contre cette assertion, affirmant que c'est plutôt le contexte des sources d'information qui sert à déterminer leur richesse. Les résultats démontrent que si les cadres intermédiaires ont utilisé davantage de sources verbales (n=102), ils ont aussi utilisé une grande quantité de sources documentaires (n=85). Par ailleurs, les sources verbales ont permis aux participants d'aller chercher l'historique de certaines situations, de même que différents états de la situation qui n'existent pas en format écrit :

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

Le fait que les cadres intermédiaires municipaux aient tout de même consulté une importante quantité de sources documentaires pour résoudre les situations confirme aussi ce qui est avancé par Feldman et March (1981) sur la valeur symbolique de l'information. Ces chercheurs affirment que le fait d'appuyer les décisions sur de l'information permet de légitimer les individus qui prennent ces décisions, d'où le concept d'information comme symbole. Cela confirme aussi la volonté des individus de s'inscrire dans un processus de rationalité où les bonnes décisions doivent être fondées sur un processus de preuves<sup>53</sup> (Feldman et March, 1981; Pfeffer et Sutton, 2006). Notre étude ne permet toutefois pas de vérifier si les cadres intermédiaires ont tendance à ne justifier qu'après coup, à l'aide de documents, les décisions déjà prises en s'appuyant sur des sources verbales (Feldman et March, 1981 : 172-174). Les résultats indiquent que les cadres intermédiaires rencontrés ont tendance à bien s'entourer d'information sur laquelle appuyer leurs décisions. Leurs propos ont démontré qu'à leur niveau hiérarchique, ils sont imputables envers différentes instances : leurs supérieurs immédiats, les membres des comités qui doivent approuver certains types de projets et de dépenses, les services corporatifs dont ils relèvent, et les élus de leur arrondissement (qui, en tant que représentants des citoyens, sont redevables envers ceux-ci).

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

Enfin, le fait que les cadres intermédiaires aient utilisé plus de sources d'information internes (n=153) qu'externes (n=34) vient enrichir la discussion sur

---

<sup>53</sup> Pfeffer et Sutton (2006) affirment l'importance du « *evidence-based management* », où la gestion a avantage à s'appuyer sur des « preuves » constituées des sources d'information que possède déjà, souvent, l'organisation, de même que de l'examen critique de ces sources.

l'accessibilité physique des sources, c'est-à-dire leur proximité. Les écrits recensés établissent deux théories à ce sujet. Certains chercheurs affirment que la facilité d'accès aux sources d'information est plus importante pour les utilisateurs d'information que leur qualité (Taylor, 1986; O'Reilly, 1982). D'autres affirment au contraire que la qualité des sources est un facteur plus important à considérer (Choo, 2002; Choo, 1994b; Choo et Auster, 1993; Zach, 2005, 2002). Les résultats de notre étude n'abordent pas spécifiquement la question de la qualité des sources d'information. Toutefois, nous constatons que les sources d'information internes ont été considérées en majorité comme possédant les qualités suffisantes pour satisfaire les besoins d'information et pour fournir les justifications requises. Les sources verbales constituent également un moyen, pour certains cadres intermédiaires, de repérer les sources documentaires pertinentes à la résolution des situations problématiques :

« J'aime mieux appeler quelqu'un que d'aller prendre trois-quatre heures sur l'Internet. J'aime autant essayer de contacter directement une personne qui pourrait me guider pour me dire « va sur tel site », plutôt que de..., 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)

Les données dont nous disposons ne permettent pas de vérifier dans quelle mesure ce comportement est généralisé chez les cadres intermédiaires, ni si les sources d'information verbales renvoient à un usage indirect des sources documentaires. Cela serait à explorer plus avant dans une étude ultérieure.

### **4.3.3. Catégories d'utilisation de l'information**

Dervin (1983a, 1989) et Taylor (1991) ont identifié des catégories d'utilisation de l'information des individus cherchant à résoudre une situation problématique (voir la section 1.3.2.1 du chapitre 1 et l'annexe 11). Les résultats que nous avons obtenus indiquent que les cadres intermédiaires ont utilisé les sources d'information à trois fins

principales : la résolution de la situation problématique, la production de documents et la transmission d'information. Cela reprend certaines des catégories proposées dans les écrits (tableau XXX, page 220).

**Tableau XXX. Catégories d'utilisation de l'information dans la littérature et les résultats**

Catégories d'utilisation de l'information			Littérature	Résultats
Taylor (1991)	Dervin (1983a, 1989)	Résultats		
Éclaircissement ou développement du contexte d'un problème ( <i>enlightment</i> )	<i>Got pictures, ideas, understanding</i>		X	X*
Compréhension du problème ( <i>problem understanding</i> )	<i>Able to plan</i>		X	X*
Acquisition de nouvelles habiletés ( <i>instrumental</i> )	<i>Got skills</i>		X	X*
Acquisition de données factuelles pour bien connaître un sujet ( <i>factual</i> )			X	X*
Confirmation d'un autre élément d'information ( <i>confirmational</i> )	<i>Got support, reassurance, confirmation</i>		X	–
Prédiction d'événements ( <i>projective</i> )			X	–
Auto-motivation ou préservation de son engagement ( <i>motivational</i> )	<i>Kept going</i>		X	–
Contrôle personnel ou politique ( <i>personal or political</i> )	<i>Got control, got out of a bad situation, got pleasure, got connected to others</i>		X	–
		Résolution de la situation	X**	X
		Production de documents	–	<b>X</b>
		Transmission d'information	–	<b>X</b>

\* Dans le tableau XXVI (chapitre 3, page 186), nous avons réuni ces éléments sous une seule catégorie intitulée « Résolution de la situation ».

\*\* Cette catégorie du tableau XXVI (chapitre 3, page 186) comporte les quatre premiers éléments de la catégorisation établie par Taylor (1991).

Nous incluons dans « résolution de la situation » des éléments qui se retrouvent aussi dans les propositions de Taylor (1991) et de Dervin (1983a, 1989). Pour résoudre les situations problématiques dont ils sont chargés, en effet, les cadres intermédiaires doivent tout d'abord prendre connaissance du projet dont il est question, puis réaliser celui-ci. Cela

inclut la compréhension du contexte entourant le problème et du problème lui-même, de même que l'acquisition de sources d'information pour résoudre le problème. De plus, certains participants ont dû acquérir ou adapter des systèmes informatiques, cela s'inscrivant dans la résolution de la situation. Nous associons cela à l'acquisition de nouvelles habiletés.

Par ailleurs, les résultats font ressortir deux catégories qui ne figurent pas dans celles proposées par Taylor (1991) et par Dervin (1983a, 1989) : les cadres intermédiaires produisent des documents et transmettent de l'information dans le processus de résolution des situations problématiques. La production de documents représente 30% des catégories d'utilisation mentionnées par les participants, ce qui vient enrichir les sources documentaires déjà disponibles à l'interne. Étant produits dans le cadre de situations spécifiques, ces documents peuvent être appelés à être réutilisés ultérieurement par les personnes les ayant créés ou par d'autres. Pour ce faire, ils doivent être classés et conservés afin d'être repérés en temps voulu. Leur contexte de création doit aussi être préservé afin de faciliter leur ré-utilisation. Dans le cadre d'organisations qui subissent d'importants changements, la conservation du contexte de création des documents constitue une valeur ajoutée à la préservation de la mémoire organisationnelle.

#### **4.3.4. Synthèse**

Les cadres intermédiaires municipaux ont consulté davantage de sources verbales que documentaires, même si le nombre de ces dernières reste élevé. Ils ont aussi préféré les sources internes aux sources externes, et se sont principalement tournés vers des sources d'information primaires. Dans l'ensemble, ils ont utilisé plus de sources d'information pour les situations nouvelles que récurrentes. Les trois catégories de sources verbales internes les plus utilisées sont les collègues de la même unité administrative que les participants, les collègues des autres unités dans l'arrondissement et ceux des services corporatifs. Les sources verbales externes les plus consultées sont constituées des personnes ressources travaillant dans d'autres organisations. Les sources documentaires internes utilisées en plus

grand nombre sont les documents de nature juridique et normative et les dossiers de la situation, de même que des documents de ressources humaines et financières. Les sources documentaires externes les plus consultées, enfin, sont des documents de nature juridique et normative.

Dans l'ensemble, les cadres intermédiaires municipaux ont surtout consulté ces sources d'information pour les situations touchant à la gestion des ressources matérielles et immobilières, de même que pour les situations d'intérêt juridique, réglementaire et normatif. Dans une moindre mesure, les situations relevant du thème des ressources humaines et du thème des ressources financières ont aussi suscité l'utilisation de plusieurs sources d'information.

Les cadres intermédiaires municipaux ont préféré utiliser prioritairement des sources d'information verbales qui leur permettent d'obtenir davantage d'éléments de type processuel et contextuel, ou encore qui leur permettent d'accéder plus rapidement à des sources d'information documentaires. Il apparaît donc que la proximité ou facilité d'accès à l'information soit un critère important, de même que la pertinence et la fiabilité de l'information transmise par des collègues à l'interne. Cela montre aussi l'utilisation que font les cadres intermédiaires de leur réseau de connaissances. La consultation d'un nombre tout de même élevé de sources documentaires fait ressortir, pour sa part, l'importance pour les cadres intermédiaires de justifier leurs décisions dans un contexte où ils sont imputables envers leurs supérieurs immédiats, les services corporatifs dont ils relèvent, et les élus de leur arrondissement. De cette manière, leurs décisions s'inscrivent dans un processus rationnel.

Le grand nombre de sources verbales et documentaires consultées par les cadres intermédiaires municipaux met l'accent sur l'importance de gérer les différents aspects de la mémoire organisationnelle. Cela est aussi appuyé par le fait que les participants ont à créer plusieurs documents et à transmettre de l'information dans le processus de résolution des situations problématiques. Il y a ainsi un apport d'information qui vient enrichir non

seulement les cartes cognitives des acteurs organisationnels, mais aussi la mémoire de l'organisation.

#### **4.4. Limites de la recherche**

Cette recherche possède certaines limites de nature théorique et méthodologique. Une première limite porte sur la transférabilité des résultats. L'approche constructiviste dans laquelle s'inscrit cette étude vise une généralisation de type analytique plutôt que statistique (Miles et Huberman, 2003 : 505-506; Yin, 2003 : 37). Il s'agit donc ici d'un choix de recherche puisqu'une telle limite est inhérente à ce type d'approche. Par conséquent, la transférabilité analytique vise à comparer les résultats de l'analyse en profondeur de phénomènes de comportements informationnels aux théories existantes. Ce faisant, il devient possible de contribuer à ces théories en comparant les résultats obtenus aux modèles de comportement informationnel servant de cadre conceptuel à cette étude. Les résultats caractérisent une organisation municipale ayant vécu une restructuration majeure à la suite des fusions municipales imposées en 2002 par le gouvernement provincial. Les situations décrites par les cadres intermédiaires s'inscrivaient encore dans les suites de cette restructuration. Pour la réalisation de la recherche, nous avons mis en place différents moyens pour respecter les critères de crédibilité, de transférabilité, de confirmabilité et de stabilité (voir au chapitre 2, section 2.4.2). Les résultats devraient être transférables à des organisations municipales de grande taille ayant expérimenté des changements de même nature, puisque le contexte organisationnel serait similaire. Cela serait toutefois à valider par des études dans ces organisations, afin de comparer les résultats.

Une deuxième limite concerne le choix des situations problématiques fait par les cadres intermédiaires lors des entrevues. Les participants étaient libres de choisir les situations qui leur convenaient le mieux. La seule indication donnée par la chercheuse était à l'effet qu'une situation devait être nouvelle et l'autre, récurrente. D'une part, certains participants ont choisi de ne décrire que des situations nouvelles en raison de la nature de

leur poste, ou encore parce qu'il s'agissait d'un nouveau poste. D'autre part, le choix des sujets par les participants influence les résultats finaux en ce qui a trait aux thèmes les plus traités dans le cadre de leurs responsabilités. Mais en même temps, ce libre choix a permis de voir où étaient leurs priorités au moment des rencontres avec la chercheuse, et ainsi les priorités organisationnelles dans un contexte précis. La redondance des types de situations décrites par les participants constitue aussi un indicateur des priorités dans un contexte de transformation organisationnelle.

## **Conclusion**

Les résultats sont révélateurs du comportement informationnel des cadres intermédiaires lors de situations caractéristiques de leurs activités de gestion, et ce, dans le contexte d'une municipalité en transformation. Ainsi, les composantes de l'environnement d'utilisation de l'information constituent un cadre de référence permettant de comprendre l'origine des situations problématiques et le contexte de leur résolution, tout comme le niveau d'intervention des cadres intermédiaires par rapport à ces situations. Leurs rôles de gestion s'avèrent être aussi variés que ceux proposés dans les écrits pour les cadres supérieurs, ce à quoi s'ajoute le rôle conseil auprès d'une clientèle interne et externe. Les responsabilités des cadres intermédiaires se situent à trois niveaux d'intervention : opérationnel, tactique et stratégique. Les actions stratégiques sont circonscrites à l'échelle de leur unité administrative et de leur arrondissement. Les situations problématiques sont largement marquées par le contexte organisationnel interne constitué d'éléments contextuels et processuels : philosophie de l'organisation, partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements, et mode de fonctionnement interne à la municipalité. En ce qui a trait au contexte externe, les facteurs les plus mentionnés sont liés aux lois et directives provinciales, de même qu'aux relations avec des organisations et des groupes de pression.

Différentes dimensions inhérentes aux situations problématiques font aussi référence à des éléments contextuels qui permettent de mieux saisir la compréhension

qu'ont les cadres intermédiaires de ces situations. Ainsi, dans l'ensemble, les situations décrites s'inscrivent dans des schémas nouveaux, relèvent de problèmes dont la solution doit être conçue sur mesure, émergent surtout de contraintes internes à l'organisation, sont considérées comme étant complexes mais bien structurées, sont perçues comme présentant des enjeux élevés, ont un point de départ et des objectifs précis bien compris des participants. Les éléments contextuels, en tant que cadre de référence, font ainsi partie intégrante de la définition des situations problématiques et de leur processus de résolution comme cadre de référence de celles-ci. Les participants en tiennent également compte dans la définition de leurs besoins d'information et dans les sources d'information consultées.

Les cadres intermédiaires municipaux ont surtout manifesté des besoins d'information centrés sur les processus entourant le projet et sur des exemples de documents ou de projets. On retrouve aussi une bonne proportion de besoins informationnels axés sur les orientations et priorités organisationnelles. Dans ces trois cas, les participants ont exprimé ces besoins en plus grand nombre pour des situations nouvelles. De plus, ils les ont principalement exprimés pour le thème des ressources matérielles et immobilières et pour le thème juridique, réglementaire et normatif, ces thèmes semblant caractériser une grande part des responsabilités des cadres intermédiaires dans une organisation en transformation. Les résultats montrent aussi l'importance des processus et du contexte dans la définition des besoins d'information.

Pour répondre à leurs besoins informationnels, les cadres intermédiaires rencontrés ont consulté un plus grand nombre de sources d'information verbales, mais ont aussi tenu compte des sources documentaires dans une forte proportion. Les sources verbales constituent également un outil de repérage de sources documentaires pertinentes. Le fait d'appuyer les décisions sur des sources documentaires semble caractériser le niveau d'intervention des cadres intermédiaires municipaux qui ont des comptes à rendre à différentes instances au sein de leur organisation, qu'il s'agisse de leurs supérieurs immédiats, des membres des comités chargés d'approuver les projets proposés, des services corporatifs dont ils relèvent ou des élus de leur arrondissement (eux-mêmes étant

imputables aux citoyens qu'ils représentent). Dans les deux cas, les sources internes sont les plus utilisées. Au total, les participants ont consulté davantage de sources d'information pour les situations nouvelles. Les sources verbales les plus utilisées sont principalement constituées de collègues de l'arrondissement et des services corporatifs (sources internes) et de personnes ressources d'autres organisations (sources externes). Les catégories de sources documentaires les plus consultées pour des situations du thème juridique et du thème des ressources matérielles sont des documents de nature juridique et normative et les dossiers de la situation (sources internes) et des documents de nature juridique (sources externes). Parmi les sources documentaires internes les plus consultées, on retrouve aussi des documents de ressources financières et humaines, pour des situations appartenant à ces thèmes.

Enfin, les cadres intermédiaires ont utilisé les sources d'information à trois fins principales. En premier lieu, ils s'en sont servi pour résoudre les situations problématiques dont ils étaient chargés. Mais ils se sont aussi trouvés à créer des documents et à transmettre de l'information à leurs collègues, autant d'éléments qui viennent enrichir la mémoire organisationnelle de leur arrondissement.

Ces résultats permettent de constater le rôle du contexte dans l'environnement d'utilisation de l'information des cadres intermédiaires. Le contexte est omniprésent comme cadre de référence des situations problématiques : rôles et responsabilités, facteurs contextuels internes et externes. Les besoins informationnels portent surtout sur les processus entourant le projet à réaliser, sur des exemples et sur les orientations et priorités organisationnelles. Les éléments liés aux processus et au contexte apparaissent donc primordiaux dans un programme de gestion de l'information, et dans la conception de systèmes d'information adaptés aux besoins d'information qui ont été manifestés par les cadres intermédiaires municipaux. L'importance accordée au contexte caractériserait ainsi : (1) les organisations en changement, la restructuration de la municipalité concernée n'étant pas encore terminée au moment des entrevues; (2) le niveau d'intervention des cadres

intermédiaires et leurs rôles et responsabilités, notamment le caractère imputable de leurs décisions par rapport à différentes instances.

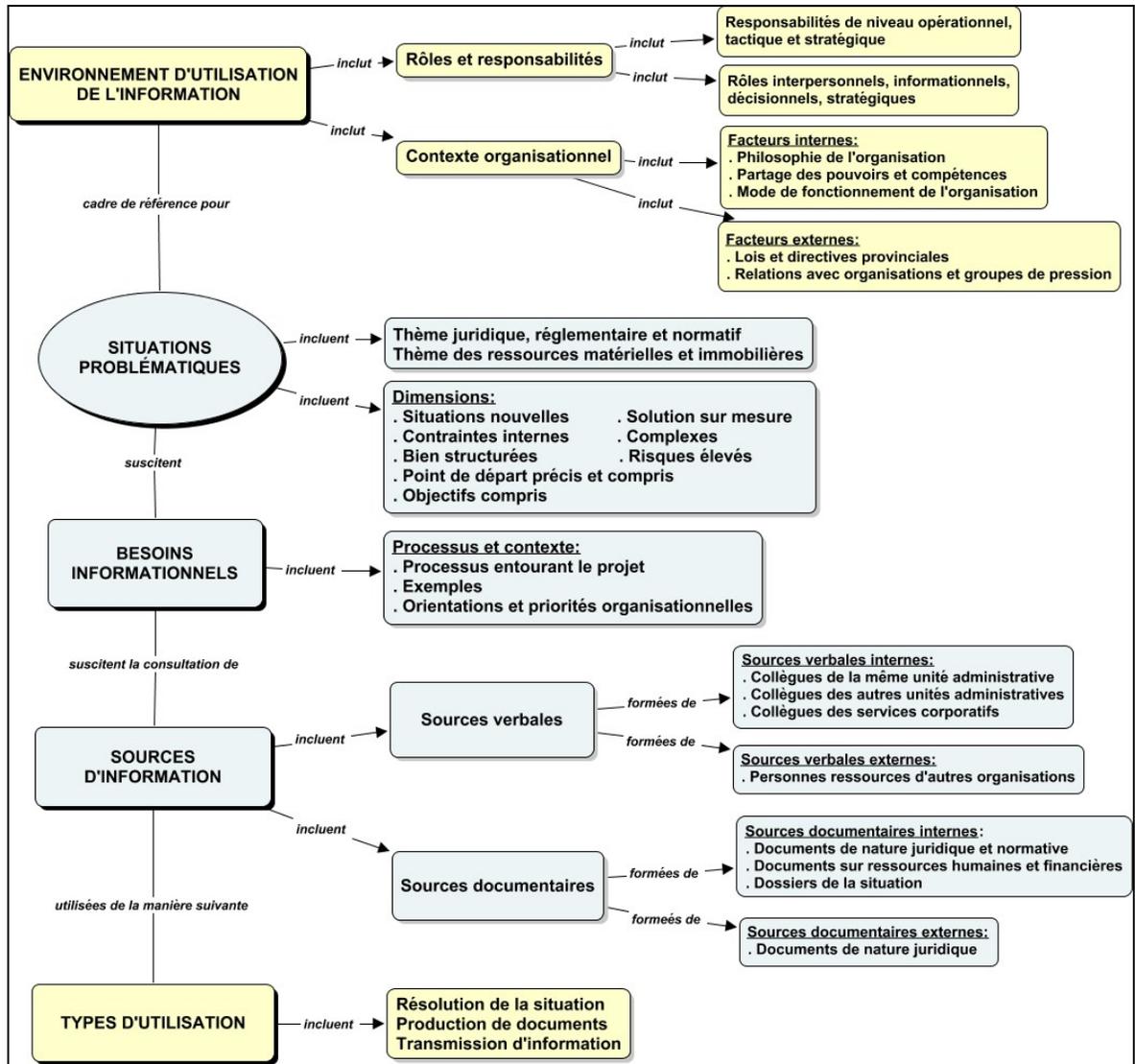
La consultation des sources d'information, pour sa part, met l'accent sur l'importance des sources verbales internes, et notamment sur l'apport des collègues de la même unité administrative, des autres unités au sein de l'arrondissement, et des services corporatifs. Les sources documentaires les plus consultées sont également internes. Cela indique bien l'importance de gérer les sources d'information que possède déjà l'organisation, de même que les documents produits dans le processus de résolution des situations problématiques. Le fait que les cadres intermédiaires aient principalement consulté des documents de nature juridique et normative (à l'interne et à l'externe) et les dossiers de la situation indique aussi l'importance accordée aux processus, au « comment faire », et à l'historique découlant des situations semblables traitées antérieurement. Ici encore, cela donne des indications quant à l'importance qui devrait être accordée par les professionnels de l'information aux besoins informationnels. Cela est aussi à mettre en relation avec la quantité des situations traitées qui sont reliées à l'aspect juridique et à l'aspect des ressources matérielles et immobilières. Ces types de situations semblent être représentatives des responsabilités des cadres intermédiaires dans une organisation en transformation.

La quantité de sources verbales consultées semble indiquer la capacité des individus à transmettre à la fois des informations et des connaissances considérées comme ayant une valeur non négligeable quant à leur qualité. Lors de la résolution des situations problématiques, les cadres intermédiaires ont eu à transmettre de l'information à leurs supérieurs, à leurs collègues ou à leurs employés. Indéniablement, le partage d'information et de connaissances fait partie des comportements informationnels des cadres intermédiaires. Un programme de gestion de l'information devrait ainsi considérer le transfert des connaissances tacites au sein de l'organisation, non seulement d'un individu à un autre, mais aussi d'une unité administrative à une autre. Le nombre de sources documentaires consultées, quoique un peu moins élevé que le nombre de sources verbales,

met en lumière la nécessité d'un programme de gestion de l'information adapté aux besoins des cadres intermédiaires. Les cadres intermédiaires ont d'ailleurs eu à créer des documents qui renseignent tant sur le produit final que sur le processus de la résolution de la situation dans un contexte précis.

Les résultats obtenus nous permettent de dresser le modèle suivant des comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux dans une organisation en transformation (figure 15, page 229) :

**Figure 15. Modèle de comportement informationnel de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation**



Ce modèle de comportement informationnel met en lumière les éléments auxquels les professionnels de l'information devraient accorder leur attention comme valeur ajoutée au traitement de l'information dans l'organisation : (1) documenter le contexte organisationnel et les processus entourant les projets traités, et (2) conserver le contexte entourant la création des documents afin de faciliter la réutilisation de ceux-ci. Par ailleurs,

les cadres intermédiaires ont surtout traité des situations se rattachant au volet juridique, réglementaire et normatif, de même qu'au volet des ressources matérielles et immobilières. Cela semble caractériser leurs responsabilités dans une organisation qui était encore en restructuration au moment des entrevues, dans la perspective du partage des pouvoirs et des compétences entre les services corporatifs et les arrondissements. Un programme de gestion de l'information devrait par conséquent accorder une attention particulière aux besoins suscités par les activités dans ces domaines d'activités, tout comme aux catégories de sources d'information les plus consultées.

## Conclusion

La présente recherche visait à examiner comment les cadres intermédiaires d'une municipalité répondent à leurs besoins d'information courante dans l'environnement d'utilisation d'information qui est le leur. Les questions de recherche suivantes ont servi de point de départ :

1. Quelles sont les situations problématiques auxquelles font face les cadres intermédiaires municipaux ?
2. Quels sont les besoins informationnels exprimés par les cadres intermédiaires municipaux lors de situations problématiques ?
3. Quelles sont les sources d'information qui soutiennent les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux ?

L'approche méthodologique retenue pour cette recherche est qualitative et s'inscrit dans un cadre interprétatif de nature constructiviste. L'étude est descriptive, cherchant à explorer et à décrire les comportements informationnels des cadres intermédiaires lors des situations problématiques qu'ils ont à résoudre. Différents modes de collecte de données ont été utilisés, soit l'entrevue en profondeur en personne auprès de cadres intermédiaires municipaux, l'observation directe de ces mêmes cadres et la collecte de documentation pertinente. L'incident critique a été utilisé comme technique de collecte de données et comme unité d'analyse. Lors des entrevues, les 21 cadres intermédiaires rencontrés ont décrit deux situations problématiques chacun, pour un total de 42 situations. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu qualitative, basée sur la théorisation ancrée qui permet de combiner des approches inductives et déductives des catégories d'analyse. Différentes mesures ont été prises pour respecter les critères essentiels assurant la qualité de la recherche.

Les résultats montrent que les cadres intermédiaires municipaux ont des rôles de gestion qui s'apparentent à ceux des cadres supérieurs. Le rôle conseil, toutefois, ressort

comme étant particulier aux cadres intermédiaires. Ces derniers ont aussi des responsabilités de gestion qui se situent à trois niveaux d'intervention : opérationnel, tactique et stratégique, quoique le niveau tactique prédomine. Les situations problématiques dont sont chargés les cadres intermédiaires s'inscrivent dans leurs rôles et responsabilités de gestion et dans le contexte organisationnel d'une municipalité en transformation. Dans ce contexte, les participants ont eu à traiter des situations problématiques caractérisées par les dimensions suivantes : les situations s'inscrivent principalement dans des schémas nouveaux, relèvent de problèmes dont la solution doit être conçue sur mesure, émergent de contraintes internes, sont considérées comme étant complexes mais bien structurées, sont perçues comme présentant des enjeux élevés, ont un point de départ et des objectifs précis qui sont compris par les participants. Les sujets traités dans les situations portent principalement sur la gestion des ressources matérielles et immobilières et sur des sujets d'intérêt juridique, réglementaire et normatif. Les besoins informationnels des cadres intermédiaires témoignent de l'omniprésence du contexte organisationnel, puisqu'ils ont eu surtout besoin de processus entourant les projets à réaliser, de modèles et d'exemples, et d'information sur les orientations et les priorités de l'organisation. Pour répondre à ces besoins, ils ont consulté davantage de sources verbales que documentaires, même si le nombre de ces dernières reste élevé, et ont préféré utiliser en priorité les sources d'information internes de l'organisation.

De tels indicateurs ont permis d'établir un modèle caractérisant le comportement informationnels des cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation. Ce modèle fait ainsi ressortir : (1) un environnement d'utilisation de l'information marqué par les rôles et responsabilités de gestion propres aux cadres intermédiaires et par le contexte organisationnel, composantes qui encadrent l'émergence de types spécifiques de situations problématiques (quant aux sujets traités et aux autres dimensions inhérentes à ces situations); (2) les besoins informationnels ressentis par les cadres intermédiaires pour des processus et des éléments contextuels; (3) les sources d'information verbales et documentaires, surtout internes à l'organisation, utilisées pour répondre à ces besoins; et (4) les types d'utilisation de ces sources.

Les apports de la présente recherche sont de nature théorique, méthodologique et pratique.

## **Apports théoriques**

Dans une perspective théorique, les apports sont liés aux résultats sur le comportement informationnel des cadres intermédiaires municipaux, c'est-à-dire l'environnement d'utilisation de l'information, la détermination des besoins d'information, les catégories de sources d'information consultées et leurs types d'utilisation. Nous discutons ci-après de la contribution apportée aux modèles théoriques à la base de notre étude, de même que de la précision des concepts d'« d'utilisateur » et d'« utilisation de l'information ».

## **Contribution aux modèles théoriques sous-tendant la recherche**

Le modèle de comportement informationnel qui se dégage des résultats appuie les principales composantes du modèle général d'utilisation de l'information proposé par Choo (1998), plus précisément en ce qui a trait aux situations problématiques et aux lacunes cognitives qu'elles suscitent, aux sources d'information utilisées pour combler ces lacunes, et aux types d'utilisation de ces sources. Les résultats appuient également le modèle d'environnement d'utilisation de l'information de Taylor (1986, 1991), intégré dans celui de Choo : ils montrent l'influence des composantes de l'environnement organisationnel sur les situations problématiques qui émergent et les dimensions inhérentes à celles-ci. Les modèles sous-tendant notre étude se voient donc confirmés. De plus, leur opérationnalisation dans un milieu municipal en transformation a permis d'enrichir leurs composantes en proposant un modèle détaillant le comportement informationnel d'un groupe d'utilisateurs peu étudié jusqu'à présent.

Les rôles et responsabilités de gestion des cadres intermédiaires municipaux correspondent à ce qui est avancé dans les écrits pour les cadres supérieurs et intermédiaires. Toutefois, le rôle conseil ressort comme un rôle à part entière qui

caractérise les actions des cadres intermédiaires municipaux. La recension de la littérature révèle que les cadres agissent aux plans opérationnel, tactique et stratégique dans des proportions différentes selon leur niveau hiérarchique. Cela s'applique aux cadres intermédiaires rencontrés, quoique ceux-ci œuvrent davantage au plan tactique.

Les modèles proposés par Choo (1998) et par Taylor (1986, 1991) n'intègrent aucune composante liée à la production de documents dans le processus de résolution des situations problématiques. Or, les cadres intermédiaires rencontrés ont créé plusieurs documents qui s'ajoutent aux sources documentaires que possède l'organisation. Les modèles n'incluent pas, non plus, de composantes portant sur la disposition des sources d'information une fois que les situations problématiques sont résolues. Pourtant, les cadres intermédiaires ont témoigné de pratiques informationnelles relatives à la classification et à la conservation des documents. La production de documents et la disposition des sources d'information font partie intégrante des comportements informationnels des cadres intermédiaires, et l'ajout de telles composantes permettrait d'enrichir les modèles existants.

### **Précision des concepts d'« d'utilisateur » et d'« utilisation de l'information »**

Notre étude permet aussi de préciser les concepts d'« utilisateur » et d'« utilisation de l'information » du point de vue des utilisateurs et de leurs comportements informationnels : pour savoir de quelle manière répondre aux besoins des utilisateurs, il faut comprendre pourquoi ils ont besoin d'information et comment ils comptent l'utiliser. Mieux connaître les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux permet de définir plus adéquatement leurs exigences informationnelles selon leur perspective. Les résultats de notre étude sont révélateurs des sujets sur lesquels ils travaillent en priorité dans une municipalité en transformation, de l'omniprésence du contexte qui marque à la fois l'émergence des situations et la manifestation des besoins informationnels, et des catégories de sources d'information verbales et documentaires consultées.

Ces résultats permettent de réfléchir aux principes qui sous-tendent la conception des systèmes d'information dédiés au repérage de l'information organisationnelle. Rappelons que les sources documentaires utilisées par les cadres intermédiaires rencontrés sont principalement de nature archivistique. En archivistique, le développement des systèmes de repérage d'information s'est surtout fait jusqu'à présent en fonction des types d'activités de gestion de l'organisation et des types de documents produits dans le cadre de ces activités (Couture *et al.*, 1999; Shepherd et Yeo, 2003). Un système de classification qui respecte la structure des activités de l'organisation est considéré par les archivistes comme permettant de conserver le contexte d'ensemble de la création des documents puisqu'il est révélateur du mandat et des responsabilités de cette organisation. Les besoins manifestés par les cadres intermédiaires municipaux, cependant, indiquent qu'ils ont besoin d'éléments contextuels plus précis et constamment actualisés en fonction des transformations vécues par l'organisation, ce qui se reflète dans les sources d'information dont ils ont besoin. Cela implique de repenser les concepts sous-jacents à la conception des systèmes d'information archivistiques afin d'offrir des capacités de repérage accrues vers les sources documentaires les plus utilisées, et de permettre de recontextualiser facilement l'information lors de l'utilisation et de la réutilisation de ces sources.

## **Apports méthodologiques**

Au point de vue méthodologique, la recherche a donné l'occasion de tester et de valider des outils de collecte et d'analyse des données adaptés à l'étude des comportements informationnels de cadres intermédiaires municipaux en fonction de l'environnement d'utilisation d'information qui leur est propre.

Les instruments développés pour la collecte de données, particulièrement pour les entrevues en profondeur en personne, ont permis d'obtenir des données riches sur les comportements informationnels dans le contexte de situations problématiques. L'utilisation de l'incident critique comme technique de collecte des données et comme unité d'analyse

s'est aussi révélé pertinente pour étudier les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux.

Les catégories développées pour l'analyse des données, issues d'une combinaison d'éléments inductifs et déductifs, ont donné lieu à la conception et à la validation d'un guide de codification. Celui-ci pourrait servir de base dans l'étude des comportements informationnels d'autres cadres intermédiaires de la même municipalité (par exemple, des cadres intermédiaires des services corporatifs) ou d'autres municipalités.

## **Apports pratiques**

Au point de vue pratique, la recherche permet de mieux comprendre les besoins informationnels des cadres intermédiaires. Cela est essentiel afin d'évaluer l'utilisation que font les cadres intermédiaires municipaux des différentes sources d'information existant dans leur organisation, qu'il s'agisse de sources verbales ou documentaires, et de concevoir des systèmes de repérage de l'information qui soient adaptés. La recherche aide aussi à évaluer l'apport des systèmes d'information archivistiques à la gestion de la mémoire organisationnelle.

## **Conception de systèmes de repérage d'information adaptés aux comportements personnels d'information**

Les cadres intermédiaires municipaux ont consulté un grand nombre de sources d'information verbales et documentaires, le nombre de sources verbales étant un peu plus élevé. Les résultats indiquent ainsi que ces dernières constituent autant d'outils de repérage pour les participants rencontrés : ceux-ci consultent des personnes en qui ils ont confiance, qui peuvent fournir de l'information, des connaissances et des savoir-faire, ou qui sont en mesure de les aider à repérer les documents pertinents. Les sources verbales sont aussi plus à même de transmettre l'historique et le contexte des situations problématiques.

Le grand nombre de sources documentaires consultées et de documents créés lors des situations à résoudre met en évidence la nécessité pour les cadres intermédiaires de disposer d'outils de repérage adaptés à leurs comportements informationnels. Les résultats sur l'environnement d'utilisation de l'information, sur les dimensions des problèmes, sur les besoins informationnels et les sources d'information consultées indiquent que les cadres intermédiaires doivent pouvoir disposer de systèmes qui vont au-delà du repérage par sujet ou par type de documents. De plus, ils apprécient avoir un accès direct et immédiat aux documents, que ces derniers soient en format papier ou, de plus en plus, en format électronique. En témoigne leur consultation de systèmes d'information comme des bases de données, des systèmes de suivi de dossiers, le système de messagerie électronique et les sites Intranet et Internet de la municipalité : ces systèmes leur permettent d'accéder sans délai aux données et documents dont ils ont besoin.

Or, en archivistique, traditionnellement, les systèmes d'information voués à l'organisation (classification et description) et au repérage des documents sont surtout conçus par sujets ou types d'activités administratives, de même que par types de documents. La plupart offrent un accès indirect aux documents. Ainsi en est-il du cadre de classification des documents et de son index. Les comportements informationnels des cadres intermédiaires montrent l'importance de concevoir des systèmes d'information qui intègrent des processus de traitement de l'information à valeur ajoutée pour tenir compte des besoins informationnels qu'ils manifestent et des sources d'information qu'ils consultent.

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 conception de systèmes d'information et à leur utilisation. Cela permettrait de mieux cerner ce qui relève de comportements personnels d'information et de la culture informationnelle de l'organisation 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.

### **Gestion de la mémoire organisationnelle**

Les différents systèmes d'information d'une organisation consignent de l'information témoignant des activités de celle-ci. 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 alloue des ressources au maintien de produits et de services archivistiques. Il apparaît donc important que les archivistes puissent collaborer à la gestion du contenu informationnel des systèmes utilisés couramment par les cadres intermédiaires, tels que les systèmes comptables, les systèmes en ressources humaines, les systèmes de suivi des dossiers, les systèmes Intranet et Internet de l'organisation. Ils pourraient participer, dès le début, au développement de ces systèmes d'information par l'intégration de processus de traitement de l'information tenant compte des besoins manifestés par les utilisateurs. De cette manière, ils pourraient jouer un rôle accru dans la gestion des divers aspects de la mémoire organisationnelle, celle-ci se retrouvant de plus en plus (et souvent uniquement) en format électronique sur une variété de systèmes d'information.

Les comportements informationnels des cadres intermédiaires indiquent qu'ils ont besoin de médiateurs pour les aider à repérer les sources d'information pertinentes, tant verbales que documentaires, que ces médiateurs soient des individus ou des systèmes d'information. Tout en confirmant ce qui est dit à ce sujet dans les écrits pour les entreprises privées (par exemple, Davenport et Prusak, 1998 : 29-30), les résultats démontrent que ce besoin s'applique aussi dans le secteur municipal. Puisque les sources documentaires consultées par les cadres intermédiaires municipaux sont principalement de nature archivistique, les archivistes semblent être les mieux placés pour agir comme de tels

médiateurs. Toutefois, l'étendue des services informationnels à offrir aux cadres intermédiaires devrait se faire de façon accrue pendant le processus de résolution des situations problématiques. Cela implique que les archivistes soient présents au moment où les cadres intermédiaires ont le plus besoin d'être orientés vers des sources d'information pertinentes et contextualisées. Les archivistes auraient avantage à connaître non seulement le mandat et les activités de l'organisation, mais aussi les priorités organisationnelles, les plans d'action des différentes unités administratives, les principaux dossiers qui font l'objet de résolutions au conseil d'arrondissement ou au conseil de ville. De cette manière, ils seraient plus à même de faire le lien entre l'information disponible sur ces dossiers et les « demandeurs » d'information, et d'être pro-actifs dans l'offre d'information.

En résumé, les différentes transformations vécues par l'organisation et l'impact qu'elles ont sur les situations problématiques qu'ont à résoudre les cadres intermédiaires, militent en faveur d'une bonne stratégie de gestion de l'information, afin de soutenir des besoins informationnels accrus en période de réorganisation et de changements.

## **Recherches futures**

Notre étude porte sur les cadres intermédiaires œuvrant dans des arrondissements d'une municipalité. Il serait pertinent d'examiner ce qu'il en est pour les cadres intermédiaires travaillant dans les services corporatifs de la même municipalité. Cela permettrait de vérifier si les besoins informationnels et les sources d'information consultées sont semblables, et s'ils s'inscrivent dans des facteurs contextuels similaires. Cela serait aussi l'occasion d'examiner dans quelle mesure le recours à des sources verbales renvoie, dans les faits, à un usage indirect des sources documentaires. Pour les mêmes raisons, il serait intéressant d'étendre cette étude aux adjointes administratives ou aux secrétaires des cadres intermédiaires. Ces personnes jouent en effet un rôle important dans la gestion de l'information, qu'il s'agisse de classification et de repérage d'information, de création de documents ou de transmission d'information.

Les cadres intermédiaires ont décrit des situations problématiques qui étaient terminées ou en voie de l'être, et ils étaient donc en mesure de formuler clairement leurs besoins informationnels. Il serait intéressant de vérifier les autres niveaux de besoins informationnels. Pour ce faire, il faudrait étudier les comportements des cadres intermédiaires lorsqu'ils font de la recherche dans les systèmes d'information. Cela permettrait de dresser le portrait de l'évolution des besoins d'information depuis leur niveau maximal d'imprécision jusqu'à leur niveau maximal de précision. Cela permettrait aussi de cerner les besoins affectifs manifestés aux différentes étapes de la recherche d'information. Au bout du compte, cela fournirait des données plus détaillées sur les aspects individuels et collectifs des comportements informationnels.

Par ailleurs, il serait pertinent d'examiner à quel moment les sources documentaires interviennent dans le processus de résolution des situations problématiques. Les propos des cadres intermédiaires municipaux ont démontré qu'ils doivent rendre compte de leurs décisions auprès d'instances supérieures. Par conséquent, les cadres intermédiaires sont tenus de justifier leurs décisions. En témoigne le nombre élevé de sources documentaires qu'ils ont consultées. Notre étude ne permet cependant pas de démontrer dans quelle mesure les cadres intermédiaires appuient leurs décisions sur des documents avant ou après que celles-ci aient été prises, et donc dans quelle mesure ils s'inscrivent dans le principe de rationalité en matière de prise de décision. De plus, il serait intéressant de vérifier l'impact de lois comme la Loi sur les archives et la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et la protection des renseignements personnels sur la justification des décisions à l'aide de sources documentaires. De telles lois, au Québec, influent sur les comportements des organisations publiques qui doivent être prêtes à justifier leurs actions auprès de la population.

Enfin, puisque la majorité des sources documentaires consultées par les cadres intermédiaires municipaux est de nature archivistique, il importerait d'examiner comment les systèmes d'information archivistiques facilitent le repérage et l'accès aux documents dans un contexte où ces derniers sont de plus en plus créés, préservés et rendus accessibles

en format électronique seulement. Une telle étude permettrait : (1) de déterminer quelles caractéristiques des systèmes d'information sont nécessaires pour répondre aux besoins d'information des acteurs organisationnels, tout en tenant compte des principes archivistiques reconnus; (2) de comparer ces caractéristiques à celles des systèmes d'information archivistiques présents dans les organisations; (3) d'examiner comment les systèmes d'information archivistiques pourraient être adaptés pour mieux répondre aux besoins d'information des acteurs organisationnels; et (4) de raffiner le modèle de comportement informationnel développé dans la présente thèse en fonction de contextes organisationnels différents. Dans la même perspective, il serait intéressant d'examiner la perception qu'ont les archivistes des besoins informationnels des acteurs organisationnels, et de l'utilisation qui est faite par ces derniers des systèmes d'information conçus à leur intention.

De telles avenues de recherche permettraient de compléter avantageusement les résultats obtenus dans la présente étude, et d'en arriver à des propositions plus détaillées sur une stratégie de gestion de l'information dans les organisations.

## Bibliographie

- Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York, NY : MacMillan Co. xiii-239 p. (Studies of the Modern Corporation)
- Aktouf, O. (1994). *Le management entre tradition et renouvellement*. 3<sup>e</sup> éd. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur. xxi-710 p.
- Allison, G.T.; Zelikow, P.D. (1999). *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2<sup>e</sup> éd. New York, NY : Addison-Wesley Longman. xv-416 p.
- Andersson, B.-E.; Nilsson, S.-G. (1964). « Studies in the Reliability and Validity of the Critical Incident Technique. » *Journal of Applied Psychology*, 48 (6), p. 398-403.
- Andrews, J. (1991). « The Use of Critical Incident Technique in an Academic Library. » *Library and Information Research News*, 14 (50), p. 22-27.
- Atherton, P. (1977). *Manuel pour les systèmes et services d'information*. Paris : Unesco. 299 p.
- Auster, E.; Choo, C.W. (1994a). « CEOs, Information, and Decision Making : Scanning the Environment for Strategic Advantage. » *Library Trends*, 43 (2), p. 206-225.
- Auster, E.; Choo, C.W. (1994b). « How Senior Managers Acquire and Use Information in Environmental Scanning. » *Information Processing and Management*, 30 (5), p. 607-618.
- Barlow, J.F. (1988). « Structuring Informal Information. » *Journal of Systems Management*, 39 (1), p. 28-32.
- Baumard, P. (1996). *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*. Paris : Masson. xiii-264 p.
- Beauregard, C. (2003) « La gestion municipale dans un monde en ébullition. » *Gestion*, 28 (3), p. 10-12.
- Belkin, N.J. (1980). « Anomalous States of Knowledge as a Basis for Information Retrieval. » *The Canadian Journal of Information Science*, 5, p. 133-143.
- Belkin, N.J.; Oddy, R.N.; Brooks, H.M. (1982a). « Ask for Information Retrieval : Part 1. Background and Theory. » *Journal of Documentation*, 38 (2), p. 61-71.

- Belkin, N.J.; Oddy, R.N.; Brooks, H.M. (1982b). « Ask for Information Retrieval : Part II. Results of a Design Study.» *Journal of Documentation*, 38 (3), p. 145-164.
- Bergeron, P. (1996). « Information Resources Management. » in Williams, M.E. (éd.). *Annual Review of Information Science and Technology*, 31, p. 263-300.
- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. 3<sup>e</sup> éd. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur. xviii-880 p.
- Bourgault, J. (2000). « Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble. » in Mintzberg, H.; Bourgault, J. *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada, p. 1-9. (Monographies sur l'administration publique canadienne : 25)
- Browne, M. (1993). *Organizational Decision Making and Information*. Norwood, NJ : Ablex Publishing. xiii-256 p.
- Buckland, M. (1991). *Information and Information Systems*. New York, NY : Greenwood Press. xv-225 p. (New Directions in Information Management; 25)
- Bureau de la traduction du Canada. (2003). *Termium*. Base de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada. Page consultée le 2 novembre 2003. Adresse URL : <http://www.termiumplus.translationbureau.gc.ca/tpv2Show/termiumplus.html?lang=f2>. [ressource disponible par le réseau des bibliothèques de l'Université de Montréal]
- 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)
- Charmaz, K. (2000). « Grounded Theory : Objectivist and Constructivist Methods. » in Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (éd.). *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, p. 509-535.
- Chaumier, J. (1986). *Systèmes d'information : marché et technologies*. Paris : Entreprise moderne d'édition. 117 p. (Systèmes d'information et nouvelles technologies)
- Choo, C.W. (1993). *Environmental Scanning : Acquisition and Use of Information by Chief Executive Officers in the Canadian Telecommunications Industry*. Thèse de Ph.D. Toronto : University of Toronto. x-323 p.

- Choo, C.W. (1994). « Perception and Use of Information Sources by Chief Executives in Environmental Scanning. » *Library and Information Science Research*, 16 (1), p. 23-40.
- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York, NY : Oxford University Press. xviii-298 p.
- Choo, C.W. (2000). « Le traitement de l'information par les individus. » in Marchand, D.A.; Davenport, T.H. (éd.). *L'art du management de l'information : gérer le savoir par les technologies de l'information*. Paris : Financial Times Limited; Éditions Village Mondial, p. 240-247.
- Choo, C.W. (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.; Auster, E. (1993). « Environmental Scanning : Acquisition and Use of Information by Managers. » in Williams, M.E. (éd.). *Annual Review of Information Science and Technology*, 28, p. 279-314.
- Choo, C.W.; Detlor, B.; Turnbull, D. (2000). *Web Work : Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Boston, MA : Kluwer Academic Publishers. xiv-219 p. (Information Science and Knowledge Management).
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice. » *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), p. 1-25.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990). « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. » *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), p. 128-152.
- Cook, M. (1999). *The Management of Information from Archives*. 2<sup>e</sup> éd. Aldershot : Gower. xiv-271 p.
- Couture, C. et al. (1999). *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. xxii-559 p. (Gestion de l'information)
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil. 500 p. (Essais; no 248)
- Cullen, S.E. (2000). « Communicating Complex Issues to Decisions Makers : A Patent Example. » *Competitive Intelligence Magazine*, 3 (3), p. 23-30.

- Cyert, R.M.; March, J.G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2<sup>e</sup> éd. Oxford : Blackwell Publishers. 252 p.
- Daft, R.L. (1995). *Organization Theory and Design*. 5<sup>e</sup> éd. St. Paul, MN : West Publishing Co. xxv-611 p.
- Daft, R.L.; Lengel, R.H. (1984). « Information Richness : A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. » *Research in Organizational Behavior*, 6, p. 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.; Eccles, R.G.; Prusak, L. (1992). « Information Politics. » *Sloan Management Review*, (Autumn), p. 53-65.
- Davenport, T.H.; Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA : Harvard Business School Press. xv-199 p.
- Debons, A.; Horne, E.; Cronenweth, S. (1988). *Information Science : An Integrated View*. Boston, MA : G.K. Hall. xii-172 p. (Professional Librarian Series)
- DeLong D.W.; Mann, T.O. (2003). « Stemming the Brain Drain. » *Outlook*, 1, p. 39-43. Page consultée le 9 février 2005. Adresse URL : [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)
- DeLong, T.J.; Vijayaraghavan, V. (2003). « Let's Hear It for B Players. » *Harvard Business Review*, 81 (6), p. 96-102.
- Dennis, A.R.; Valacich, J.S. (1999). « Rethinking Media Richness : Towards a Theory of Media Synchronicity. » in *Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (January 5-8, 1999, Maui, Hawaii)*. 32<sup>nd</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, (1), 10 p. Page consultée le 15 novembre 2002. Adresse URL : <http://www.computer.org/proceedings/hicss/0001/00011/00011017abs.htm>.
- Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (éd.). (2003). *The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues*. 2<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xi-684 p.
- Dervin, B. (1983a). « An Overview of Sense-Making Research : Concepts, Methods and Results. » Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Dallas, Texas, May. Page consultée le 12 mars 2003.

Adresse URL : <http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/art/artabsdervin83smoverview.html>.

- Dervin, B. (1983b). « Information as a User Construct : The Relevance of Perceived Information Needs to Synthesis and Interpretation. » *in* Ward, S.A.; Reed, L.J. (éd.). *Knowledge Structure and Use : Implications for Synthesis and Interpretation*. Philadelphia, PA : Temple University Press, p. 153-183.
- Dervin, B. (1989). « Users as Research Inventions : How Research Categories Perpetuate Inequities. » *Journal of Communication*, 39 (3), p. 216-232.
- Dervin, B. (1992). « From the Mind's Eye of the User : The Sense-Making Qualitative-Quantitative Methodology. » *in* Glazier, J.D.; Powell, R.R. *Qualitative Research in Information Management*. Englewood, CO : Libraries Unlimited, p. 61-84.
- Dervin, B. (1998). « Sense-Making Theory and Practice : An Overview of User Interests in Knowledge Seeking and Use. » *Journal of Knowledge Management*, 2 (2), p. 36-46.
- Dervin, B.; Nilan, M. (1986). « Information Needs and Uses. » *in* Williams, M.E. (éd.). *Annual Review of Information Science and Technology*, 21, p. 3-33.
- Desbiens, J. (2003) « L'éternel compromis entre l'équité et la performance en administration publique appliqué au monde municipal. » *Gestion*, 28 (3), p. 13-18.
- Deslauriers, J.-P.; Kérisit, M. (1997). « Le devis de recherche qualitative. » *in* Poupart, J. *et al. La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, p. 85-111.
- Detlor, B. (2000). *Facilitating Organizational Knowledge Work Through Web Information Systems : An Investigation of the Information Ecology and Information Behaviours of Users in a Telecommunications Company*. Thèse de Ph.D. Toronto : University of Toronto. xvi-320 p.
- Drucker, P.F. (1988). « The Coming of the New Organization. » *Harvard Business Review*, (January-February), p. 45-53.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY : Harper Business. xi-207 p.
- Dufour, C. (2003). *Étude du rôle des professionnels de l'information dans les systèmes d'information Web du gouvernement fédéral canadien*. Thèse de Ph.D. Montréal : Université de Montréal. lxxxv-190 p.

- Ellis, D. (1989a). « A Behavioural Approach to Information Retrieval System Design. » *Journal of Documentation*, 45 (3), p. 171-212.
- Ellis, D. (1989b). « A Behavioural Model for Information Retrieval System Design. » *Journal of Information Science*, 15, p. 237-247.
- Ellis, D.; Cox, D.; Hall, K. (1993). « A Comparison of the Information Seeking Patterns of Researchers in the Physical and Social Sciences. » *Journal of Documentation*, 49 (4), p. 356-369.
- Ellis, D.; Haugan, M. (1997). « Modeling the Information Seeking Patterns of Engineers and Research Scientists in an Industrial Environment. » *Journal of Documentation*, 53 (4), p. 384-403.
- Feldman, M.S.; March, J.G. (1981). « Information in Organizations as Signal and Symbol. » *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), p. 171-186.
- Flanagan, J.C. (1954). « The Critical Incident Technique. » *Psychological Bulletin*, 51 (4), p. 327-358.
- Fletcher, P.T. (1991). *An Examination of Situational Dimensions in the Information Behaviors of General Managers*. Thèse de Ph.D. Syracuse, NY : Syracuse University. ix-381 p.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager : How to Create and Sustain Competitive Advantage*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. xviii-161 p.
- Fortin, M.-F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Ville Mont-Royal : Décarie Éditeur. 379 p.
- Gagnon-Arguin, L.; Grimard, J. (éd.). (2003). *La gestion d'un centre d'archives : mélanges en l'honneur de Robert Garon*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. xx-339 p. (Gestion de l'information)
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY : Aldine de Gruyter. x-271 p.
- Huber, G.P. (1980). *Managerial Decision Making*. Glenview, IL : Scott, Foresman and Co. 225 p. (Management Applications Series)
- Huber, G.P.; Power D.J. (1985). « Research Notes and Communications : Retrospective Reports of Strategic-level Managers : Guidelines for Increasing Accuracy. » *Strategic Management Journal*, 6 (2), p. 171-180.

- Huber, G.P.; Daft, R.L. (1987). « The Information Environments of Organizations. » in Jablin, F.M. *et al. Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA : Sage Publications, p. 130-164.
- Huotari, M.-L.; Chatman, E. (2001). « Using Everyday Life Information Seeking to Explain Organizational Behavior. » *Library and Information Science Research*, 23, p. 351-366.
- Huy, Q.N. (2001). « In Praise of Middle Managers. » *Harvard Business Review*, (September), 72-79.
- Ingwersen, P. (1992). *Information Retrieval Interaction*. London : Taylor Graham. x-246 p.
- Julien, H.; McKechnie, L.E.F.; Hart, S. (2005). « Affective Issues in Library and Information Science Systems Work : A Content Analysis. » *Library and Information Science Research*, 27, p. 453-466.
- Kanter, R.M. (1982). « The Middle Manager as Innovator. » *Harvard Business Review*, (July-August), p. 95-105.
- Katzer, J.; Fletcher, P.T. (1992). « The Information Environment of Managers. » in Williams, M.E. (éd.). *Annual Review of Information Science and Technology*, 27, p. 227-263.
- Keegan, W.J. (1974). « Multinational Scanning : A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies. » *Administrative Science Quarterly*, (September), p. 411-421.
- Kelly, G.A. (1963). *A Theory of Personality : The Psychology of Personal Constructs*. New York, NY : W.W. Norton and Co. xii-190 p.
- Komlodi, A.; Soergel, D. (2002). « Attorneys Interacting with Legal Information Systems: Tools for Mental Model Building and Task Integration. » in *ASIST 2002 : Information, Connections and Community. Proceedings of the 65<sup>th</sup> Annual Meeting of the American Society for Information Science and Technology, November 18-21, 2002, Philadelphia*. Medford, NJ : Information Today, p. 152-163.
- Kotter, J.P. (1982a). *The General Managers*. New York, NY : The Free Press. xi-221 p.
- Kotter, J.P. (1982b). « What Effective General Managers Really Do. » *Harvard Business Review*, (November-December), p. 156-167.
- Krikelas, J. (1983). « Information-Seeking Behavior : Patterns and Concepts. » *Drexel Library Quarterly*, 19 (2), p. 5-20.

- Kuhlthau, C.C. (1991). « Inside the Search Process : Information Seeking From the User's Perspective. » *Journal of the American Society for Information Science*, 42 (5), p. 361-371.
- Kuhlthau, C.C. (1993). *Seeking Meaning : A Process Approach to Library and Information Services*. Norwood, NJ : Ablex Publishing. xxvi-199 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.
- Kuhlthau, C.C.; Ledet, N. (1996). « The Relation of Information and Uncertainty in Information Seeking. » in Ingwersen, P.; Pors, N.O. (éd.). *Proceedings CoLIS 2 : Second International Conference on Conceptions of Library and Information Science : Integration in Perspective, October 13-16, 1996*. Copenhagen : The Royal School of Librarianship, p. 367-376.
- Langley, A. (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data. » *Academy of Management Review*, 24 (4), p. 691-710.
- Le Coadic, Y.F. (1998). *Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostic*. Paris : ADBS Éditions. 191 p. (Sciences de l'information; Études et techniques)
- Lefrançois, R. (1991). *Dictionnaire de la recherche scientifique*. Lennoxville : Némésis. 220 p.
- Lievrouw, L.A.; Finn, T.A. (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), p. 28-42.
- Lincoln, Y.S.; Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA : Sage Publications. 416 p.
- Lindblom, C.E. (1959). « The Science of "Muddling Through". » *Public Administrative Review*, 19 (2), p. 79-88.
- Linder, J.C.; Sarnowski, E.; Leung, J. (2001). *Capping the Gusher : Turning Information Torrents into Competitive Power*. Management Report. Accenture Institute for Strategic Change. 10 p. Page consultée le 9 février 2005. Adresse URL : [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).

- MacMullin, S.E.; Taylor, R.S. (1984). « Problem Dimensions and Information Traits. » *The Information Society*, 3 (1), p. 91-111.
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making : How Decisions Happen*. New York, NY : The Free Press. ix-289 p.
- Marshall, J.G. (1993). *The Impact of the Special Library on Corporate Decision-Making*. Washington, DC : Special Libraries Association. xi-121 p. (SLA Research Series : 8)
- Maurel, D.; Bergeron, P. (2005). « Mieux connaître les comportements informationnels des gestionnaires permettrait-il d'orienter les stratégies de gestion des archives ? Premières pistes de réflexion sur le cas de cadres intermédiaires municipaux. » in *Actes du 34<sup>e</sup> Congrès annuel de l'Association des archivistes du Québec, Lac Delage (Québec), 2-4 juin 2005*. Québec : Association des archivistes du Québec. [CD-ROM] p. 260-267.
- 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), p. 5-16.
- McFadyen, D. (1975). « The Psychology of Inquiry : Reference Service and the Concept of Information/Experience ». *Journal of Librarianship*, 7 (1), p. 2-11.
- McKinnon, S.M.; Bruns, W.J., Jr. (1992). *The Information Mosaic*. Boston, MA : Harvard Business School Press. x-265 p.
- Miles, M.B.; Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2<sup>e</sup> éd. Paris : De Boeck. 626 p. (Méthodes en sciences humaines) [Traduction française de *Qualitative Data Analysis*]
- Mintzberg, H. (1970). « Structured Observation as a Method to Study Managerial Work. » *Journal of Management Studies*, 7 (1), p. 87-104.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY : Harper and Row. xiii-298 p.
- Mintzberg, H. (1975a). « The Manager's Job : Folklore and Fact. » *Harvard Business Review*, (July-August), p. 49-61.
- Mintzberg, H. (1975b). *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.

- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. xix-700 p.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'organisation. 220 p. [Traduction française de *The Nature of Managerial Work*]
- Mintzberg, H. (1989a). *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*. New York, NY : The Free Press. x-418 p.
- Mintzberg, H. (1989b). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'organisation. 570 p. [Traduction française de *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*]
- Mintzberg, H. (1997). « Managing on the Edges. » *International Journal of Public Sector Management*, 10 (3), p. 131-153.
- Mintzberg, H. (2000). « Développement d'un modèle de management public. » in Mintzberg, H.; Bourgault, J. *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada, p. 11-105. (Monographies sur l'administration publique canadienne : 25)
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Théorêt, A. (1976). « The Structure of "Unstructured" Decision Processes. » *Administrative Science Quarterly*, 21, p. 246-275.
- Morris, R.C.T. (1994). « Toward a User-Centered Information Service. » *Journal of the American Society for Information Science*, 45 (1), p. 20-30.
- Noël, G. (1992). « Les archives municipales au Québec : un état de la situation. » *Archives*, 24 (1-2) p. 243-261.
- Nonaka, I. (1988). « Toward Middle-Up-Down Management : Accelerating Information Creation. » *Sloan Management Review*, 29 (3) p. 9-18.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY : Oxford University Press. xii-284 p.
- O'Dell, C.; Grayson, C.J., Jr. (1998). *If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York, NY: The Free Press. xvii-238 p.
- Office québécois de la langue française. (2004). *Le grand dictionnaire terminologique*. Québec : Office québécois de la langue française. Page consultée le 16 avril 2004. Adresse URL : [http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp).

- 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) p. 756-771.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xxiv-598 p.
- Pavy, G. (2002). *La logique de l'informel : à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'organisation. xii-224 p.
- Peyrelong, M.-F.; Accart, J.P. (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 = Advancing Knowledge : Expanding Horizons for Information Science*, 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.
- Pettigrew, K.E.; McKechnie, L. (2001). « The Use of Theory in Information Science Research. » *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52 (1), p. 62-73.
- Pfeffer, J.; Sutton, R.I. (2006). « Evidence-Based Management. » *Harvard Business Review*, (January), p. 63-74.
- Pinsonneault, A.; Kraemer, K.L. (1993). « The Impact of Information Technology on Middle managers. » *MIS Quarterly*, 17 (3): 271-292.
- Pinsonneault, A.; Kraemer, K.L. (1997). « Middle Management Downsizing : An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology. » *Management Science*, 43 (5): 659-679.
- Poupart, J. et al. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur. xlvii-405 p.
- Québec (province). (1983). *Loi sur les archives*, Chapitre A-21.1. À jour au 1<sup>er</sup> mars 2004. Page consultée le 8 avril 2004. Adresse URL : <http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php#>.
- Rosnay, J. de. (1975). *Le macroscopie : vers une vision globale*. Paris : Éditions du Seuil. 295 p.

- Rouleau, L. (1999). « Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires. » *Gestion*, 24 (3), p. 96-101.
- Rowley, J. (1998). « Current Awareness in an Electronic Age. » *Online and CD-ROM Review*, 22 (4), p. 277-279.
- Savolainen, R. (1993). « The Sense-Making Theory : Reviewing the Interests of a User-Centered Approach to Information Seeking and Use. » *Information Processing and Management*, 29 (1), p. 13-28.
- Savolainen, R. (1995). « Everyday Life Information Seeking : Approaching Information Seeking in the Context of “Way of Life”. » *Library and Information Science Research*, 17, p. 259-294.
- Savolainen, R. (2006). « Time as a Context of Information Seeking. » *Library and Information Science Research*, 28, p. 110-127.
- Shannon, C.E.; Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL : University of Illinois Press. vii-117 p.
- Shepherd, E.; Yeo, G. (2003). *Managing Records : A Handbook of Principles and Practice*. London : Facet Publishing. xiv-318 p.
- Shirey, D. (1971). « Critical Incident Technique. » in Kent, A.; Lancour, H. (éd.). *Encyclopedia of Library and Information Science*. Vol. 6. New York, NY : Marcel Dekker, p. 286-291.
- Simon, H.A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Éd. rév. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. xi-175 p.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4<sup>e</sup> éd. New York, NY : The Free Press. xv-368 p.
- Simon, H.A. *et al.* (1992). « Decision Making and Problem Solving. » in Zey, Mary (éd.). *Decision Making : Alternatives to Rational Choice Models*. Newbury Park, CA : Sage, p. 32-53.
- Spink, A.; Cole, C. (2001). « Introduction to the Special Issue : Everyday Life Information-Seeking Research. » *Library and Information Science Research*, 23, p. 301-304.
- Spink, A. *et al.* (2002). « Information-Seeking and Mediated Searching. Part 1 : Theoretical Framework and Research Design. » *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (9), p. 695-703.

- Stein, E.W. (1995). « Organizational Memory : Review of Concepts and Recommendations for Management. » *International Journal of Information Management*, 15 (1), p. 17-32.
- Stewart, T.A. (1999). *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*. New York, NY : Currency Doubleday. xxxi-280 p. (Business Management)
- Strauss, A.; Corbin, J. (1994) « Grounded Theory Methodology : An Overview. » in Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (éd.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, p. 273-285.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xiii-312 p.
- Sutcliffe, K.M.; Weber, K. (2003). « The High Cost of Accurate Knowledge. » *Harvard Business Review*, 81 (5), p. 74-82.
- Taylor, R.S. (1968). « Question-Negotiation and Information Seeking in Libraries. » *College and Research Libraries*, 29, p. 178-194.
- Taylor, R.S. (1986). *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood, NJ : Ablex Publishing Corporation. xiii-257 p.
- Taylor, R.S. (1991). « Information Use Environments. » in Dervin, B.; Voigt, M.J. *Progress in Communication Science*, vol. 10. Norwood, NJ : Ablex Publishing, p. 217-254.
- Thomas, R.; Linstead, A. (2002). « Losing the Plot ? Middle Managers and Identity. » *Organization*, 9 (1), p. 71-93.
- Urquhart, C. *et al.* (2003). « Critical Incident Technique and Explication Interviewing in Studies of Information Behavior. » *Library and Information Science Research*, 25 (1), p. 63-88.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2<sup>e</sup> éd. New York, NY : Random House. ix-294 p.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organization*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xii-231 p. (Foundations for Organizational Science)
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford : Blackwell Publishers. xii-483.

- Wersig, G.; Windel, G. (1985). « Information Science Needs a Theory of “Information Actions”. » *Social Science Information Studies*, 5, p. 11-23.
- Wilson, T.D. (1981). « On User Studies and Information Needs. » *Journal of Documentation*, 37 (1), p. 3-15.
- Wilson, T.D. (1997). « Information Behaviour : An Interdisciplinary Perspective. » *Information Processing and Management*, 33 (4), p. 551-572.
- Wilson, T.D. (1999a). « Models in Information Behaviour Research. » *Journal of Documentation*, 55 (3), p. 249-270.
- Wilson, T.D. (1999b). « Exploring Models of Information Behaviour : The "Uncertainty" Project. » *Information Processing and Management*, 35, p. 839-849.
- Wilson, T.D. *et al.* (2002). « Information Seeking and Mediated Searching. Part 2 : Uncertainty and Its Correlates. » *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (9), p. 704-715.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. 3<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. xvi-181 p. (Applied Social Research Methods Series : Volume 5)
- Zach, S.E. (2002). *When Is « Enough » Enough ? An Investigation of the Information-Seeking and Stopping Behavior of Senior Arts Administrators*. Thèse de Ph.D. College Park, MD : University of Maryland. xi-258 p.
- 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), p. 23-35.

## Annexe 1. Rôles de gestion selon Mintzberg (1973, 1984)

Catégories	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
<b>Rôles interpersonnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Statut et autorité formelle du cadre dans l'organisation le placent en position privilégiée pour obtenir des informations (M1984 : 67)</li> <li>◆ Réseau de contacts (M1984 : 69)</li> <li>Importance essentielle des contacts interpersonnels (M1984 : 69)</li> </ul>	<i>Symbole</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sollicité pour diverses causes en fonction de son statut et de son autorité formelle (M1984 : 70-71)</li> <li>◆ Aucune activité majeure de décision ou de traitement d'information (M1984 : 69)</li> </ul>	Certains documents à signer : par nécessité juridique ou nécessité sociale (M1984 : 70)
		<i>Leader</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Indique la direction à suivre, prodigue les conseils, insuffle la motivation aux acteurs organisationnels.</li> <li>Pouvoir physique, charismatique ou octroyé par la fonction occupée (M1984 : 71)</li> </ul>	Est constamment à l'affût d'informations sur sa propre organisation (M1984 : 72)  Utilisation de réseaux internes et de documents
		<i>Agent de liaison</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réseaux de relations externes formels ou informels (M1984 : 73)</li> <li>◆ Implique des relations horizontales dans le réseau de contacts (M 1984, 73)</li> <li>◆ Relie l'organisation à l'environnement (M1984 : 75)</li> </ul>	Réseau/système de contacts externes établi et entretenu de manière formelle et informelle (membre de conseils d'administration, assiste à conférences et réunions à caractère social, répond à des demandes, etc.) (M1984, :74)
<b>Rôles informationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ « Centre nerveux » (M1984 : 67, 77)</li> <li>◆ « Position centrale dans la circulation de certains types d'informations » (M1984 : 77)</li> <li>◆ Lien entre le statut et les rôles interpersonnels et les rôles décisionnels (M1984 : 81-82)</li> <li>◆ Accès privilégié à l'information externe (M1984 : 77)</li> <li>◆ Accès total à l'information interne (M1984 : 77)</li> </ul>	<i>Observateur actif</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cherche et reçoit des informations sur l'organisation et l'environnement : changements, problèmes, opportunités, informations à diffuser, décisions à prendre</li> <li>◆ Est au cœur des flux d'information dans l'organisation (M1984 : 78)</li> </ul>	Sources diverses, internes et externes à l'organisation. (M 1984, 78)  Catégories d'information reçue : opérations internes, événements extérieurs, analyses, pressions (M 1984, 78-80)
		<i>Diffuseur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Transmet des informations à ses subordonnés (M1984 : 78, 81)</li> <li>◆ Transmet des informations de l'extérieur vers l'organisation ; et d'un subordonné à un autre dans l'organisation (M1984 : 82)</li> <li>◆ Tourné vers l'intérieur de l'organisation (M1984 : 86)</li> </ul>	Réseau/système de contacts externes : s'en sert pour obtenir faveurs et informations (M1984 : 75)  Deux types d'information : liée aux faits ; liée aux valeurs (M1984 : 82-83)
		<i>Porte-parole</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Transmet des informations à des intervenants de l'environnement externe de l'organisation (M1984 : 81, 86)</li> <li>◆ 2 groupes à tenir informés : personnes-clés qui influencent l'organisation ; « public » de son organisation (M1984 : 86)</li> <li>◆ Agit aussi comme expert de son organisation (M1984 : 87)</li> </ul>	Réseau/système de contacts externes : s'en sert pour obtenir faveurs et informations (M1984 : 75)  Informations à fournir aux 2 groupes : plans, politiques, résultats de l'organisation (M1984 : 86)

Catégories	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
<b>Rôles décisionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ « La position remarquable du cadre dans le circuit des informations, son statut et son autorité le placent à un point central du système par lequel sont élaborées les décisions importantes (stratégiques). » (M1984 : 68)</li> <li>◆ Rôles qui « sont les plus gros utilisateurs d'information. » (M1984 : 82)</li> <li>◆ « Il s'agit probablement de la partie la plus cruciale du travail du cadre, celle qui justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information. » (M1984 : 87)</li> </ul>	<i>Entrepreneur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ « Agit » en prenant des décisions liées à l'innovation, au changement, à l'exploitation des opportunités (M1984 : 88)</li> <li>◆ Centré sur l'action volontaire (M1984 : 92)</li> <li>◆ À la fois « initiateur » et « concepteur » de changements importants et contrôlés, sous la forme de projets d'amélioration – délègue, autorise ou supervise (M1984 : 89-91)</li> </ul>	<p>Phase de saisie : (M1984 : 89)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. observation active : rassemble informations sur son organisation ; recherche opportunités ; identifie problèmes</li> <li>. besoin d'informations tangibles sur des événements, ou de données ad hoc</li> </ul> <p>Phase de conception : (M1984 : 89-90)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. « décision » d'améliorer une situation par des projets d'amélioration (i.e. séquence d'activités)</li> </ul>
		<i>Régulateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ « Réagit » en prenant des décisions pour faire face à des situations ou des changements hors de son contrôle (M1984 : 92)</li> <li>◆ Centré « sur des situations involontaires et sur le changement qui est partiellement hors du contrôle du cadre. » (M1984 : 92)</li> </ul>	<p>Aussi phases de saisie et de conception, à de manière réactive plutôt qu'active (M1984 : 88)</p> <p>Existence des perturbations : rarement découvertes dans informations routinières (rapports, etc.) ; plutôt découvertes dans « les stimuli ad hoc, dans la 'communication instantanée' » (M1984 : 94)</p>
		<i>Répartiteur de ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Établit quelles ressources soutiennent les choix stratégiques effectués par l'organisation (M1984 : 95, 96-101)</li> <li>◆ Ressources : programmation du temps, programmation du travail, autorisation des actions (M1984 : 96-101)</li> </ul>	<p>Fait appel à ses connaissances étendues de l'organisation et de l'environnement, sous forme de modèles mentaux et de plans (M1984 : 99-100)</p> <p>MODÈLES MENTAUX : (M1984 : 100)</p> <p>« ensemble de relations causales », permettent de « prédire les effets d'une situation donnée », se forment grâce aux informations « absorbées » par les cadres</p> <p>PLANS : (M1984 : 100)</p> <p>pas explicites, pas écrits, pas dans les dossiers de l'organisation ; assez frustes, flexibles et modifiables selon les situations et les informations</p>
		<i>Négociateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Négocie avec intervenants d'autres organisations dans le cadre de la résolution d'un problème ou d'une opportunité à saisir (M1984 : 101)</li> <li>◆ Surtout dans « une situation de négociation très importante, non routinière, avec d'autres organisations ou d'autres individus. » (M1984 : 101)</li> </ul>	<p>Réseau/système de contacts externes : s'en sert pour obtenir faveurs et informations (M1984 : 75)</p>

Source : Mintzberg (1973, 1984).

## Annexe 2. Approche des cadres supérieurs aux fonctions de gestion (Kotter, 1982a, b)

Approche des cadres supérieurs aux fonctions de gestion	Description	Caractéristiques liées à l'information
<p><b>Agenda setting</b></p> <p>(Élaboration des objectifs, du « programme »)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se faire une idée de tout ce qu'il faut faire, malgré ce qui caractérise l'environnement : une grande incertitude, une grande diversité et une énorme quantité d'information potentiellement pertinente. (K1982b : 160) (K1982a : 20)</li> <li>◆ Élaborer des « programmes » constitués d'objectifs et de plans généraux, contenant des responsabilités de court, moyen et long terme. Ces programmes portent sur des préoccupations financières, d'affaires (produits et marché), et organisationnelles. (K1982b : 160) (K1982a : 60-61)</li> </ul>	<p>Énorme quantité d'information potentiellement pertinente à filtrer lors de ce processus (K1982b : 160)</p> <p>Malgré des documents de planification qui ont été créés par l'instance responsable dans l'organisation, les programmes élaborés par les cadres supérieurs contiennent des objectifs, priorités, stratégies et plans qui ne figurent pas dans ces documents. Les deux ne sont toutefois pas incompatibles : différents mais compatibles. (K1982b : 160, 162)</p> <p>Information sur laquelle se base le cadre supérieur pour élaborer son programme : (K1982b : 161) (K1982a : 66)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. information verbale surtout (discussions) et moins sur livres, revues et rapports</li> <li>. individus consultés : avec qui il a développé des liens, même s'il ne s'agit pas de personnes liées à la planification</li> <li>. information obtenue en continu, en posant des questions ciblées plutôt que des questions générales</li> </ul> <p>Cueillette agressive d'information pour élaborer son programme, surtout auprès de ses contacts. (K1982a : 66)</p>
<p><b>Network building</b></p> <p>(Constitution d'un réseau de relations)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Faire en sorte que les choses se fassent par l'intermédiaire d'ensembles de personnes variées, malgré le fait d'avoir peu de contrôle direct sur la plupart d'entre elles. Donc tenir compte de l'environnement humain. (K1982b : 160)</li> <li>◆ Constituer un réseau de personnes qui collaboreront avec lui pour la mise en oeuvre de son programme. (K1982b : 161) (K1982a : 66)</li> </ul> <p>Puis utiliser ce réseau pour implanter et mettre à jour les programmes. (K1982b : 161)</p>	<p>Réseau de relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, peu importe le niveau hiérarchique : pairs, gens de l'externe, patrons de ses patrons, subordonnés de ses subordonnés. (K1982b : 161) (K1982a : 67)</p> <p>Réseaux peuvent inclure des centaines de personnes. (K1982a : 72)</p> <p>Réseau différent de la structure organisationnelle formelle, mais compatible avec elle. (K1982b : 162)</p> <p>Réseaux développés en utilisant plusieurs méthodes de face à face. (K1982b : 162)</p> <p>Le cadre supérieur utilise ses habiletés interpersonnelles, son budget, et l'information qu'il possède pour influencer les gens et les événements d'une multitude de manières directes et indirectes. (K1982b : 163) (K1982a : 69, 72, 75)</p> <p>Capacité d'établir des réseaux de relations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. internes = découle de sa connaissance/son expertise de son organisation (K1982a : 36, 39-40)</li> <li>. externes = découle de sa connaissance/son expertise des autres organisations, des personnes en poste dans son secteur industriel (K1982a : 36, 39-40)</li> </ul>

Source : Kotter (1982a, b).

## Annexe 3. Modèle du travail managériel (Mintzberg, 2000)

Niveaux de gestion	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
Niveau de la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cœur de la tâche se situant au centre des cercles concentriques des rôles de gestion (M 2000 : 14)</li> <li>◆ Le « titulaire du poste », soit le cadre avec ses valeurs, ses expériences, son savoir, ses modèles, ses compétences (M 2000 : 14)</li> </ul>	<i>Concevoir : conception d'un cadre de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comporte 3 aspects</li> <li>(1) But du poste : ce qui est à réaliser en vertu d'un échéancier</li> <li>(2) Perspective : vision stratégique du titulaire du poste sur ce qui est à réaliser</li> <li>(3) Positions : décisions des tactiques concrètes à prendre pour réaliser ce qui doit l'être (M 2000 : 14, 16-17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conception du cadre de travail : documents formalisés sous forme explicite ?</li> </ul>
		<i>Organiser : programmation de l'agenda, c'est-à-dire des objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comporte 2 aspects</li> <li>(1) Enjeux : champs d'intérêt</li> <li>(2) Emploi du temps : plans de travail (M 2000 : 14, 16-17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conception de l'agenda, i.e. des objectifs à atteindre : documents formalisés sous forme explicite ?</li> </ul>
Niveau de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niveau le plus abstrait des trois autres cercles concentriques des rôles de gestion, en partant du centre (M 2000 : 14)</li> <li>◆ Gérer par l'information : traiter l'information « dans l'espoir d'amener les gens à agir » pour réaliser les actions qui doivent l'être (M 2000 : 14)</li> <li>◆ Information vue comme un « instrument pour la réalisation des choses. » (M 2000 : 15)</li> </ul>	<i>Communiquer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Collecte et diffusion d'information (M 2000 : 16)</li> <li>◆ « Flux bi-directionnel » de communication avec l'interne (employés, membres de l'organisation) et l'externe (M 2000 : 16)</li> <li>◆ Surveillance stratégique de leur organisation et de l'environnement (M 2000 : 16)</li> <li>◆ Cadres comme « centres nerveux » de leur organisation, en lien avec les « centres nerveux » d'autres organisations (M 2000 : 17-18)</li> <li>◆ Diffusion de l'information : porte-parole vers l'extérieur / diffuseurs à l'intérieur, auprès des employés (M 2000 : 18)</li> <li>◆ 40% du temps (M 2000 : 18)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Constitution de réseaux internes et externes (M 2000 : 16)</li> <li>◆ Information formelle et officielle n'est pas la plus importante (M 2000 : 16)</li> <li>◆ Information verbale, rumeur, information symbolique, « c'est-à-dire ce qui est vu et ressenti plus que ce qui est lu ou entendu » : information qui est souvent la plus importante (M 2000 : 16-17)</li> </ul>
		<i>Contrôler</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Utilisation de l'information pour atteindre les buts fixés : susciter l'action chez les subordonnés (M 2000 : 19)</li> <li>◆ Contrôle des gens et de leurs façons de travailler se fait par 3 moyens : systèmes / structures / directives (M 2000 : 19-20)</li> <li>◆ Contrôler = « juger » grâce aux fonctions d'information (M 2000 : 21)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Systèmes pour planification, contrôle de performance, budgétisation : information pour contrôler les employés (M 2000 : 19)</li> <li>◆ Structure (responsabilité et autorité hiérarchique) : contrôle par le traitement de l'information (des employés informés de leurs responsabilités devraient agir en conséquence (M 2000 : 20)</li> <li>◆ Directives : transmission d'information aux employés qui doivent agir en conséquence (M 2000 : 20)</li> </ul>

Niveaux de gestion	Caractéristiques	Rôles	Caractéristiques	Sources d'information utilisées
<b>Niveau des gens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niveau plus concret de gestion (M 2000 : 14)</li> <li>◆ Gérer par les gens : « travailler avec les gens pour les encourager à agir » (M 2000 : 14)</li> <li>◆ Le cadre s'intéresse ici à la vie et aux sentiments des personnes (M 2000 : 21)</li> </ul>	<i>Relier</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rôle de liaison</li> <li>◆ Lien entre l'interne et l'externe : tenter d'influencer l'extérieur / filtre de l'influence extérieure sur l'organisation (M 2000 : 22)</li> <li>◆ Développement de réseaux : de l'intérieur vers l'extérieur / de l'extérieur vers l'intérieur (M 2000 : 23)</li> </ul>	◆ Constitution de réseaux internes et externes
		<i>Diriger</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rôle de leader : manager comme « centrale énergétique » (M 2000 : 22)</li> <li>◆ 3 niveaux de leadership : (M 2000 : 22)</li> <li>(1) Au niveau individuel, « en relation bilatérale »</li> <li>(2) Au niveau des groupes, « particulièrement en créant et gérant des équipes »</li> <li>(3) Au niveau de l'organisation, en lien avec la culture – « figure de proue »</li> </ul>	
<b>Niveau de l'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niveau le plus concret des rôles de gestion (M 2000 : 14)</li> <li>◆ Gérer par l'action : le cadre peut gérer l'action de manière assez directe et active, pouvant même s'impliquer eux-mêmes dans l'action (M 2000 : 14, 23)</li> </ul>	<i>Négocier</i>	◆ Ententes à conclure et pourparlers à faire avec l'extérieur de l'organisation (M 2000 : 24-25)	◆ Donne lieu à des documents formels (ententes)
		<i>Faire</i>	◆ Cadres comme « réalisateurs » : « dirigent l'exécution de l'action » sans l'exécuter eux-mêmes (M 2000 : 23-24)	

Source : Mintzberg (2000).

## Annexe 4. Sources d'information recensées dans les écrits

	Aguilar 1967	Mintzberg 1973	Keegan 1974	Mintzberg 1975a	Mintzberg 1975b	Kotter 1982a	Kotter 1982b	Taylor 1986	Katzer et Fletcher 1992	McKinnon et Bruns 1992	Choo et Auster 1993	Marshall 1993	Choo 1994	Baumard 1996	Choo 2002	Cullen 2000	Zach 2002	Peyrelong et Accart 2002	Gagnon-Arguin et Grimard 2003
<b>SOURCES VERBALES INTERNES OU EXTERNES</b>																			
<b>Les cadres eux-mêmes</b> (expérience personnelle)	✓																✓		
<b>Communications téléphoniques</b>	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
<b>Réunions non programmées</b> (rencontres informelles, ad hoc)	✓	✓		✓		✓	✓			✓									
<b>Réunions programmées</b> (réunions formelles, régulières)	✓	✓		✓		✓	✓			✓									
<b>Contacts</b> (pas précisé si internes ou externes)																		✓	
<b>Contacts en personne</b> (formels et informels)	✓				✓				✓	✓	✓		✓	✓					
<b>Réseau de contacts, de relations externes</b> (dans des organisations apparentées et le milieu des affaires)	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓	✓		
<b>Réseaux/circuits d'information internes</b>	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓			
<b>Canaux verbaux</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	
<b>Collègues</b> (autres gestionnaires, pairs)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Collègues externes</b> (pour Zach (2002), cette catégorie inclut pairs, amis, associés d'affaires)																	✓		
<b>Subordonnés</b> (gestionnaires ou personnel)	✓									✓			✓		✓		✓		
<b>Supérieurs, membres du conseil d'administration ou du comité exécutif (board members)</b>	✓									✓			✓				✓		
<b>Personnel des relations publiques</b>															✓				

	Aguilar 1967	Mintzberg 1973	Keegan 1974	Mintzberg 1975a	Mintzberg 1975b	Kotter 1982a	Kotter 1982b	Taylor 1986	Katzer et Fletcher 1992	McKinnon et Bruns 1992	Choo et Auster 1993	Marshall 1993	Choo 1994	Baumard 1996	Choo 2002	Cullen 2000	Zach 2002	Peyrelong et Accart 2002	Gagnon-Arguin et Grimard 2003
<b>Bibliothécaires de l'organisation</b>															✓				
<b>Clients</b>	✓									✓			✓		✓		✓		
<b>Membres de groupes constitutifs (<i>constituents</i>)</b> Pour Zach (2002), cette catégorie inclut comité exécutif, bénévoles, dirigeants communautaires, bailleurs de fonds																	✓		
<b>Bénévoles</b>																	✓		
<b>Dirigeants communautaires (<i>community leaders</i>)</b>																	✓		
<b>Concurrents</b>													✓		✓				
<b>Fournisseurs, distributeurs</b>	✓														✓				
<b>Personnel d'agences de publicité</b>															✓				
<b>Associations professionnelles ou du secteur industriel, syndicats</b>													✓		✓				
<b>Banquiers, analystes financiers</b>	✓														✓				
<b>Avocats</b>															✓				
<b>Consultants, experts</b>	✓														✓		✓		
<b>Représentants du gouvernement</b>													✓		✓				
<b>Journalistes, éditeurs</b>															✓				
<b>Bailleurs de fonds</b>																	✓		
<b>Associés d'affaires ou professionnels</b>	✓												✓				✓		

	Aguilar 1967	Mintzberg 1973	Keegan 1974	Mintzberg 1975a	Mintzberg 1975b	Kotter 1982a	Kotter 1982b	Taylor 1986	Katzer et Fletcher 1992	McKinnon et Bruns 1992	Choo et Auster 1993	Marshall 1993	Choo 1994	Baumard 1996	Choo 2002	Cullen 2000	Zach 2002	Peyrelong et Accart 2002	Gagnon-Arguin et Grimard 2003
<b>Organismes de service</b> Ex. : Association des directeurs de musées																	✓		
<b>Organisations externes</b> Ex.: bureaux de crédit, gouvernement											✓	✓						✓	
<b>Conférences, allocutions publiques, voyages</b>	✓										✓		✓	✓				✓	
<b>SOURCES « PHENOMENES PHYSIQUES »</b>																			
<b>Observations personnelles, directes</b> Ex.: observation des processus de fabrication et de vente, tournée des installations	✓	✓			✓					✓									
<b>« Phénomènes physiques »</b> Phénomènes pouvant être perçus directement plutôt qu'obtenus par une source verbale, par ex.: taille d'une entreprise, distance entre deux endroits			✓																
<b>SOURCES DOCUMENTAIRES INTERNES<sup>54</sup></b>																			
<b>Courrier reçu</b> (Remerciements, demandes statutaires, sollicitations, données et références) (Rapports, périodiques, événements, opérations internes, idées) (Demandes d'autorisation, conseils sur affaires courantes, pressions et problèmes) (Mintzberg, 1973)	✓	✓			✓			✓											✓
<b>Documents internes</b> Rapports, études, analyses, mémos, dossiers, notes, brochures marketing, fichiers, circulaires, lettres d'information	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓	
<b>Documents des opérations</b> (Rapports des ventes, de production, financiers, des ressources humaines, de recherche et développement, du système d'information de gestion; mémos des opérations)								✓							✓				

<sup>54</sup> Chez les répondants interviewés dans les différentes études mentionnées dans cette annexe, les systèmes d'information (bibliothèque de l'organisation, systèmes d'information électroniques, systèmes de veille d'information) sont considérés comme étant des sources d'information qui fournissent de l'information de nature documentaire. Ces systèmes sont situés dans les organisations et, pour cette raison, sont considérés ici comme des sources internes : ils peuvent toutefois donner accès à de l'information interne ou externe à l'organisation.

	Aguilar 1967	Mintzberg 1973	Keegan 1974	Mintzberg 1975a	Mintzberg 1975b	Kotter 1982a	Kotter 1982b	Taylor 1986	Katzer et Fletcher 1992	McKinnon et Bruns 1992	Choo et Auster 1993	Marshall 1993	Choo 1994	Baumard 1996	Choo 2002	Cullen 2000	Zach 2002	Peyrelong et Accart 2002	Gagnon-Arguin et Grimard 2003
<b>Documents de planification</b> (Plans stratégiques, procès-verbaux de réunions, propositions de projets, études ad hoc, rapports de consultants, études de marché)															✓				
<b>Documents d'information</b> (Coupures de journaux, articles de périodiques, communiqués de presse, discours, bulletins de l'organisation, bulletins de la bibliothèque, annonces d'emploi)															✓				
<b>Dossiers du personnel</b>								✓											
<b>Mesures administratives, normes</b>								✓						✓					
<b>Procès-verbaux et dossiers de réunions</b>								✓											✓
<b>Leurs propres dossiers</b> <b>Archives</b> (Baumard, 1996)												✓		✓					
<b>Contrats et ententes</b>																			✓
<b>Documents internes liés à la recherche</b> Ex.: brevets, portfolio de R&D, marques de commerce, ententes, données cliniques													✓		✓	✓			
<b>Publications internes</b> Ex. : lettre interne, journal d'entreprise																			✓
<b>Dossiers thématiques</b>																			✓
<b>Intranet</b> Rapport, note d'étonnement, synthèse obtenus par les employés et mis sur intranet																			✓
<b>Bibliothèque spécialisée de l'organisation</b>								✓			✓	✓	✓		✓				
<b>Systèmes de veille d'information</b>																			✓
<b>Systèmes d'information électroniques</b>													✓						

	Aguilar 1967	Mintzberg 1973	Keegan 1974	Mintzberg 1975a	Mintzberg 1975b	Kotter 1982a	Kotter 1982b	Taylor 1986	Katzer et Fletcher 1992	McKinnon et Bruns 1992	Choo et Auster 1993	Marshall 1993	Choo 1994	Baumard 1996	Choo 2002	Cullen 2000	Zach 2002	Peyrelong et Accart 2002	Gagnon-Arguin et Grimard 2003
Centre d'information								✓											
Centre de connaissances								✓											
<b>SOURCES DOCUMENTAIRES EXTERNES</b>																			
Rapports des analystes financiers															✓				
Publications, ouvrages de référence	✓													✓					
Index et répertoires d'affaires															✓				
Journaux, périodiques d'intérêt général ou des affaires	✓												✓		✓				
Revue spécialisée																		✓	
Publications et rapports du gouvernement													✓		✓				
Sources imprimées locales et nationales Ex.: journaux, périodiques, télévision													✓		✓		✓		
Médias de télécommunication	✓												✓		✓				
Bases de données en ligne et CD-ROM Ex.: bases de données gouvernementales et commerciales											✓		✓	✓	✓				
Ressources d'Internet Ex.: World Wide Web, groupes de discussion													✓		✓		✓	✓	

## Annexe 5. Impacts de l'information provenant des bibliothèques spécialisées sur la prise de décision (Marshall, 1993)

Ce que l'information a permis aux gestionnaires de réaliser		Ce que l'information a permis d'éviter comme conséquences négatives	
Action prise	Réponses en faveur	Conséquence évitée	Réponses en faveur
1. Prendre une décision	82,9 %	1. Mauvaise décision d'affaires	74,6 %
2. Poursuivre l'étape, la tâche ou le projet suivant	72,9 %	2. Perte de son temps	67,9 %
3. Exploiter une nouvelle possibilité d'affaires	63,2 %	3. Perte du temps des autres	66,2 %
4. Améliorer les relations avec un client	62,2 %	4. Perte d'argent	47,8 %
5. Améliorer l'image de l'organisation	57,9 %	5. Perte de clients	40,1 %
6. Approuver une opération financière	57,5 %	6. Perte d'équipement et de matériel	38,5 %
7. Améliorer une politique ou une procédure	36,8 %	7. Conflit avec l'organisation	37,8 %
8. Gérer une urgence imprévue	24,7 %	8. Conflit avec d'autres organisations	20,4 %
9. Autres	4,0 %	9. Autres	1,7 %

Source : Marshall (1993 : 21, 23).

## Annexe 6. Caractéristiques des sources d'information déterminant la richesse de l'information

Caractéristiques selon Daft et Lengel (1984)	
<b>Source elle-même</b>	Ex. : en personne, téléphonique, écrite de nature personnelle, écrite de nature formelle, numérique de nature formelle. Une communication en personne permet un échange verbal, visuel et gestuel que ne permet pas un bulletin d'information.
<b>Capacité de rétroaction des interlocuteurs par rapport à la source</b>	Ex. : immédiate, rapide, lente, très lente.
<b>Canal de communication de la source</b>	Ex. : visuel, audio, visuel limité.
<b>Nature de la source</b>	Ex. : personnelle (informelle), impersonnelle (formelle).
<b>Langage véhiculé par la source</b>	Ex. : corporel, naturel, numérique

Source : Daft et Lengel (1984 : 196-198).

Caractéristiques selon Dennis et Valacich (1999)	
<b>Immédiateté de la rétroaction des interlocuteurs par rapport à la source</b>	Capacité d'une source à permettre aux utilisateurs de donner un retour rapide aux informations reçues.
<b>Diversité des formats de communication et des symboles verbaux ou non verbaux</b>	Divers facteurs peuvent influencer la communication et la compréhension de l'information : (a) le choix du format de communication de l'information; (b) les symboles verbaux et non verbaux permettent d'inclure de l'information qui va au-delà des mots lorsqu'un message est transmis; (c) le coût de transmission d'un message, ou encore le coût de traitement d'un message après réception, peuvent influencer la manière dont une personne crée ou reçoit ses messages; (d) l'absence de symboles verbaux ou non verbaux peut avoir des effets significatifs sur les perceptions des messages reçus.
<b>Parallélisme</b>	Nombre de conversations qui peuvent exister simultanément pour transmettre l'information. Ex. : les médias électroniques où plusieurs conversations peuvent se tenir en simultané ou, à tout le moins, où une même information peut être transmise à plusieurs personnes en même temps (par ex. les groupes de discussion).
<b>« Répétition » ou « édition »</b>	Capacité d'une source de donner la possibilité à la personne de raffiner, de corriger, d'« éditer » son message avant de l'envoyer
<b>Possibilité de traiter de nouveau l'information</b>	Capacité d'un message d'être réexaminé ou traité de nouveau dans le contexte où se fait la communication d'information.

Source : Dennis et Valacich (1999 : 2-3).

## Annexe 7. Étapes du processus de recherche d'information (Kuhlthau, 1991, 2004)

Étapes du processus de recherche d'information	Sentiments propres à chaque étape	Pensées propres à chaque étape	Actions propres à chaque étape	Tâches correspondantes selon le modèle de Kuhlthau
1. Début de la tâche ( <i>Task initiation</i> )	Incertitude, appréhension	Pensées générales, vagues L'utilisateur réalise qu'il n'a pas toutes les connaissances nécessaires pour accomplir la tâche dont il est chargé, qu'il ne possède pas une compréhension complète du problème, et qu'il a besoin d'information	Recherche d'information contextuelle	Reconnaître le besoin d'information
2. Choix du sujet général ( <i>Topic selection</i> )	Optimisme		L'utilisateur identifie et choisit un sujet général pour combler son manque d'information	Identifier le sujet général
3. Exploration du sujet général ( <i>Prefocus exploration</i> )	Incertitude, confusion, frustration, doute	L'utilisateur examine l'information repérée sur le sujet général, ce qui lui permet d'accroître sa compréhension personnelle du sujet et de s'en faire une idée plus précise	Recherche d'information pertinente	Rechercher, devenir assez informé pour maîtriser le sujet et acquérir un point de vue personnel
4. Précision du sujet ( <i>Focus formulation</i> )	Clarté Point tournant : l'incertitude diminue	Pensées précises, claires L'utilisateur parvient à se faire une idée précise du sujet à partir de l'information trouvée		Formuler, définir un sujet spécifique et personnalisé au fur et à mesure que la construction des significations prend place
5. Cueillette d'information ( <i>Information collection</i> )	Sens de la direction, confiance	Intérêt croissant À cette étape, il y a généralement une bonne interaction entre l'utilisateur et le système d'information en termes d'efficacité et d'efficacité	Recherche d'information pertinente ou précise	Recueillir l'information pertinente au sujet spécifique choisi
6. Complétion de la recherche et présentation des résultats ( <i>Search closure and presentation</i> )	Soulagement, satisfaction (si la recherche d'est bien déroulée) ou désappointement (si la recherche ne s'est pas bien déroulée)	Pensées claires ou précises	L'utilisateur complète sa recherche en vérifiant l'information qu'il aurait laissée de côté initialement Il s'apprête ensuite à présenter ou utiliser d'une quelconque manière les résultats de sa recherche	Compléter la recherche Présenter les résultats

Source : Tableau traduit du tableau de Kuhlthau (1991 : 367) et complété par les explications de Kuhlthau (1991 : 364-366; 2004 : 44-51).

## Annexe 8. Environnement d'utilisation de l'information (Taylor, 1986, 1991)

Composantes	Caractéristiques	Explications
1. Groupes d'utilisateurs ( <i>Sets of people</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Professions (avocats, travailleurs sociaux, ingénieurs, enseignants, gestionnaires, etc.)</li> <li>◆ Entrepreneurs (fermiers, hommes d'affaires de petites entreprises, etc.)</li> <li>◆ Groupes d'intérêt spécifique (consommateurs, groupes de citoyens, groupes ethniques, etc.)</li> <li>◆ Groupes socio-économiques (personnes démunies, minorités, personnes âgées, etc.)</li> <li>◆ Variables démographiques (âge, sexe, statut civil, race, statut socio-économique, formation)</li> <li>◆ Variables non démographiques (utilisation des médias, réseaux sociaux, attitudes envers les technologies, la formation, la tolérance au risque et l'innovation)</li> </ul>	<p>Des groupes d'individus sont caractérisés par une formation spécifique, une occupation et des activités communes en raison de leur appartenance à ce groupe, ce qui influe sur leurs comportements informationnels.</p> <p>Des variables démographiques et non démographiques sont susceptibles d'influer sur les comportements informationnels des groupes.</p>
2. Situations problématiques ( <i>Problems</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Spécifiques aux groupes d'utilisateurs</li> <li>◆ Dynamiques</li> <li>◆ Onze dimensions des problèmes</li> </ul>	<p>Hypothèse que les groupes d'utilisateurs expérimentent des problèmes qui leur sont spécifiques et qui évoluent avec le temps. Onze dimensions des problèmes servent à déterminer les besoins d'information et font office de critères pour juger de la pertinence de l'information. Chaque environnement d'utilisation de l'information possède une catégorie de problèmes qui lui est propre.</p>
3. Environnement structurel ( <i>Setting</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aspects physiques et hiérarchiques</li> <li>◆ Circulation de l'information</li> <li>◆ Accès à l'information</li> <li>◆ Types d'information requis</li> </ul>	<p>Variables pertinentes à considérer car elles exercent une influence sur l'attitude des individus envers l'information : nature et diversité des situations de travail, attributs sociaux et physiques de l'organisation ou de l'unité où travaillent les gens, types d'information requis, circulation et accessibilité de l'information.</p>
4. Résolution de situations problématiques et utilisation de l'information ( <i>Resolution of problems</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Huit catégories d'utilisation de l'information</li> </ul>	<p>Les perceptions communes à un groupe d'individus sur ce qui constitue un problème et sa résolution, influent généralement sur les attitudes envers l'information, les types d'information jugés utiles pour des utilisations spécifiques et les caractéristiques de l'information requise pour résoudre un problème. L'information peut être soumise à diverses utilisations afin de pouvoir résoudre un problème complexe.</p>

Source : Tableau compilé à partir de Taylor (1986 : 35-36; 1991 : 222-231) et Choo (1998 : 57).

## Annexe 9. Dimensions situationnelles (Fletcher, 1991)

Catégories générales des dimensions situationnelles	Sous-catégories
<b>PROBLÈMES</b>	
1) Problèmes imposés de manière externe ou interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Imposés de l'extérieur de l'organisation</li> <li>◆ Imposés de l'intérieur de l'organisation</li> </ul>
2) Définition du problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Possible de définir le problème</li> <li>◆ Besoin de définir le problème</li> </ul>
3) Problèmes sujets ou non à l'analyse empirique	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Preuve basée sur les faits</li> <li>◆ Jugement</li> <li>◆ Jugement et preuve basée sur les faits</li> </ul>
4) Problèmes complexes ou simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Complexes</li> <li>◆ Simples</li> </ul>
5) Postulats initiaux compris ou incompris	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Incompris</li> <li>◆ Compris</li> </ul>
6) Orientation dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comparaison entre des périodes différentes</li> <li>◆ Prédications pour l'avenir</li> <li>◆ Considérations tirées du passé</li> </ul>
7) Échéancier	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Faire rapidement</li> <li>◆ Pas assez de temps</li> <li>◆ Assez de temps</li> <li>◆ Quantité de temps requise pour faire les choses</li> <li>◆ Pression exercée par le temps</li> <li>◆ Problème en continu</li> </ul>
8) Contraintes quant aux choix	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pas de choix</li> <li>◆ Choix limités</li> <li>◆ Paramètres : aide de l'externe ; agenda politique ; situation contrôlée par le responsable du problème</li> </ul>
9) Problèmes familiers ou nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Familier à l'individu</li> <li>◆ Familier à l'organisation : typique ; fréquent ; régulier</li> <li>◆ Nouveau à l'individu</li> <li>◆ Nouveau à l'organisation</li> </ul>
10) Problèmes bien structurés ou mal structurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bien structurés</li> <li>◆ Mal structurés</li> </ul>
<b>RÉSULTATS</b>	
11) Buts connus ou inconnus	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Buts connus</li> <li>◆ Buts inconnus</li> <li>◆ Buts qui entrent en contradiction ou en compétition</li> </ul>
12) Résultats espérés ou imprévus	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Résultats espérés</li> <li>◆ Résultats imprévus</li> <li>◆ Problèmes imprévus</li> <li>◆ Fausses attentes</li> <li>◆ Résultats connus</li> </ul>
13) Ampleur des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Risques financiers</li> <li>◆ Risques personnels</li> <li>◆ Risques organisationnels</li> <li>◆ Pas de risques</li> <li>◆ Signification symbolique</li> <li>◆ Signification politique</li> </ul>
14) Solution à créer ou à explorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Création, par ex. nouvelles idées</li> <li>◆ Exploration, par ex. nouvelles façons de faire</li> </ul>

Catégories générales des dimensions situationnelles	Sous-catégories
<b>PROCESSUS</b>	
15) Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analyse du problème</li> <li>◆ Évaluation du problème</li> <li>◆ Peser le pour et le contre</li> <li>◆ Supervision</li> <li>◆ Considérer toutes les solutions</li> </ul>
16) Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Recevoir des idées, des informations des gens</li> <li>◆ Multiples perspectives</li> <li>◆ Feed-back (rétro-action)</li> <li>◆ Information sur le processus en cours</li> <li>◆ Faire comprendre les conséquences du processus en cours (finances, programme, communication, etc.)</li> <li>◆ Communication par différents réseaux de communication</li> <li>◆ Savoir si la communication a un impact négatif ou positif</li> <li>◆ Faire attention à ce que le contenu du message ne soit pas biaisé ou modifié</li> </ul>
17) Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Impliquer plusieurs personnes dans le processus</li> <li>◆ Dynamique des relations de groupe, et entre groupes dans l'organisation</li> <li>◆ Accord du groupe pour la décision prise</li> <li>◆ Tenir compte des émotions des gens dans le groupe, à travers le processus</li> </ul>
18) Aspects politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Négociation</li> <li>◆ « Cooptation » : faire en sorte que des intérêts opposés se rallient aux nôtres</li> <li>◆ Persuasion</li> </ul>

Source : Tableau traduit du tableau 8 de Fletcher et complété par les renseignements donnés dans l'annexe E qui détaille chaque catégorie et chaque indicateur (Fletcher, 1991 : 161-164, 257-296).

## Annexe 10. Dimensions des problèmes (MacMullin et Taylor, 1984)

Facettes du problème Les problèmes se situent entre :	Besoin d'information (exemples)
1. La conception ( <i>Design</i> ) La découverte ( <i>Discovery</i> )	Options, alternatives, fourchettes Séries de données restreintes et détaillées
2. Le bien structuré ( <i>Well structured</i> ) Le mal structuré ( <i>Ill structured</i> )	Données quantitatives objectives Données probabilistes sur la marche à suivre
3. Le simple ( <i>Simple</i> ) Le complexe ( <i>Complex</i> )	Voie vers l'objectif Moyens de ramener le problème à des tâches plus simples
4. Des objectifs précis ( <i>Specific goals</i> ) Des objectifs flous ( <i>Amorphous goals</i> )	Moyens d'atteindre et de mesurer l'objectif  Préférences et orientations
5. Des situations initiales comprises ( <i>Initial state understood</i> ) Des situations initiales non comprises ( <i>Initial state not understood</i> )	Clarification des points obscurs de la situation initiale  Données informelles et qualitatives pour définir la situation initiale
6. Des hypothèses acceptées ( <i>Assumptions agreed upon</i> ) Des hypothèses non acceptées ( <i>Assumptions not agreed upon</i> )	Informations contribuant à cerner le problème  Visions du monde, définition des termes
7. Des hypothèses explicites ( <i>Assumptions explicit</i> ) Des hypothèses non explicites ( <i>Assumptions not explicit</i> )	Options, cadres d'analyse du problème  Informations explicitant les hypothèses
8. Des schémas connus ( <i>Familiar patterns</i> ) Des schémas nouveaux ( <i>New patterns</i> )	Informations sur les procédures et l'historique  Informations de fond, axées sur l'avenir
9. Des risques de faible ampleur ( <i>Magnitude of risk not great</i> ) Des risques de grande ampleur ( <i>Magnitude of risk great</i> )	Recherche rentable  La meilleure information disponible : précise et complète
10. Une analyse empirique possible ( <i>Susceptible to empirical analysis</i> ) Une analyse empirique impossible ( <i>Not susceptible to empirical analysis</i> )	Données objectives compilées  Avis, prévisions, scénarios d'experts
11. Une contrainte interne ( <i>Internal imposition</i> ) Une contrainte externe ( <i>External imposition</i> )	Clarification des objectifs internes  Informations sur l'environnement extérieur

Source : Tableau tiré de Choo (2000 : 242) pour la version française des dimensions des problèmes figurant dans MacMullin et Taylor (1984 : 102-107) et dans Taylor (1986 : 42-45).

## Annexe 11. Catégories d'utilisation de l'information (Taylor, 1991)

Catégorie	Situation
Éclaircissement ou développement du contexte d'un problème ( <i>Enlightment</i> )	L'information est utilisée pour se faire une idée de la situation problématique, pour connaître le contexte de cette situation. Cette information de contexte permet de répondre à des questions du type : « Existe-t-il des situations similaires ? Quelles sont-elles ? Quelle est l'expérience de l'organisation X en la matière et comment est-ce que ça pourrait nous aider ? » Ce que Dervin appelle : « Got pictures, ideas, understandings. »
Compréhension du problème ( <i>Problem understanding</i> )	L'information est utilisée de façon plus spécifique pour comprendre un problème ou sujet particulier. Elle répond à des questions de type « pourquoi » qui demandent de l'interprétation des données et du jugement quant à sa pertinence. Ce que Dervin appelle : « Able to plan. »
Acquisition de nouvelles habiletés (savoir-faire) ( <i>Instrumental</i> )	L'information est utilisée pour que l'individu puisse intégrer de nouvelles habiletés afin de savoir quoi faire et comment le faire. Ce que Dervin appelle « Got skills ».
Acquisition de données factuelles pour bien connaître un sujet ( <i>Factual</i> )	L'information est utilisée pour décrire un phénomène, un événement, une réalité. L'individu a besoin de données précises, dont l'utilisation dépend de leur qualité (ou à tout le moins de leur qualité perçue).
Confirmation d'un autre élément d'information ( <i>Confirmational</i> )	L'information est utilisée pour vérifier, valider, confirmer une autre information, ce qui implique souvent de faire appel à une deuxième opinion. Ce que Dervin appelle « Got support, reassurance, confirmation. »
Prédiction d'événements ( <i>Projective</i> )	L'information est utilisée pour prédire des événements susceptibles de se produire dans l'avenir. Il s'agit souvent de prévisions, estimations, probabilités.
Auto-motivation ou préservation de son engagement ( <i>Motivational</i> )	L'information est utilisée par l'individu pour provoquer ou soutenir sa motivation personnelle dans une situation spécifique. Ce que Dervin appelle : « Kept going ».
Contrôle personnel ou politique ( <i>Personal or political</i> )	L'information est utilisée pour développer ses relations, pour améliorer son statut social, sa réputation et son épanouissement personnel, ou encore pour contrôler. Ce que Dervin appelle « Got control », « Got out of a bad situation », « Got pleasure », « Got connected to others ».

Source : Tableau compilé à partir des explications données par Taylor (1991 : 230-231), complété par les explications données par Dervin (1983a : 15; 1989 : 222, 225) et Choo (2000 : 244).

## Annexe 12. Caractéristiques de l'information (Taylor, 1986)

Caractéristiques	Les deux pôles du continuum des caractéristiques
1. Continuum quantitatif de l'information ( <i>Quantitative continuum</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information quantitative à l'information qualitative. L'information quantitative peut être représentée de manière numérique.
2. Continuum des données ( <i>Data continuum</i> )	Les données sont situées sur un continuum allant des données factuelles (données dérivées empiriquement) aux données non factuelles (données inférées).
3. Continuum temporel de l'information ( <i>Temporal continuum</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information historique (événements passés) à l'information de probabilité (ce qui sera) et de prévision (ce qui devrait être).
4. Continuum des solutions possibles pour une situation ( <i>Solution continuum</i> )	Les solutions sont situées sur un continuum allant de la solution unique (choix de la meilleure solution) à un éventail de solutions (choix d'une solution satisfaisante).
5. Continuum de la précision, en lien avec le caractère structuré ou non structuré de la situation ( <i>Focus continuum</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information précise, factuelle, à l'information imprécise, vague.
6. Continuum de la spécificité de l'utilisation de l'information ( <i>Specificity of use continuum</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information « appliquée », concrète (utile aux opérations) à l'information « théorique » et prédictive (indiquant le « comment » et le « pourquoi » du fonctionnement de quelque chose).
7. Continuum descriptif de l'information ( <i>Substantive continuum</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information opérationnelle (utile aux opérations) à l'information descriptive ou de contenu (utile pour décrire le contenu et la signification d'un phénomène sans nécessairement prédire le processus ou le comportement).
8. Continuum de l'information agrégée ( <i>Aggregation continuum [clinical/census]</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information « clinique », pour un exemplaire unique, à de l'information « agrégée », sur une population. L'information peut être présentée quantitativement et s'appliquer à un échantillon (même d'un seul individu) ou une population.
9. Continuum de l'information causale ou diagnostique ( <i>Causal/diagnostic continuum</i> )	L'information est située sur un continuum allant de l'information causale (pourquoi quelque chose se produit) utile à la résolution de problème à de l'information diagnostique (qu'est-ce qui se produit) utile pour décrire une situation avec soin.

Source : Tableau compilé à partir des explications données par Taylor (1986 : 45-47).

## **Annexe 13. Instruments pour l’entrevue en profondeur avec les cadres intermédiaires**

Guide d’entrevue .....	XXI
Feuilles de réponses .....	XXVII

**ÉTUDE SUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES ET L'INFORMATION : MODÉLISATION  
DES COMPORTEMENTS INFORMATIONNELS DE CADRES INTERMÉDIAIRES MUNICIPAUX**

**Entrevues en personne avec les cadres intermédiaires**

GUIDE D'ENTREVUE

<b>INTRODUCTION</b>
---------------------

### **Remerciements**

### **Rappel du projet**

- Projet de recherche subventionné par le FQRSC – Programme d'appui à la recherche innovante, intitulé « Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances »
  - Sous la direction de Pierrette Bergeron, Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton
- *But* : Comprendre comment la gestion de l'information et des connaissances peut être un outil approprié pour soutenir une organisation municipale dans sa réorganisation
- *Aujourd'hui : Phase 1 du projet – Comportements informationnels* qui examine comment les cadres intermédiaires municipaux répondent à leurs besoins d'information courante lors de leurs activités de gestion

### **Présentation des conditions de confidentialité et du formulaire de consentement**

- Lire le formulaire de consentement au participant, lui offrir de répondre à ses questions à ce point-ci, puis lui demander de signer le formulaire
- Rappeler au participant que l'étude fait l'objet d'un accord avec sa direction [Avoir en main la lettre du directeur de son unité]
- Demander au participant la permission d'enregistrer l'entrevue
- Informer le participant qu'il peut interrompre l'intervieweuse à tout moment pendant l'entrevue afin de lui poser des questions, et qu'il est libre de ne pas répondre à certaines questions ou d'arrêter l'entrevue à tout moment

### **Présentation du déroulement de l'entrevue**

- L'entrevue durera environ 1 heure et demie
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Les réponses sont en fonction de votre situation spécifique. Vous êtes l'expert
- Nous sommes intéressées à connaître votre pratique

<b>QUESTIONS SUR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION</b>
--

J'aimerais tout d'abord vous poser quelques questions générales sur vos rôles et responsabilités de gestion, afin de mieux les comprendre.

1. Pourriez-vous me décrire vos responsabilités actuelles ?
2. De quelle manière vos responsabilités ont-elles changé depuis la réorganisation municipale?
3. Pourriez-vous me décrire vos rôles comme cadre intermédiaire ?  
(Par exemple : diffuser de l'information provenant de la haute direction; agir comme médiateur; promouvoir les projets intéressants provenant des opérations; assurer l'équilibre entre la continuité et la nouveauté, etc.)
4. Comment vos rôles de cadre intermédiaire ont-ils changé depuis la réorganisation municipale ?

<b>QUESTIONS SUR UNE SITUATION NOUVELLE</b>
---

**MISE EN SITUATION**

Je vous demanderais de penser à une situation de travail récente, c'est-à-dire au cours des 6 derniers mois, qui était nouvelle pour vous dans le cadre de vos activités de gestion, et où vous avez eu besoin d'information.

Par « situation », j'entends un dossier, un projet, une activité spécifique en lien avec vos responsabilités de gestion.

Je vais vous laisser quelques minutes pour y penser.

5. Pouvez-vous me décrire cette situation afin que je la comprenne bien ?
6. S'agit-il d'une situation liée à un changement dans vos responsabilités ?
7. S'agit-il d'une situation liée à la réorganisation municipale ?

**BESOINS D'INFORMATION**

8. J'aimerais savoir quelles questions vous vous posiez au moment où vous viviez cette situation ?

(Par exemple : ce dont vous aviez besoin comme information; ce que vous vouliez comprendre entre deux informations qui ne semblaient pas claires; ce que vous aviez à résoudre comme problème; ce que vous aviez à faire comme choix entre deux ou plusieurs solutions; ce qu'il vous manquait pour trouver une solution; etc.)

9. a) Comment perceviez-vous le niveau de difficulté de cette situation ?  
b) Comment perceviez-vous le niveau d'importance à résoudre cette situation ?
10. Comment vous sentiez-vous à ce moment-là ?

#### UTILISATION D'INFORMATION

11. a) Pouvez-vous me préciser quelles sources d'information vous avez consultées pour obtenir la réponse que vous cherchiez ?  
(Par exemple : un collègue, vous-même, un document (papier ou électronique), un système d'information comme une base de données, etc.)  
b) Parmi ces sources d'information, lesquelles sont des systèmes informatiques ?
12. a) Quelles sont les sources d'information que vous avez seulement pensé à consulter (mais sans le faire) ou tenté de consulter (mais sans y parvenir) ?  
b) Pour quelles raisons est-ce que vous ne les avez pas consultées, ou est-ce que vous n'avez pas réussi à les consulter ?  
(Par exemple : accessibilité des sources, qualité des sources, temps limité de votre part, etc.)
13. Quelle réponse espériez-vous obtenir en consultant les sources d'information que vous avez effectivement consultées ?
14. Où avez-vous trouvé votre réponse ?
15. Comment avez-vous utilisé l'information qui vous a donné la réponse que vous cherchiez ?
16. Qu'avez-vous fait avec l'information après l'avoir utilisée ?  
(Par exemple : diffusée à d'autres, classée, éliminée, etc.)

<b>QUESTIONS SUR UNE SITUATION RÉCURRENTÉ</b>
---

**MISE EN SITUATION**

Je vous demanderais maintenant de penser à une situation de travail récente, c'est-à-dire au cours des 6 derniers mois, qui était récurrente, régulière pour vous, et où vous avez eu besoin d'information.

Par « situation », j'entends un dossier, un projet, une activité spécifique en lien avec vos responsabilités de gestion.

Je vais vous laisser quelques minutes pour y penser.

17. Pouvez-vous me décrire cette situation afin que je la comprenne bien ?
18. Est-ce une situation que vous aviez déjà connue avant la réorganisation municipale ?

**BESOINS D'INFORMATION**

19. J'aimerais savoir quelles questions vous vous posiez au moment où vous viviez cette situation ?

(Par exemple : ce dont vous aviez besoin comme information; ce que vous vouliez comprendre entre deux informations qui ne semblaient pas claires; ce que vous aviez à résoudre comme problème; ce que vous aviez à faire comme choix entre deux ou plusieurs solutions; ce qu'il vous manquait pour trouver une solution; etc.)

20. a) Comment perceviez-vous le niveau de difficulté de cette situation ?  
b) Comment perceviez-vous le niveau d'importance à résoudre cette situation ?
21. Comment vous sentiez-vous à ce moment-là ?

**UTILISATION D'INFORMATION**

22. a) Pouvez-vous me préciser quelles sources d'information vous avez consultées pour obtenir la réponse que vous cherchiez ?

(Par exemple : un collègue, vous-même, un document (papier ou électronique), un système d'information comme une base de données, etc.)

- b) Parmi ces sources d'information, lesquelles sont des systèmes informatiques ?

23. a) Quelles sont les sources d'information que vous avez seulement pensé à consulter (mais sans le faire) ou tenté de consulter (mais sans y parvenir) ?
- b) Pour quelles raisons est-ce que vous ne les avez pas consultées, ou est-ce que vous n'avez pas réussi à les consulter ?  
(Par exemple : accessibilité des sources, qualité des sources, temps limité de votre part, etc.)
24. Quelle réponse espériez-vous obtenir en consultant les sources d'information que vous avez effectivement consultées ?
25. Où avez-vous trouvé votre réponse ?
26. Comment avez-vous utilisé l'information qui vous a donné la réponse que vous cherchiez ?
27. Qu'avez-vous fait avec l'information après l'avoir utilisée ?  
(Par exemple : diffusée à d'autres, classée, éliminée, etc.)

◆ Fin des situations ◆

<b>QUESTIONS SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION EXISTANT DANS L'ORGANISATION<sup>55</sup></b>
---

Par « systèmes d'information », j'entends tous les produits et services mis en place par l'organisation, par votre unité ou par vous-même pour traiter et organiser l'information de manière à en faciliter le repérage et l'utilisation par les cadres.

Par exemple : systèmes pour la gestion des ressources humaines, du budget, des feuilles de temps, des contrats, des achats; index de repérage des documents; plan de classification des documents de l'organisation; etc.

28. J'aimerais que vous me décriviez quels sont les systèmes d'information que vous utilisez le plus couramment dans le cadre de vos activités de gestion. [voir tableau sur feuilles de réponses]
- a) J'aimerais connaître quels sont les 5 plus courants : nom/type de système; très brève description du système

---

<sup>55</sup> Les données recueillies à l'aide de ces questions servent dans le cadre du projet de recherche général dans lequel s'inscrit notre thèse.

- b) Sur une échelle de 1 à 5, « 1 » voulant dire « le moins couramment utilisé » et « 5 » voulant dire « le plus couramment utilisé », pourriez-vous classer ces 5 systèmes d'information ?
- 1 – Le moins couramment utilisé
  - 2 – Un peu utilisé
  - 3 – Moyennement utilisé
  - 4 – Très utilisé
  - 5 – Le plus couramment utilisé
- c) Qui est responsable de ces systèmes ?
- d) Comment utilisez-vous de tels systèmes d'information dans le cadre de vos activités de gestion ?
- e) Dans quelle mesure la recherche dans ces systèmes est-elle facile ou difficile ?
29. Quel genre de système d'information vous manque, lequel ou lesquels aimeriez-vous avoir?
- a) Lequel(s) et pour quelles raisons ?
  - b) Pour quels types d'utilisation ?

<b>PROFIL DÉMOGRAPHIQUE</b>
-----------------------------

30. Quelle est votre formation quant au niveau d'étude, au programme d'étude et au domaine d'étude ? [voir tableau sur feuilles de réponses]
- a) Niveau d'étude
  - b) Programme d'étude
  - c) Domaine d'étude
31. Quel est votre nombre d'années d'expérience de travail ? [voir tableau sur feuilles de réponses]
- a) Dans le poste actuel
  - b) Comme cadre intermédiaire dans l'organisation
  - c) Dans l'organisation
  - d) Comme cadre intermédiaire en tout
  - e) En tout

<b>CONCLUSION</b>
-------------------

### **Remerciements**

**ÉTUDE SUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES ET L'INFORMATION : MODÉLISATION  
DES COMPORTEMENTS INFORMATIONNELS DE CADRES INTERMÉDIAIRES MUNICIPAUX**

**Entrevues en personne avec les cadres intermédiaires**

FEUILLES DE RÉPONSES

<b>IDENTIFICATION</b>
-----------------------

Code du participant \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue \_\_\_\_\_

Heure de début \_\_\_\_\_

Heure de fin \_\_\_\_\_

Nom de l'intervieweuse \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Éléments à valider**

Titre exact du participant \_\_\_\_\_

Titre de son unité \_\_\_\_\_

Unité dont dépend la sienne (organigramme) \_\_\_\_\_

Homme  Femme

<b>QUESTIONS SUR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION</b>
--

J'aimerais tout d'abord vous poser quelques questions générales sur vos rôles et responsabilités de gestion, afin de mieux les comprendre.

1. Pourriez-vous me décrire vos responsabilités actuelles ?

---

---

---

2. De quelle manière vos responsabilités ont-elles changé depuis la réorganisation municipale ?

---

---

---

3. Pourriez-vous me décrire vos rôles comme cadre intermédiaire ?

(Par exemple : diffuser de l'information provenant de la haute direction; agir comme médiateur; promouvoir les projets intéressants provenant des opérations; assurer l'équilibre entre la continuité et la nouveauté, etc.)

---

---

---

4. Comment vos rôles de cadre intermédiaire ont-ils changé depuis la réorganisation municipale ?

---

---

---

QUESTIONS SUR UNE SITUATION NOUVELLE
--------------------------------------

**MISE EN SITUATION**

Je vous demanderais de penser à une situation de travail récente, c'est-à-dire au cours des 6 derniers mois, qui était nouvelle pour vous dans le cadre de vos activités de gestion, et où vous avez eu besoin d'information.

Par « situation », j'entends un dossier, un projet, une activité spécifique en lien avec vos responsabilités de gestion.

Je vais vous laisser quelques minutes pour y penser.

5. Pouvez-vous me décrire cette situation afin que je la comprenne bien ?

---

---

---

---

6. S'agit-il d'une situation liée à un changement dans vos responsabilités ?

---

---

---

---

7. S'agit-il d'une situation liée à la réorganisation municipale ?

---

---

---

---

**BESOINS D'INFORMATION**

8. J'aimerais savoir quelles questions vous vous posez au moment où vous viviez cette situation ?

(Par exemple : ce dont vous aviez besoin comme information; ce que vous vouliez comprendre entre deux informations qui ne semblaient pas claires; ce que vous aviez à résoudre comme problème; ce que vous aviez à faire comme choix entre deux ou plusieurs solutions; ce qu'il vous manquait pour trouver une solution; etc.)

---

---

---

---

9. a) Comment perceviez-vous le niveau de difficulté de cette situation ?

---

---

---

---

- b) Comment perceviez-vous le niveau d'importance à résoudre cette situation ?

---

---

---

---

10. Comment vous sentiez-vous à ce moment-là ?

---

---

---

---

**UTILISATION D'INFORMATION**

11. a) Pouvez-vous me préciser quelles sources d'information vous avez consultées pour obtenir la réponse que vous cherchiez ?

(Par exemple : un collègue, vous-même, un document (papier ou électronique), un système d'information comme une base de données, etc.)

---

---

---

---

- b) Parmi ces sources d'information, lesquelles sont des systèmes informatiques ?

---

---

---

---

12. a) Quelles sont les sources d'information que vous avez seulement pensé à consulter (mais sans le faire) ou tenté de consulter (mais sans y parvenir) ?

---

---

---

---

- b) Pour quelles raisons est-ce que vous ne les avez pas consultées, ou est-ce que vous n'avez pas réussi à les consulter ?

(Par exemple : accessibilité des sources, qualité des sources, temps limité de votre part, etc.)

---

---

---

---

13. Quelle réponse espériez-vous obtenir en consultant les sources d'information que vous avez effectivement consultées ?

---

---

---

---

14. Où avez-vous trouvé votre réponse ?

---

---

---

---

15. Comment avez-vous utilisé l'information qui vous a donné la réponse que vous cherchiez ?

---

---

---

---

16. Qu'avez-vous fait avec l'information après l'avoir utilisée ?  
(Par exemple : diffusée à d'autres, classée, éliminée, etc.)

---

---

---

---

<b>QUESTIONS SUR UNE SITUATION RÉCURRENTÉ</b>
---

**MISE EN SITUATION**

Je vous demanderais maintenant de penser à une situation de travail récente, c'est-à-dire au cours des 6 derniers mois, qui était récurrente, régulière pour vous, et où vous avez eu besoin d'information.

Par « situation », j'entends un dossier, un projet, une activité spécifique en lien avec vos responsabilités de gestion.

Je vais vous laisser quelques minutes pour y penser.

17. Pouvez-vous me décrire cette situation afin que je la comprenne bien ?

---

---

---

18. Est-ce une situation que vous aviez déjà connue avant la réorganisation municipale ?

---

---

---

**BESOINS D'INFORMATION**

19. J'aimerais savoir quelles questions vous vous posiez au moment où vous viviez cette situation ?

(Par exemple : ce dont vous aviez besoin comme information; ce que vous vouliez comprendre entre deux informations qui ne semblaient pas claires; ce que vous aviez à résoudre comme problème; ce que vous aviez à faire comme choix entre deux ou plusieurs solutions; ce qu'il vous manquait pour trouver une solution; etc.)

---

---

---

---

20. a) Comment perceviez-vous le niveau de difficulté de cette situation ?

---

---

---

---

b) Comment perceviez-vous le niveau d'importance à résoudre cette situation ?

---

---

---

---

21. Comment vous sentiez-vous à ce moment-là ?

---

---

---

---

**UTILISATION D'INFORMATION**

22. a) Pouvez-vous me préciser quelles sources d'information vous avez consultées pour obtenir la réponse que vous cherchiez ?

(Par exemple : un collègue, vous-même, un document (papier ou électronique), un système d'information comme une base de données, etc.)

---

---

---

---

b) Parmi ces sources d'information, lesquelles sont des systèmes informatiques ?

---

---

---

---

23. a) Quelles sont les sources d'information que vous avez seulement pensé à consulter (mais sans le faire) ou tenté de consulter (mais sans y parvenir) ?

---

---

---

---

b) Pour quelles raisons est-ce que vous ne les avez pas consultées, ou est-ce que vous n'avez pas réussi à les consulter ?

(Par exemple : accessibilité des sources, qualité des sources, temps limité de votre part, etc.)

---

---

---

---

24. Quelle réponse espériez-vous obtenir en consultant les sources d'information que vous avez effectivement consultées ?

---

---

---

---

25. Où avez-vous trouvé votre réponse ?

---

---

---

---

26. Comment avez-vous utilisé l'information qui vous a donné la réponse que vous cherchiez ?

---

---

---

---

27. Qu'avez-vous fait avec l'information après l'avoir utilisée ?  
(Par exemple : diffusée à d'autres, classée, éliminée, etc.)

---

---

---

---

◆ Fin des situations ◆

<b>QUESTIONS SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION EXISTANT DANS L'ORGANISATION<sup>56</sup></b>
---

Par « systèmes d'information », j'entends tous les produits et services mis en place par l'organisation, par votre unité ou par vous-même pour traiter et organiser l'information de manière à en faciliter le repérage et l'utilisation par les cadres.

Par exemple : systèmes pour la gestion des ressources humaines, du budget, des feuilles de temps, des contrats, des achats; index de repérage des documents; plan de classification des documents de l'organisation; etc.

---

<sup>56</sup> Les données recueillies à l'aide de ces questions servent dans le cadre du projet de recherche général dans lequel s'inscrit notre thèse.

28. J'aimerais que vous me décriviez quels sont les systèmes d'information que vous utilisez le plus couramment dans le cadre de vos activités de gestion. [voir tableau sur feuilles de réponses]
- a) J'aimerais connaître quels sont les 5 plus courants : nom/type de système; très brève description du système
  - b) Sur une échelle de 1 à 5, « 1 » voulant dire « le moins couramment utilisé » et « 5 » voulant dire « le plus couramment utilisé », pourriez-vous classer ces 5 systèmes d'information ?
    - 1 – Le moins couramment utilisé
    - 2 – Un peu utilisé
    - 3 – Moyennement utilisé
    - 4 – Très utilisé
    - 5 – Le plus couramment utilisé
  - c) Qui est responsable de ces systèmes ?
  - d) Comment utilisez-vous de tels systèmes d'information dans le cadre de vos activités de gestion ?
  - e) Dans quelle mesure la recherche dans ces systèmes est-elle facile ou difficile ?
29. Quel genre de système d'information vous manque, lequel ou lesquels aimeriez-vous avoir ?
- a) Lequel(s) et pour quelles raisons ?

---

---

---

---

- b) Pour quels types d'utilisation ?

---

---

---

---



<b>PROFIL DÉMOGRAPHIQUE</b>
-----------------------------

30. Quelle est votre formation quant au niveau d'étude, au programme d'étude et au domaine d'étude ?

Niveau d'étude	Programme d'étude	Domaine d'étude
Aucun diplôme		
Secondaire		
Cégep général		
Cégep technique		
Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle		
Universitaire 2 <sup>e</sup> cycle		
Universitaire 3 <sup>e</sup> cycle		
Autres (préciser)		

31. Quel est votre nombre d'années d'expérience de travail ?

Nombre d'années d'expérience	Moins de 1 an	1 à 5 ans	6 à 10 ans	Plus de 10 ans
Dans le poste actuel				
Comme cadre intermédiaire dans l'organisation				
Dans l'organisation				
Comme cadre intermédiaire en tout				
En tout				

<b>CONCLUSION</b>
-------------------

**Remerciements**

## **Annexe 14. Instruments pour l'observation directe des cadres intermédiaires**

Grille d'analyse d'observation ..... XLI

**ÉTUDE SUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES ET L'INFORMATION : MODÉLISATION  
DES COMPORTEMENTS INFORMATIONNELS DE CADRES INTERMÉDIAIRES MUNICIPAUX**

**Séances d'observation des cadres intermédiaires**

GRILLE D'ANALYSE D'OBSERVATION

<b>INTRODUCTION</b>
---------------------

**Remerciements**

**Rappel du projet**

- Projet de recherche subventionné par le FQRSC - Programme d'appui à la recherche innovante, intitulé « Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances »
  - Sous la direction de Pierrette Bergeron, Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton
- *But* : Comprendre comment la gestion de l'information et des connaissances peut être un outil approprié pour soutenir une organisation municipale dans sa réorganisation
- *Aujourd'hui : Phase 1 du projet – Comportements informationnels* qui examine comment les cadres intermédiaires municipaux répondent à leurs besoins d'information courante lors de leurs activités de gestion

**Présentation des conditions de confidentialité et du formulaire de consentement**

- Lire le formulaire de consentement au participant, lui offrir de répondre à ses questions à ce point-ci, puis lui demander de signer le formulaire
- Rappeler au participant que l'étude fait l'objet d'un accord avec sa direction [Avoir en main la lettre du directeur de son unité]
- L'observation sera assortie de quelques questions de précision par l'observatrice. Informer le participant qu'il peut interrompre l'observatrice à tout moment afin de lui poser des questions, et qu'il est libre de ne pas répondre à certaines questions ou d'arrêter la séance observation à tout moment

**Présentation du déroulement de la séance d'observation**

- La séance d'observation durera 1 heure
- Vous êtes l'expert
- Nous sommes intéressées à connaître votre pratique

<b>IDENTIFICATION</b>
-----------------------

Code du participant \_\_\_\_\_

Date de l'observation \_\_\_\_\_

Heure de début et heure de fin \_\_\_\_\_

Nom de l'observatrice \_\_\_\_\_

<b>CATÉGORIES D'OBSERVATION</b>
---------------------------------

**Rôles et responsabilités**

1. Situations quotidiennes de travail :
  - a) Sujets des situations
  - b) Types de situations (nouvelles, récurrentes)
  - c) Individuelles, réunions à deux personnes, réunions de groupe
2. Rôles et responsabilités de gestion (qui émergent des situations)

**Contexte**

3. Influence du contexte organisationnel sur les situations
  - a) Facteurs internes
  - b) Facteurs externes

**Besoins d'information**

4. Besoins d'information manifestés (demandes faites, réponses reçues, échanges d'information qui se produisent)
5. Importance et difficulté (perçues ou exprimées) de la situation à résoudre

**Utilisation d'information**

6. Sources d'information consultées :
  - a) Types de sources (verbales, documentaires)
  - b) Types d'utilisation
7. Sources d'information souhaitées mais non consultées :
  - a) Types de sources
  - b) Facteurs qui en empêchent la consultation
  - c) Sources de remplacement

8. Disposition de l'information :
- a) Diffusée à d'autres personnes
  - b) Discutée avec des collègues
  - c) Vérifiée
  - d) Analysée plus en détail
  - e) Éliminée
  - f) Classée dans ses dossiers
  - g) Autre action

<b>QUESTIONS DE PRÉCISION</b>
-------------------------------

**NOTE :** Ces questions sont posées aux cadres intermédiaires pendant ou après la séance d'observation.

**Sources d'information consultées**

9. Quelles sources d'information consultez-vous présentement ? ou Quelles sources d'information avez-vous consultées pour cette situation ?

**Situations nouvelles ou récurrentes**

10. Parmi les situations que vous avez eu à traiter, lesquelles représentent des situations nouvelles ?
11. Ces situations nouvelles sont-elles liées à la réorganisation municipale ?

## **Annexe 15. Instruments entourant la participation des cadres intermédiaires à la collecte de données**

Lettre de sollicitation .....	XLV
Formulaire de consentement pour l'entrevue .....	XLVII
Formulaire de consentement pour l'observation .....	XLVIII
Lettre de remerciement .....	XLIX

Montréal, « date »

« titre » « nom »

« poste »

« organisation »

« adresse »

**Objet : Étude sur les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances**

**Phase 1 : Comportements informationnels**

« titre »,

Au Québec, de nombreuses organisations municipales font face à une pluralité d'enjeux et de pressions des marchés, dans un contexte de globalisation à l'échelle mondiale et de transformation à l'échelle locale. Dans ces circonstances, les administrations doivent développer une nouvelle gamme d'approches et d'outils. La capacité de créer et d'exploiter l'information et les connaissances de l'organisation peut constituer une des solutions.

C'est dans ce contexte qu'est réalisé un projet de recherche visant à comprendre comment la gestion de l'information et des connaissances peut être un outil approprié pour soutenir une organisation municipale dans sa transition. Ce projet, d'une durée de trois ans, est sous la direction des professeures Pierrette Bergeron, Suzanne Bertrand-Gastaldy et Lorna Heaton de l'Université de Montréal. Il bénéficie d'une subvention du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture – Programme d'appui à la recherche innovante. Vous trouverez de l'information supplémentaire sur le projet à l'URL: <http://www.esi.umontreal.ca/~albertsi/FQRSC/PARI-0306.htm>.

Nous sollicitons aujourd'hui votre participation à la première phase de l'étude qui vise à comprendre comment les cadres intermédiaires municipaux répondent à leurs besoins d'information courante lors de leurs activités de gestion. Cette première phase de l'étude est pilotée par Mmes Pierrette Bergeron, professeure agrégée et Dominique Maurel, étudiante au doctorat en sciences de l'information. Mme Maurel réalisera sa thèse de doctorat au sein de ce projet.

Votre participation consistera en une entrevue d'une durée d'environ une heure et demie, ainsi qu'une séance d'observation d'une heure de vos activités en cours. L'entrevue et la séance d'observation se dérouleront à votre lieu de travail au moment qui vous convient le

mieux. Selon votre convenance, l'entrevue et la séance d'observation pourront se dérouler la même journée ou à des journées différentes.

Nous avons l'autorisation de « nom », « poste », pour conduire ce projet de recherche dans votre arrondissement. Veuillez trouver ci-jointe sa lettre confirmant cette autorisation.

Votre participation en tant que cadre intermédiaire est essentielle à la réalisation de ce projet de recherche. Nous communiquerons avec vous sous peu pour connaître votre disponibilité et, nous l'espérons, prendre rendez-vous.

Nous vous remercions à l'avance de l'attention que vous porterez à cette demande. Nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Pierrette Bergeron  
Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et  
des sciences de l'information  
Tél.: 514-343-5651  
Télec.: 514-343-5753  
Courriel: [pierrette.bergeron@umontreal.ca](mailto:pierrette.bergeron@umontreal.ca)

Dominique Maurel  
Étudiante au doctorat  
Assistante de recherche  
École de bibliothéconomie et  
des sciences de l'information  
Tél.: 514-343-6111, poste (1) 3865  
Télec.: 514-343-5753  
Courriel: [dominique.maurel@umontreal.ca](mailto:dominique.maurel@umontreal.ca)

Suzanne Bertrand-Gastaldy  
Professeure titulaire  
École de bibliothéconomie et  
des sciences de l'information  
Courriel: [suzanne.bertrand-gastaldy@umontreal.ca](mailto:suzanne.bertrand-gastaldy@umontreal.ca)

Lorna Heaton  
Professeure adjointe  
Département de communication  
Courriel: [lorna.heaton@umontreal.ca](mailto:lorna.heaton@umontreal.ca)

**Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances**  
**Phase 1 : Comportements informationnels**

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT – Entrevue

Projet de recherche dirigé par :

- Pierrette Bergeron, professeure agrégée et chercheure principale, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
- Suzanne Bertrand-Gastaldy, professeure titulaire, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
- Lorna Heaton, professeure adjointe, Département de communication

Phase 1 pilotée par :

- Pierrette Bergeron, professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information; pierrette.bergeron@umontreal.ca; 514-343-5651
- Dominique Maurel, étudiante au doctorat en sciences de l'information, assistante de recherche, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information; dominique.maurel@umontreal.ca; 514-343-6111, poste (1) 3865

**But :** Ce projet de recherche multidisciplinaire a pour but de comprendre comment la gestion d'information et des connaissances peut être un outil approprié pour soutenir une organisation municipale dans sa transition. La phase 1 vise à comprendre comment les cadres intermédiaires municipaux répondent à leur besoins d'information courante lors de leurs activités de gestion. Par votre participation, vous contribuerez à une meilleure compréhension de la gestion de l'information et des connaissances dans les organisations en transition.

**Procédures :** Afin de réaliser cette recherche, une entrevue d'environ une heure et demie sera conduite. Cette entrevue sera enregistrée.

**Confidentialité :** Le nom de chaque répondant(e) et le nom de l'organisation demeurent anonymes. Ils ne peuvent être identifiés dans une publication. La chercheure principale conserve les notes d'entrevue et les enregistrements de l'entrevue pendant cinq ans. Les membres de l'équipe de recherche sont les seuls à avoir accès à ces notes et à ces enregistrements.

**Questions :** Vous êtes libre d'interrompre les intervieweurs en tout temps au cours de l'entrevue afin de poser des questions. Vous êtes particulièrement invité(e) à le faire avant de signer ce formulaire. Il est entendu que vous pouvez cesser votre participation à l'entrevue en tout temps. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à une question donnée.

Intervieweuse : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**Consentement du (de la) répondant(e) :** J'ai pris connaissance du but de l'étude et ai pu poser toutes les questions nécessaires. Je comprends que je peux cesser ma participation en tout temps. J'accepte de mon plein gré de participer à cette étude. Je reconnais avoir 18 ans et plus.

Répondant(e) : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**Les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances**  
**Phase 1 : Comportements informationnels**

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT – Séance d'observation

Projet de recherche dirigé par :

- Pierrette Bergeron, professeure agrégée et chercheure principale, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
- Suzanne Bertrand-Gastaldy, professeure titulaire, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
- Lorna Heaton, professeure adjointe, Département de communication

Phase 1 pilotée par :

- Pierrette Bergeron, professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information; pierrette.bergeron@umontreal.ca; 514-343-5651
- Dominique Maurel, étudiante au doctorat en sciences de l'information, assistante de recherche, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information; dominique.maurel@umontreal.ca; 514-343-6111, poste (1) 3865

**But :** Ce projet de recherche multidisciplinaire a pour but de comprendre comment la gestion d'information et des connaissances peut être un outil approprié pour soutenir une organisation municipale dans sa transition. La phase 1 vise à comprendre comment les cadres intermédiaires municipaux répondent à leur besoins d'information courante lors de leurs activités de gestion. Par votre participation, vous contribuerez à une meilleure compréhension de la gestion de l'information et des connaissances dans les organisations en transition.

**Procédures :** Afin de réaliser cette recherche, une session d'observation d'environ une heure, assortie de quelques questions de précision, sera conduite.

**Confidentialité :** Le nom de chaque répondant(e) et le nom de l'organisation demeurent anonymes. Ils ne peuvent être identifiés dans une publication. La chercheure principale conserve les notes d'observation pendant cinq ans. Les membres de l'équipe de recherche sont les seuls à avoir accès à ces notes.

**Questions :** Vous êtes libre d'interrompre les observatrices en tout temps au cours de l'observation afin de poser des questions. Vous êtes particulièrement invité(e) à le faire avant de signer ce formulaire. Il est entendu que vous pouvez cesser votre participation en tout temps. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à une question donnée.

Observatrice : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**Consentement du (de la) répondant(e) :** J'ai pris connaissance du but de l'étude et ai pu poser toutes les questions nécessaires. Je comprends que je peux cesser ma participation en tout temps. J'accepte de mon plein gré de participer à cette étude. Je reconnais avoir 18 ans et plus.

Répondant(e) : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Montréal, « date »

« titre » « nom »  
 « poste »  
 « organisation »  
 « adresse »

**Objet : Étude sur les cadres intermédiaires dans les organisations en transformation : dimensions individuelles et collectives de la gestion de l'information et des connaissances**  
**Phase 1 : Comportements informationnels**

« titre »,

Nous vous remercions vivement pour l'entrevue et pour la session d'observation réalisées le « date », dans le cadre de la phase 1 de la recherche visant à mieux comprendre comment la gestion de l'information et des connaissances peut être un outil approprié pour soutenir une organisation dans sa transition. Votre participation nous a permis de recueillir des données essentielles pour cette recherche. Un résumé des résultats du projet (fin prévue : mai 2006) sera publié sur son site Web à l'URL: <http://www.esi.umontreal.ca/~albertsi/FQRSC/PARI-0306.htm>.

Nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos salutations distinguées.

Pierrette Bergeron  
 Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et  
 des sciences de l'information  
 Tél.: 514-343-5651  
 Téléc.: 514-343-5753  
 Courriel: [pierrette.bergeron@umontreal.ca](mailto:pierrette.bergeron@umontreal.ca)

Dominique Maurel  
 Étudiante au doctorat  
 Assistante de recherche  
 École de bibliothéconomie et  
 des sciences de l'information  
 Tél.: 514-343-6111, poste (1) 3865  
 Téléc.: 514-343-5753  
 Courriel: [dominique.maurel@umontreal.ca](mailto:dominique.maurel@umontreal.ca)

Suzanne Bertrand-Gastaldy  
 Professeure titulaire  
 École de bibliothéconomie et  
 des sciences de l'information  
 Courriel: [suzanne.bertrand-gastaldy@umontreal.ca](mailto:suzanne.bertrand-gastaldy@umontreal.ca)

Lorna Heaton  
 Professeure adjointe  
 Département de communication  
 Courriel: [lorna.heaton@umontreal.ca](mailto:lorna.heaton@umontreal.ca)

## **Annexe 16. Guide de codification pour les entrevues en profondeur en personne avec des cadres intermédiaires municipaux**

Cette annexe comporte les principaux codes développés pour l'analyse des entrevues en profondeur en personne avec des cadres intermédiaires municipaux. Ces codes ont été créés dans le logiciel d'analyse qualitative N6.

L'information de nature confidentielle a été retirée des définitions qui accompagnent les titres des codes, conformément à l'entente de confidentialité liant la chercheure aux participants et à leur organisation.

**(20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS**

\*\*\* Description: Information générale sur les participants.

(20 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Sexe

\*\*\* Description: Sexe du participant.

(20 20 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Sexe/Femme

\*\*\* Description: Participant de sexe féminin.

(20 20 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Sexe/Homme

\*\*\* Description: Participant de sexe masculin.

(20 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Titre actuel

\*\*\* Description: Titre actuel du participant, tel que donné par le participant au moment de l'entrevue.

(20 30 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Titre actuel/Chef de section

\*\*\* No Description

(20 30 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Titre actuel/Chef de division

\*\*\* No Description

(20 30 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Titre actuel/Directeur (trice)

\*\*\* No Description

(20 30 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Titre actuel/Directeur (trice) intérimaire

\*\*\* No Description

(20 30 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Titre actuel/Directeur(trice) adjoint(e)

\*\*\* No Description

(20 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude

\*\*\* Description: Niveau d'étude du participant.

(20 50 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Secondaire

\*\*\* Description: Formation de niveau secondaire (général ou technique).

(20 50 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Cégep

\*\*\* Description: Formation de niveau collégial (général ou technique). CEGEP = Collège d'enseignement général et professionnel.

(20 50 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Universitaire premier cycle

\*\*\* Description: Formation de niveau universitaire de premier cycle.

(20 50 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Universitaire premier cycle (non complété)

\*\*\* Description: Formation (non complétée) de niveau universitaire de premier cycle.

(20 50 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Universitaire deuxième cycle

\*\*\* Description: Formation de niveau universitaire de deuxième cycle.

(20 50 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Universitaire deuxième cycle (non complété)

\*\*\* Description: Formation (non complétée) de niveau universitaire de deuxième cycle.

- (20 50 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Universitaire troisième cycle  
 \*\*\* Description: Formation de niveau universitaire de troisième cycle.
- (20 50 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Niveau d'étude/Autre - Formation professionnelle  
 \*\*\* Description: Autres types de formation : autres types de diplômes de niveau secondaire ou postsecondaire, formations d'autres pays, etc.
- (20 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude  
 \*\*\* Description: Programme dans lequel le participant a étudié.
- (20 60 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Diplôme d'études collégiales (DEC)  
 \*\*\* Description: Diplôme d'études collégiales (général ou technique), de niveau cégep, sanctionné par un diplôme.
- (20 60 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Licence (non complétée)  
 \*\*\* Description: Programme (non complété) de premier cycle universitaire. Les licences n'existent plus dans les universités québécoises.
- (20 60 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Certificat ou mineur 1er cycle  
 \*\*\* Description: Programme de premier cycle universitaire de 30 crédits. Le certificat est généralement sanctionné par un diplôme spécifique, ce qui n'est pas le cas du mineur.
- (20 60 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Majeur 1er cycle  
 \*\*\* Description: Programme de premier cycle universitaire de 60 crédits, qui n'est généralement pas sanctionné par un diplôme spécifique.
- (20 60 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Baccalauréat  
 \*\*\* Description: Programme de premier cycle universitaire de 90 ou de 120 crédits, sanctionné par un diplôme. Il peut s'agir d'un baccalauréat spécialisé, par cumul de certificats ou de mineurs, par cumul d'un certificat (ou mineur) et d'un majeur, etc.
- (20 60 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Baccalauréat (non complété)  
 \*\*\* Description: Programme de premier cycle universitaire (non complété).
- (20 60 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Maîtrise  
 \*\*\* Description: Programme de deuxième cycle universitaire, sanctionné par un diplôme.
- (20 60 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Maîtrise (non complétée)  
 \*\*\* Description: Programme de deuxième cycle universitaire (non complété).
- (20 60 90) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/Doctorat  
 \*\*\* Description: Programme de troisième cycle universitaire, sanctionné par un diplôme.
- (20 60 100) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Programme d'étude/École professionnelle  
 \*\*\* Description: Le participant a complété un programme dans une école professionnelle (par exemple, le Barreau).

(20 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude  
\*\*\* Description: Domaine dans lequel le participant a étudié.

(20 70 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine  
d'étude/Multidisciplinaire  
\*\*\* Description: Cumul de différents domaines d'études.

(20 70 100) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude/ARTS ET LETTRES  
\*\*\* Description: Les arts et lettres incluent des domaines comme la littérature,  
les études littéraires, l'histoire de l'art, les arts visuels, la muséologie.

(20 70 200) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude/SCIENCES  
HUMAINES  
\*\*\* Description: Les sciences humaines incluent des domaines comme  
l'archivistique, la bibliothéconomie et les sciences de l'information,  
l'ethnologie, les études anciennes et classiques, l'étude des langues,  
l'histoire, la linguistique, la philosophie, la sémiologie et la théologie.

(20 70 300) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude/SCIENCES  
SOCIALES  
\*\*\* Description: Les sciences sociales incluent des domaines comme la  
communication, le droit, l'économie, la psychologie, les relations industrielles,  
les sciences politiques, la sociologie.

(20 70 400) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude/SCIENCES DE LA  
GESTION  
\*\*\* Description: Les sciences de la gestion incluent des domaines comme  
l'administration des affaires, la comptabilité, les finances, l'informatique de  
gestion.

(20 70 500) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude/SCIENCES  
NATURELLES ET GÉNIE  
\*\*\* Description: Les sciences naturelles et génie incluent des domaines comme  
génie civil, génie électrique, génie mécanique, foresterie, informatique,  
mathématiques.

(20 70 600) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Domaine d'étude/SCIENCES DE LA  
SANTÉ  
\*\*\* Description: Les sciences de la santé incluent des domaines comme les  
sciences médicales, les sciences infirmières et les sciences de l'activité  
physique.

(20 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste  
actuel  
\*\*\* Description: Nombre d'années d'expérience qu'a le participant dans le poste  
actuel.

(20 80 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste  
actuel/- 1  
\*\*\* Description: Expérience de moins d'un an.

(20 80 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste  
actuel/1-5  
\*\*\* Description: Entre 1 an et 5 ans d'expérience.

(20 80 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste  
actuel/6-10  
\*\*\* Description: Entre 6 et 10 ans d'expérience.

(20 80 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste actuel/11-15

\*\*\* Description: Entre 11 et 15 ans d'expérience.

(20 80 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste actuel/16-20

\*\*\* Description: Entre 16 et 20 ans d'expérience.

(20 80 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste actuel/21-25

\*\*\* Description: Entre 21 et 25 ans d'expérience.

(20 80 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste actuel/26-30

\*\*\* Description: Entre 26 et 30 ans d'expérience.

(20 80 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience dans le poste actuel/+ 30

\*\*\* Description: Plus de 30 ans d'expérience.

(20 90) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude

\*\*\* Description: Nombre d'années d'expérience qu'a le participant comme cadre intermédiaire dans la municipalité. Note d'application: cela exclut les ex-villes de banlieue qui étaient des entités autonomes avant la fusion.

(20 90 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/- 1

\*\*\* Description: Expérience de moins d'un an.

(20 90 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/1-5

\*\*\* Description: Entre 1 an et 5 ans d'expérience.

(20 90 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/6-10

\*\*\* Description: Entre 6 et 10 ans d'expérience.

(20 90 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/11-15

\*\*\* Description: Entre 11 et 15 ans d'expérience.

(20 90 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/16-20

\*\*\* Description: Entre 16 et 20 ans d'expérience.

(20 90 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/21-25

\*\*\* Description: Entre 21 et 25 ans d'expérience.

(20 90 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/26-30

\*\*\* Description: Entre 26 et 30 ans d'expérience.

(20 90 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire - municipalité à l'étude/+ 30

\*\*\* Description: Plus de 30 ans d'expérience.

(20 100) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude

\*\*\* Description: Nombre d'années d'expérience qu'a le participant au total dans la municipalité, tous types de postes inclus. Note d'application : cela exclut les ex-villes de banlieue qui étaient des entités autonomes avant la fusion.

(20 100 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/- 1

\*\*\* Description: Expérience de moins d'un an.

(20 100 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/1-5

\*\*\* Description: Entre 1 an et 5 ans d'expérience.

(20 100 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/6-10

\*\*\* Description: Entre 6 et 10 ans d'expérience.

(20 100 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/11-15

\*\*\* Description: Entre 11 et 15 ans d'expérience.

(20 100 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/16-20

\*\*\* Description: Entre 16 et 20 ans d'expérience.

(20 100 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/21-25

\*\*\* Description: Entre 21 et 25 ans d'expérience.

(20 100 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/26-30

\*\*\* Description: Entre 26 et 30 ans d'expérience.

(20 100 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout - municipalité à l'étude/+ 30

\*\*\* Description: Plus de 30 ans d'expérience.

(20 110) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout

\*\*\* Description: Nombre d'années d'expérience qu'a le participant comme cadre intermédiaire au total, c'est-à-dire dans toutes les organisations où il a travaillé.

(20 110 5) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/Question pas posée

\*\*\* Description: La question n'a pas été posée.

(20 110 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/- 1

\*\*\* Description: Expérience de moins d'un an.

(20 110 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/1-5

\*\*\* Description: Entre 1 an et 5 ans d'expérience.

(20 110 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/6-10

\*\*\* Description: Entre 6 et 10 ans d'expérience.

(20 110 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/11-15

\*\*\* Description: Entre 11 et 15 ans d'expérience.

(20 110 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/16-20

\*\*\* Description: Entre 16 et 20 ans d'expérience.

(20 110 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/21-25

\*\*\* Description: Entre 21 et 25 ans d'expérience.

(20 110 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/26-30

\*\*\* Description: Entre 26 et 30 ans d'expérience.

(20 110 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience comme cadre intermédiaire en tout/+ 30

\*\*\* Description: Plus de 30 ans d'expérience.

(20 120) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout

\*\*\* Description: Nombre d'années d'expérience qu'a le participant au total, c'est-à-dire tous types de postes inclus et dans toutes les organisations où il a travaillé.

(20 120 5) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/Question pas posée

\*\*\* Description: La question n'a pas été posée.

(20 120 10) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/- 1

\*\*\* Description: Expérience de moins d'un an.

(20 120 20) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/1-5

\*\*\* Description: Entre 1 an et 5 ans d'expérience.

(20 120 30) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/6-10

\*\*\* Description: Entre 6 et 10 ans d'expérience.

(20 120 40) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/11-15

\*\*\* Description: Entre 11 et 15 ans d'expérience.

(20 120 50) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/16-20

\*\*\* Description: Entre 16 et 20 ans d'expérience.

(20 120 60) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/21-25

\*\*\* Description: Entre 21 et 25 ans d'expérience.

(20 120 70) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/26-30

\*\*\* Description: Entre 26 et 30 ans d'expérience.

(20 120 80) /INFORMATION GÉNÉRALE - PARTICIPANTS/Années d'expérience en tout/+ 30

\*\*\* Description: Plus de 30 ans d'expérience.

**(30) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION**

\*\*\* Description: Types de rôles et de responsabilités de gestion des participants.

**(30 10) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS**

\*\*\* Description: Types de rôles qu'exercent les participants, tels qu'ils les perçoivent.

**(30 10 10) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Symbole**

\*\*\* Description: En tant que symbole, les participants sont sollicités en raison de leur autorité formelle. (Mintzberg, 1973, 1984)

**(30 10 20) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Conseil**

\*\*\* Description: Les participants perçoivent leur rôle comme étant un rôle conseil, par exemple par rapport aux autres unités administratives de leur organisation.

**(30 10 30) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Leader**

\*\*\* Description: En tant que leaders, les participants indiquent la direction à suivre. Il peut s'agir d'un pouvoir physique ou charismatique. (Mintzberg, 1973, 1984)

**(30 10 40) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Liaison - Network building**

\*\*\* Description: En tant qu'agents de liaison, les participants développent et maintiennent des réseaux de relations. (Mintzberg, 1973, 1984; Kotter, 1982a, b)

**(30 10 50) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Conception**

\*\*\* Description: Les participants ont un rôle de conception d'un cadre de travail. (Mintzberg, 2000)

**(30 10 60) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Organisation - Agenda setting**

\*\*\* Description: Les participants ont un rôle d'organisation : programmation de l'agenda, c'est-à-dire des objectifs organisationnels. (Mintzberg, 2000; Kotter, 1982a, b)

**(30 10 70) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Entrepreneur**

\*\*\* Description: Les participants "agissent" en prenant des décisions liées à l'innovation, au changement, à l'exploitation des opportunités. (Mintzberg, 1973, 1984)

**(30 10 80) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Régulateur**

\*\*\* Description: Les participants "réagissent" en prenant des décisions pour faire face à situations ou changements hors de leur contrôle. Ils traitent les perturbations. (Mintzberg, 1973, 1984)

**(30 10 90) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Répartiteur de ressources**

\*\*\* Description: Les participants établissent quelles ressources soutiennent les choix stratégiques de leur unité. Cela est lié à la programmation de l'échéancier et du travail à accomplir. (Mintzberg, 1973, 1984)

**(30 10 100) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Négociateur**

\*\*\* Description: Les participants effectuent des négociations avec différents types d'intervenants. (Mintzberg, 1973, 1984)

(30 10 110) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Réalisateur  
(faire faire)

\*\*\* Description: Les participants gèrent l'action : ils "font faire" en dirigeant la réalisation, l'exécution des actions à accomplir sans les exécuter eux-mêmes.

(30 10 120) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Communicateur

\*\*\* Description: Les participants agissent comme communicateurs en diffusant l'information au sein de leur organisation, des instances supérieures aux opérations et vice-versa. (Mintzberg, 2000)

(30 10 130) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Observateur actif

\*\*\* Description: Les participants scannent l'environnement, cherchent et reçoivent des informations sur l'organisation et son environnement. (Mintzberg, 1973, 1984)

(30 10 140) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Diffuseur (vers l'intérieur)

\*\*\* Description: Les participants transmettent des informations à leurs subordonnés, vers l'intérieur de l'organisation. Donc ils transmettent des informations de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation. (Mintzberg, 1973, 1984)

(30 10 150) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Porte-parole (vers l'extérieur)

\*\*\* Description: Les participants transmettent des informations de l'intérieur vers l'extérieur de l'organisation. (Mintzberg, 1973, 1984)

(30 10 160) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Contrôle

\*\*\* Description: Les participants utilisent l'information pour atteindre les buts fixés en suscitant l'action chez leurs employés. Ils contrôlent, par exemple, par des règles à suivre. (Mintzberg, 2000)

(30 10 170) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RÔLES ACTUELS/Stratège

\*\*\* Description: Les participants ont des rôles stratégiques, par exemple des rôles de synthétiseurs, facilitateurs, champions stratégiques. (Floyd et Wooldridge, 1996). Ils agissent aussi comme des agents de changement et d'innovation.

(30 20) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS ACTUELLES

\*\*\* Description: Responsabilités qu'exercent les participants, telles qu'ils les perçoivent.

(30 20 10) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS ACTUELLES/Gérer les activités inhérentes au mandat de l'unité

\*\*\* Description: Les participants gèrent les activités relevant du mandat de l'unité administrative dont ils sont responsables.

(30 20 20) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS ACTUELLES/Gérer les ressources humaines

\*\*\* Description: Les participants font la gestion des ressources humaines de leur unité administrative. Cela inclut le personnel permanent, mais aussi des contractuels ou des stagiaires, selon les cas.

(30 20 30) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS ACTUELLES/Gérer les ressources financières

\*\*\* Description: Les participants font la gestion des ressources financières de leur unité administrative.

(30 20 40) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Gérer les ressources matérielles

\*\*\* Description: Les participants font la gestion des ressources matérielles de leur unité administrative.

(30 20 50) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Planifier la mission et les objectifs de l'unité administrative

\*\*\* Description: Les participants ont des responsabilités quant à la planification de la mission et des objectifs de leur unité administrative.

(30 20 60) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Planifier le travail

\*\*\* Description: Les participants ont des responsabilités quant à la planification du travail à effectuer dans le cadre du mandat de leur unité administrative.

(30 20 70) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Superviser le travail

\*\*\* Description: Les participants ont des responsabilités quant à la supervision du travail à effectuer dans le cadre du mandat de leur unité administrative.

(30 20 80) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Participer aux opérations

\*\*\* Description: Les participants prennent part aux opérations dans le cadre du mandat de leur unité administrative.

(30 20 90) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS ACTUELLES/Prendre des décisions

\*\*\* Description: Les participants sont amenés à prendre des décisions dans le cadre de leurs activités de gestion.

(30 20 100) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Participer à des comités

\*\*\* Description: Dans le cadre de leur travail, les participants prennent part à des comités internes ou externes à leur organisation.

(30 20 110) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS ACTUELLES/Faire de la formation à l'interne

\*\*\* Description: Les participants font de la formation dans leur organisation.

(30 20 120) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Desservir une clientèle interne

\*\*\* Description: Les participants ont à desservir une clientèle interne.

(30 20 130) /RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE GESTION/RESPONSABILITÉS

ACTUELLES/Desservir une clientèle externe

\*\*\* Description: Les participants ont à desservir une clientèle externe.

#### **(40) /CATÉGORIES DE SITUATIONS PROBLÉMATIQUES**

\*\*\* Description: Situations de travail décrites par les participants dans le cadre de leurs rôles et responsabilités de gestion.

(40 10) /CATÉGORIES DE SITUATIONS DE TRAVAIL/Situation nouvelle

\*\*\* Description: Situation de travail nouvelle décrite par le participant. À utiliser dans le cas où le participant décrit une situation nouvelle et une situation récurrente.

(40 20) /CATÉGORIES DE SITUATIONS DE TRAVAIL/Situation nouvelle A  
\*\*\* Description: Situation de travail nouvelle décrite par le participant et appelée A. À utiliser dans le cas où le participant décrit deux situations nouvelles.

(40 30) /CATÉGORIES DE SITUATIONS DE TRAVAIL/Situation nouvelle B  
\*\*\* Description: Situation de travail nouvelle décrite par le participant et appelée B. À utiliser dans le cas où le participant décrit deux situations nouvelles.

(40 40) /CATÉGORIES DE SITUATIONS DE TRAVAIL/Situation récurrente  
\*\*\* Description: Situation de travail récurrente décrite par le participant. À utiliser dans le cas où le participant décrit une situation nouvelle et une situation récurrente.

**(50) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES**

\*\*\* Description: Sujets sur lesquels portent les situations de travail décrites par les participants dans le cadre de leurs rôles et responsabilités de gestion.

(50 1000) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/JURIDIQUE, RÉGLEMENTAIRE, NORMATIF  
\*\*\* Description: Le thème des situations problématiques décrites par les participants porte sur des aspects juridiques, réglementaires et normatifs.

(50 1010) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Élaborer une politique interne  
\*\*\* Description: Les participants ont à élaborer une politique interne.

(50 1020) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Élaborer ou modifier un règlement interne  
\*\*\* Description: Les participants ont à élaborer un règlement interne ou à modifier un règlement interne existant.

(50 1040) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Gérer un processus démocratique municipal  
\*\*\* Description: Les participants doivent procéder à la tenue d'un processus démocratique au sein de leur organisation.

(50 1050) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Assurer la gestion de réunions de comités  
\*\*\* Description: Les participants sont chargés d'assurer la gestion des réunions de différents comités internes.

(50 2000) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/COMMUNICATIONS  
\*\*\* Description: Le thème des situations problématiques décrites par les participants est lié au volet des communications.

(50 2010) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Organiser une activité de promotion  
\*\*\* Description: Les participants ont à organiser une activité à caractère promotionnel.

(50 2020) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Produire un document d'information pour les citoyens  
\*\*\* Description: Les participants ont à produire un document d'information destiné aux citoyens.

(50 2030) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Présenter de l'information de nature financière aux citoyens  
\*\*\* Description: Les participants ont à présenter de l'information aux citoyens.

(50 3000) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/RESSOURCES FINANCIÈRES

\*\*\* Description: Le thème des situations problématiques décrites par les participants porte sur les ressources financières.

(50 3020) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Préparer le budget pour l'année suivante

\*\*\* Description: Les participants ont à préparer les prévisions budgétaires de leur unité administrative pour l'année suivante.

(50 3030) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Préparer des états financiers

\*\*\* Description: Les participants ont à préparer les états financiers de leur organisation.

(50 4000) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/RESSOURCES HUMAINES

\*\*\* Description: Le thème des situations problématiques décrites par les participants porte sur les ressources humaines.

(50 4010) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Gérer le dossier de l'embauche du personnel

\*\*\* Description: Les participants doivent gérer le processus de l'embauche d'employés dans leur unité administrative.

(50 4020) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Gérer le dossier des avantages sociaux

\*\*\* Description: Les participants doivent gérer les différents aspects reliés au dossier des avantages sociaux des employés.

(50 4030) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Gérer des cas particuliers de comportement

\*\*\* Description: Les participants doivent gérer des cas particuliers de comportement, par exemple des absences.

(50 4040) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Faire l'évaluation du personnel

\*\*\* Description: Les participants doivent procéder à l'évaluation des employés dans leur unité administrative.

(50 5000) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/RESSOURCES MATÉRIELLES ET IMMOBILIÈRES

\*\*\* Description: Le thème des situations problématiques décrites par les participants porte sur les ressources matérielles et immobilières.

(50 5010) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Coordonner l'achat ou l'entretien d'équipement informatique

\*\*\* Description: Les participants doivent coordonner le processus d'achat ou d'entretien d'équipement informatique dans leur organisation.

(50 5020) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Coordonner les choix à effectuer dans l'acquisition de biens matériels

\*\*\* Description: Les participants doivent procéder à l'acquisition de biens matériels pour leur organisation en se basant sur certains critères de choix.

(50 5030) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Élaborer l'aménagement d'un nouvel espace de travail

\*\*\* Description: Les participants doivent élaborer l'aménagement d'un nouvel espace de travail qui leur est alloué.

(50 5040) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Élaborer un plan d'action pour l'entretien de ressources immobilières

\*\*\* Description: Les participants doivent élaborer un plan d'action ayant trait à l'entretien de ressources immobilières appartenant à leur organisation.

(50 5050) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Coordonner une opération d'entretien de ressources immobilières

\*\*\* Description: Les participants doivent coordonner une opération d'entretien de ressources immobilières appartenant à leur organisation.

(50 5060) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Assurer le suivi de réclamations de citoyens

\*\*\* Description: Les participants doivent assurer les suites à donner dans le cas de réclamations de citoyens.

(50 5070) /SUJETS DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES/Superviser un projet de développement immobilier

\*\*\* Description: Les participants doivent superviser des projets de développement immobilier dans leur organisation.

#### **(60) /DIMENSIONS DES SITUATIONS**

\*\*\* Description: Les dimensions des situations problématiques réfèrent aux dimensions des problèmes développées par MacMullin et Taylor (1984) et par Taylor (1986, 1991). Elles constituent des caractéristiques qui sont inhérentes aux situations elles-mêmes, en dehors du sujet sur lequel portent ces situations.

(60 10) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/FAMILIER (Familiar pattern)

\*\*\* Description: La situation problématique est familière, routinière, bien établie. Il s'agit d'une situation que les participants sont habitués à traiter.

(60 20) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/NOUVEAU (New pattern)

\*\*\* Description: La situation problématique est nouvelle, non familière. Il s'agit d'une situation que les participants ont à traiter pour la première fois.

(60 30) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (familier - nouveau)

\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la situation est familière ou nouvelle.

(60 40) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/DÉCOUVERTE (Discovery)

\*\*\* Description: La résolution de la situation problématique est liée à la découverte d'une solution existante, par exemple une procédure établie.

(60 50) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/CONCEPTION (Design)

\*\*\* Description: La résolution de la situation problématique est liée à la conception d'une solution sur mesure par les participants.

(60 60) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (découverte - conception)

\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la résolution de la situation répond aux critères de la découverte ou de la conception.

(60 70) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/CONTRAINTE INTERNES (Internal imposition)

\*\*\* Description: La situation problématique est imposée de l'intérieur de l'organisation.

(60 80) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/CONTRAINTE EXTERNES (External imposition)

\*\*\* Description: La situation problématique est imposée de l'extérieur de l'organisation.

(60 90) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (contraintes internes - externes)  
\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la situation est provoquée par des contraintes internes ou externes.

(60 100) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/SIMPLE (Simple)  
\*\*\* Description: La situation problématique est simple dans le sens où elle ne comporte pas beaucoup de variables.

(60 110) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/COMPLEXE (Complex)  
\*\*\* Description: La situation problématique est complexe dans le sens où elle comporte plusieurs variables interreliées.

(60 120) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (simple - complexe)  
\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la situation est simple ou complexe.

(60 130) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/BIEN STRUCTURÉ (Well structured)  
\*\*\* Description: Les variables propres à la situation problématique sont comprises des participants. La situation est résolue par des processus logiques qui font appel, par exemple, à des données quantitatives.

(60 140) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/MAL STRUCTURÉ (Ill structured)  
\*\*\* Description: Les variables propres à la situation problématique ne sont pas bien comprises des participants. La situation ne peut être résolue par des actions routinières ou des processus établis. Les participants doivent composer avec une certaine part de probabilité et des données de type probabiliste quant à la marche à suivre.

(60 150) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (bien - mal structuré)  
\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la situation est bien ou mal structurée.

(60 160) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/RISQUES ÉLEVÉS (Magnitude of risk great)  
\*\*\* Description: La résolution de la situation problématique est liée à des risques considérés comme étant d'ampleur élevée.

(60 170) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/RISQUES FAIBLES (Magnitude of risk low)  
\*\*\* Description: La résolution de la situation problématique est liée à des risques considérés comme étant de faible ampleur.

(60 180) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (risques élevés - faibles)  
\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la résolution de la situation est liée à des risques élevés ou faibles.

(60 190) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/OBJECTIFS PRÉCIS (Specific goals)  
\*\*\* Description: La situation problématique possède des objectifs qui sont précis, bien définis.

(60 200) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/OBJECTIFS FLOUS (Amorphous goals)  
\*\*\* Description: La situation problématique possède des objectifs qui sont flous, imprécis, mal définis.

(60 210) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (objectifs précis - flous)  
\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si la situation possède des objectifs précis ou flous qui sont compris par les participants.

(60 220) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/SITUATION INITIALE COMPRISE (Initial state understood)

\*\*\* Description: Le point de départ (la cause) de la situation problématique est compris des participants.

(60 230) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/SITUATION INITIALE NON COMPRISE (Initial state not understood)

\*\*\* Description: Le point de départ (la cause) de la situation problématique n'est pas compris des participants.

(60 240) /DIMENSIONS DES SITUATIONS/Ne sait pas (situation initiale comprise - non comprise)

\*\*\* Description: Les propos des participants ne permettent pas à la chercheuse de déterminer si le point de départ initial de la situation est compris ou incompris des participants.

**(70) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES**

\*\*\* Description: Il s'agit ici du contexte organisationnel qui entoure, motive, ou est le déclencheur des situations problématiques décrites par les participants.

(70 1000) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/PHILOSOPHIE DE L'ORGANISATION

\*\*\* Description: Les facteurs contextuels liés à la philosophie de l'organisation incluent les orientations stratégiques de la municipalité et de l'arrondissement, la volonté des instances de l'organisation, des initiatives personnelles en lien avec les orientations organisationnelles, ou encore la notion de service aux citoyens.

(70 1010) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Orientations stratégiques de la municipalité

\*\*\* Description: Orientations stratégiques à l'échelle de la municipalité. Des exemples précis sont consignés dans le mémo.

(70 1020) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Orientations stratégiques de l'arrondissement

\*\*\* Description: Orientations stratégiques à l'échelle de l'arrondissement. Des exemples précis sont consignés dans le mémo.

(70 1030) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Volonté des instances

\*\*\* Description: Certaines situations problématiques sont motivées par les instances décisionnelles de l'organisation.

(70 1040) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Initiative personnelle

\*\*\* Description: Certaines situations problématiques sont le résultat d'initiatives personnelles de la part des participants, tout en s'inscrivant dans les orientations de l'organisation.

(70 1050) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Notion de service aux citoyens

\*\*\* Description: Les situations problématiques s'inscrivent dans la notion de service aux citoyens.

(70 2000) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/PARTAGE DES POUVOIRS ET DES COMPÉTENCES

\*\*\* Description: Les facteurs contextuels liés au partage des pouvoirs et des compétences incluent le partage de responsabilités entre les services corporatifs

et les arrondissements, des projets de collaboration entre arrondissements, et des contraintes de nature politique.

(70 2010) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Partage de responsabilités corporatif - arrondissements

\*\*\* Description: Partage de responsabilités entre les services corporatifs et les arrondissements.

(70 2020) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Collaboration entre arrondissements

\*\*\* Description: Projets de collaboration entre les arrondissements.

(70 2030) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Contraintes politiques

\*\*\* Description: Contraintes de nature politique.

(70 3000) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/FONCTIONNEMENT INTERNE

\*\*\* Description: Les facteurs contextuels liés au fonctionnement interne incluent les politiques ou règlements internes dont les participants doivent tenir compte, les modes de fonctionnement de la nouvelle ville et de l'arrondissement auxquels doivent s'adapter les participants, la réorganisation hiérarchique des directions, et des contraintes relatives aux ressources.

(70 3010) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Politiques ou règlements internes

\*\*\* Description: Des exemples de politiques ou règlements internes sont consignés dans le mémo.

(70 3020) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/S'adapter au mode de fonctionnement de la nouvelle ville

\*\*\* Description: Les participants doivent s'adapter au mode de fonctionnement de la ville fusionnée.

(70 3030) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/S'adapter au mode de fonctionnement de l'arrondissement

\*\*\* Description: Les participants doivent s'adapter au mode de fonctionnement propre à l'arrondissement.

(70 3040) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Réorganisation hiérarchique des directions

\*\*\* Description: Réorganisation hiérarchique des directions au sein de l'arrondissement. Des exemples précis sont consignés dans le mémo.

(70 3050) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS INTERNES/Contraintes des ressources

\*\*\* Description: Les participants doivent composer avec des contraintes de ressources financières ou matérielles.

**(80) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES**

\*\*\* Description: Il s'agit ici du contexte externe qui entoure, motive, ou est le déclencheur des situations problématiques décrites par les participants.

(80 1000) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/LOIS, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

\*\*\* Description: Les participants observent les lois, les règlements et les directives provenant du gouvernement du Québec.

(80 1010) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/Lois provinciales (et règlements qui en découlent)

\*\*\* Description: Les participants doivent se conformer aux lois de la province de Québec, de même qu'aux règlements qui en découlent.

(80 1020) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/Se conformer aux objectifs fixés par les ministères

\*\*\* Description: Les participants doivent tenir compte des objectifs fixés par des ministères de la province de Québec.

(80 2000) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/LIENS AVEC DES ORGANISATIONS ET DES GROUPES DE PRESSION

\*\*\* Description: Les participants ont à établir des relations avec des groupes de pression et différentes autres organisations dans le cadre de leurs activités de gestion.

(80 2010) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/Faire affaire avec des clients externes à la municipalité

\*\*\* Description: Les participants sont en lien avec une clientèle externe.

(80 2020) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/Négociations avec les fournisseurs

\*\*\* Description: Les participants sont en lien avec des fournisseurs de biens et de services.

(80 2030) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/Relations employeur - syndicats

\*\*\* Description: Les participants sont en lien avec des syndicats.

(80 2040) /CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES SITUATIONS - FACTEURS EXTERNES/Préférences exprimées par des groupes de citoyens

\*\*\* Description: Les participants tiennent compte des préférences exprimées par des groupes de citoyens.

### **(110) /BESOINS D'INFORMATION**

\*\*\* Description: Besoins d'information exprimés par les participants dans le cadre des situations problématiques qu'ils décrivent.

(110 1000) /BESOINS D'INFORMATION/MODÈLES ET EXEMPLES

\*\*\* Description: Les participants ont manifesté le besoin d'avoir des modèles de documents comme ceux qu'ils doivent produire, ou des exemples de projets comme ceux dont ils sont chargés.

(110 1010) /BESOINS D'INFORMATION/Modèles de documents

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'avoir des modèles de documents comme ceux sur lesquels ils travaillent, par exemple des politiques, des règlements, des documents d'information pour les citoyens.

(110 1020) /BESOINS D'INFORMATION/Exemples de projets semblables

\*\*\* Description: Les participants ont besoin de trouver des exemples de projets comme ceux sur lesquels ils travaillent, par exemple des types d'aménagements ou de constructions semblables.

(110 2000) /BESOINS D'INFORMATION/PROCESSUS ENTOURANT LE PROJET

\*\*\* Description: Les participants ont manifesté le besoin d'obtenir de l'information sur le processus qui entoure le projet dont ils sont chargés : état de la situation, critères de fonctionnement, normes et procédures, etc.

(110 2010) /BESOINS D'INFORMATION/État de la situation (du projet)

\*\*\* Description: Les informations sur la situation présente du projet incluent des éléments comme le constat des faits actuels, l'état des opérations, les démarches antérieures, etc.

(110 2020) /BESOINS D'INFORMATION/Autorisations à obtenir

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'obtenir des autorisations, à l'interne ou à l'externe, dans le cadre de la situation dont ils sont chargés. Ces autorisations peuvent être écrites ou verbales.

(110 2030) /BESOINS D'INFORMATION/Création de politiques et de règlements internes

\*\*\* Description: Les participants doivent connaître les éléments constituant des politiques et des règlements internes : informations sur les grandes parties d'une politique ou d'un règlement, sur les critères à y inclure, sur le cadre de référence, etc.

(110 2040) /BESOINS D'INFORMATION/Organisation d'activités de communication et de promotion auprès des citoyens

\*\*\* Description: Les participants doivent connaître les éléments constituant les activités de promotion et de communication qu'ils ont à réaliser : procédure, étapes, contenu, etc.

(110 2050) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur les normes et procédures

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les normes, procédures, modes de fonctionnement à respecter dans l'organisation. Les normes et procédures peuvent être internes ou externes à l'organisation.

(110 2060) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur les lois et leur interprétation

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les lois et sur la manière de les interpréter.

(110 3000) /BESOINS D'INFORMATION/GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information ayant trait à la gestion des ressources humaines et financières de l'organisation.

(110 3010) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur les ressources humaines

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information ayant trait à la gestion des ressources humaines de l'organisation, par exemple pour l'embauche d'employés, pour la gestion des avantages sociaux des employés, etc.

(110 3020) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur les ressources financières

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information ayant trait à la gestion des ressources financières de l'organisation, par exemple pour la préparation des prévisions budgétaires ou des états financiers.

(110 4000) /BESOINS D'INFORMATION/GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET IMMOBILIÈRES

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information ayant trait à la gestion des ressources matérielles et immobilières de l'organisation.

(110 4010) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur des fonds et collections documentaires

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur des fonds et collections documentaires détenus par l'organisation ou par d'autres organisations. Il s'agit, par exemple, d'archives ou de collections de bibliothèques.

(110 4020) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur des produits, services, fournisseurs et experts

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les produits et services disponibles dans le cadre de la situation dont ils sont chargés, de même que d'information sur les fournisseurs et experts pouvant leur offrir ces produits et services.

(110 4030) /BESOINS D'INFORMATION/Informations sur des systèmes d'information

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information concernant l'acquisition ou l'apprentissage de systèmes d'information dans leur domaine de compétence.

(110 5000) /BESOINS D'INFORMATION/ORIENTATIONS ET PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les orientations, priorités, objectifs, positions, tendances de leur organisation ou d'autres organisations.

(110 5010) /BESOINS D'INFORMATION/Orientations et priorités de la municipalité

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les orientations, priorités, objectifs, positions, tendances de leur municipalité.

(110 5020) /BESOINS D'INFORMATION/Orientations et priorités d'organisations autres

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les orientations, priorités, objectifs, positions, tendances d'autres organisations.

(110 5030) /BESOINS D'INFORMATION/Orientations et priorités de l'unité administrative du participant

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les orientations, priorités, objectifs, positions, tendances de leur unité administrative.

(110 5040) /BESOINS D'INFORMATION/Orientations et priorités de groupes de pression

\*\*\* Description: Les participants ont besoin d'information sur les orientations, priorités, objectifs, positions, tendances de groupes de pression, par exemple des groupes de citoyens.

#### **(150) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES**

\*\*\* Description: Sources d'information consultées par les participants pour résoudre les situations problématiques qu'ils décrivent.

(150 10) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes

\*\*\* Description: Sources documentaires créées ou reçues par l'organisation dans le cadre de ses activités.

(150 10 1000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/SYSTÈMES DÉCRIVANT DES FONDS ET COLLECTIONS DOCUMENTAIRES DE L'ORGANISATION

\*\*\* Description: Systèmes d'information utilisés pour décrire les fonds et collections documentaires détenus par l'organisation, qu'il s'agisse des archives de l'organisation ou des collections des bibliothèques de l'organisation.

(150 10 1010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Système des acquisitions documentaires faites par la municipalité

\*\*\* Description: Système d'information consacré aux acquisitions des collections documentaires de la municipalité.

(150 10 1020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Systèmes décrivant les fonds et collections documentaires de la municipalité

\*\*\* Description: Systèmes d'information consacrés à la description des fonds et collections documentaires de la municipalité, par exemple des instruments de recherche pour les archives ou des catalogues de bibliothèques.

(150 10 2000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/DOSSIERS DE LA SITUATION (PRÉSENTE OU ANTÉRIEURE)

\*\*\* Description: Dossiers de la situation problématique décrite par le participant, ou de situations antérieures. Les participants mentionnent soit les "dossiers" de la situation, soit différents documents qui composent les dossiers en question.

(150 10 2020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Dossiers de la situation

\*\*\* Description: Dossiers de la situation problématique décrite par le participant, ou de situations antérieures.

(150 10 2030) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés du participant

\*\*\* Description: Rapports, devis, estimations sur l'état de la situation en cours.

(150 10 2040) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés d'autres unités

\*\*\* Description: Rapports, devis, estimations sur l'état de la situation en cours.

(150 10 2060) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Rapports fournis par les demandeurs (clients)

\*\*\* Description: Rapports fournis par les demandeurs dans le cadre de la situation, par exemple le plan d'un projet de construction, le rapport d'un expert sur un sujet précis.

(150 10 2070) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Soumissions reçues suite à des appels d'offres

\*\*\* Description: Soumissions envoyées par les demandeurs en réponse à des appels d'offres de l'arrondissement.

(150 10 3000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/DOCUMENTS DE NATURE JURIDIQUE ET NORMATIVE

\*\*\* Description: Cette catégorie inclut des documents relatifs à l'application de lois, à la conception de politiques ou de règlements internes, aux normes et procédures existantes. Elle inclut des documents qui sont requis dans le cadre de certaines responsabilités (par exemple, la tenue de réunions de certains comités, ou encore la production de documents dans le cadre d'un processus démocratique municipal).

(150 10 3010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Bulletins d'information internes produits par la municipalité

\*\*\* Description: Bulletins d'information internes qui portent sur des aspects juridiques.

(150 10 3020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Normes et procédures de la municipalité

\*\*\* Description: Normes, procédures, directives propres à la municipalité.

(150 10 3030) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Politiques existant dans la municipalité (sur le même sujet)  
\*\*\* Description: Politiques actuelles ou antérieures sur le même sujet, qui existent dans la municipalité.

(150 10 3040) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Règlements existant dans la municipalité (sur le même sujet)  
\*\*\* Description: Règlements actuels ou antérieurs sur le même sujet, qui existent dans la municipalité.

(150 10 3050) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Ententes conclues avec des organisations extérieures  
\*\*\* Description: Contrats et ententes, actuels ou antérieurs, conclus avec des organisations extérieures.

(150 10 3060) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Conventions collectives  
\*\*\* Description: Conventions collectives des employés.

(150 10 3070) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Exemples de documents types produits par d'autres arrondissements  
\*\*\* Description: Exemples de documents produits par d'autres arrondissements, par exemple dans le cadre d'un processus démocratique : lettres, avis, etc.

(150 10 3090) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Procès-verbaux, résolutions, documents afférents de comités  
\*\*\* Description: Documents qui sont requis dans le cadre de réunions de certains comités. Cela inclut les avis de convocation à la réunion, le projet d'ordre du jour, les procès-verbaux et les résolutions qui en découlent, de même que les dossiers qui doivent être adoptés lors de ces réunions. Cela inclut aussi la légalisation des procès-verbaux et des résolutions.

(150 10 4000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/DOCUMENTS SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES  
\*\*\* Description: Documents ayant trait aux ressources humaines et financières de l'organisation.

(150 10 4010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Rôle foncier de la municipalité  
\*\*\* No Description

(150 10 4020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Systèmes d'information centraux (ressources humaines et financières)  
\*\*\* Description: Systèmes d'information qui contiennent de l'information liée à la gestion des ressources humaines et financières de l'organisation. Cette catégorie est utilisée lorsque les participants ont mentionné qu'ils avaient utilisé spécifiquement tel ou tel système.

(150 10 4030) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Systèmes d'information de l'arrondissement (ressources humaines et financières)  
\*\*\* Description: Systèmes d'information qui contiennent de l'information liée à la gestion des ressources humaines et financières de l'organisation. Cette catégorie est utilisée lorsque les participants ont mentionné qu'ils avaient utilisé spécifiquement tel ou tel système.

(150 10 4040) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Système personnel pour la comptabilité - arrondissements  
\*\*\* Description: Systèmes personnels mis sur pied par les participants.

- (150 10 4050) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Rapports budgétaires  
\*\*\* No Description
- (150 10 4060) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Dossiers des employés  
\*\*\* No Description
- (150 10 4070) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Listes de taux (avantages sociaux des employés)  
\*\*\* No Description
- (150 10 4080) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Descriptions de tâches  
\*\*\* No Description
- (150 10 4090) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Liste de candidats  
\*\*\* Description: Liste de candidats pour des postes à combler.
- (150 10 5000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/DOCUMENTS SUR LES RESSOURCES MATÉRIELLES ET IMMOBILIÈRES  
\*\*\* Description: Documents ayant trait aux ressources matérielles et immobilières de l'organisation.
- (150 10 5010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Plan des rues  
\*\*\* Description: Plan des rues de l'arrondissement.
- (150 10 5020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Rapports de circulation  
\*\*\* Description: Rapports produits périodiquement pour le compte de la municipalité.
- (150 10 6000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/SYSTÈMES DE SUIVI DES DOSSIERS  
\*\*\* Description: Systèmes d'information consacrés au suivi de dossiers spécifiques. Nous incluons aussi le système de message électronique qui sert à assurer le suivi du courriel, l'agenda électronique, etc.
- (150 10 6010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Systèmes centraux de suivi des dossiers  
\*\*\* Description: Systèmes centraux de suivi des dossiers dans l'organisation.
- (150 10 6020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Système de messagerie électronique  
\*\*\* No Description
- (150 10 7000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/PUBLICATIONS DE LA MUNICIPALITÉ  
\*\*\* Description: Publications produites par la municipalité pour ses citoyens.
- (150 10 7010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires internes/Documents d'information aux citoyens  
\*\*\* No Description
- (150 20) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes  
\*\*\* Description: Sources documentaires extérieures à l'organisation. Il s'agit de documents produits par d'autres organisations, de systèmes d'information tels des

bases de données accessibles publiquement ou de sites Internet, d'ouvrages de référence généraux ou spécialisés, ou encore des médias.

(150 20 2000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/DOCUMENTS DE NATURE JURIDIQUE ET NORMATIVE  
\*\*\* Description: Ces documents peuvent être des lois, des règlements et de la jurisprudence, des normes ou des politiques.

(150 20 2010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Lois, règlements et jurisprudence québécois  
\*\*\* Description: Lois et règlements qui en découlent, jurisprudence permettant d'interpréter les lois.

(150 20 2020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Information diffusée par d'autres organisations  
\*\*\* Description: Information diffusée par des organisations comme des ministères ou des associations professionnelles, par exemple sur l'explication des lois existantes ou sur la manière de concevoir des règlements dans le cadre des lois.

(150 20 2030) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Normes existantes (Québec)  
\*\*\* Description: Normes existantes dans différents domaines de compétence.

(150 20 2040) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Normes existantes (hors Québec)  
\*\*\* Description: Normes existantes dans différents domaines de compétence.

(150 20 4000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/SITES INTERNET  
\*\*\* Description: Sites Internet d'autres organisations.

(150 20 4010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Sites Internet d'autres organisations  
\*\*\* No Description

(150 20 5000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/MÉDIAS  
\*\*\* No Description

(150 20 5010) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Presse écrite  
\*\*\* No Description

(150 20 6000) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/AUTRES  
\*\*\* Description: Cette catégorie regroupe des types de documents très diversifiés consultés par les participants.

(150 20 6020) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Documents d'information aux citoyens d'autres municipalités  
\*\*\* Description: Documents d'information conçus par d'autres municipalités à l'intention de leurs citoyens.

(150 20 6030) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires externes/Devis pour contrats de services faits par d'autres municipalités  
\*\*\* Description: Devis conçus par d'autres municipalités dans des domaines spécifiques de compétences.

(150 20 6040) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires  
externes/Rapports spécialisés  
\*\*\* Description: Rapports spécialisés dans des domaines de compétence précis,  
produits par des organisations telles que des organismes de recherche.

(150 20 6050) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources documentaires  
externes/Listes de nouveautés (livres dans son domaine)  
\*\*\* Description: Listes des nouveautés et liste de "meilleurs vendeurs" pour les  
livres du domaine de compétence du participant.

(150 30) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes  
\*\*\* Description: Sources verbales (humaines) internes à l'organisation, par  
exemple des collègues de la même unité administrative que le participant, des  
collègues d'une autre unité administrative, des supérieurs hiérarchiques, des  
subalternes, etc.

(150 30 100) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
internes/PARTICIPANTS EUX-MÊMES  
\*\*\* Description: Les participants sont des sources d'information pour eux-mêmes,  
en raison principalement de leur expérience de travail et des connaissances  
qu'ils ont acquises. Dans le cas de certaines situations, ils doivent aussi  
"observer" des habitudes, des bâtiments ou des lieux extérieurs, ces observations  
servant de sources d'information.

(150 30 110) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
internes/Participants eux-mêmes  
\*\*\* Description: Les participants sont des sources d'information pour eux-mêmes,  
en raison principalement de leur expérience de travail et des connaissances  
qu'ils ont acquises.

(150 30 120) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Visites  
de bâtiments  
\*\*\* Description: Les participants ont à se faire une opinion à partir de la  
visite de bâtiments.

(150 30 130) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Visites  
de secteurs d'autres arrondissements  
\*\*\* Description: Les participants ont à se faire une opinion à partir de la  
visite de lieux extérieurs.

(150 30 140) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
internes/Observation des habitudes de lecture des citoyens  
\*\*\* Description: Les participants ont à se faire une opinion en observant les  
habitudes de lecture des citoyens.

(150 30 200) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
internes/COLLÈGUES DE LA MÊME UNITÉ ADMINISTRATIVE  
\*\*\* Description: Les sources d'information sont les collègues de la même unité  
administrative que le participant.

(150 30 210) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Employés  
cadres de son unité  
\*\*\* No Description

(150 30 220) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Employés  
professionnels ou techniciens de son unité  
\*\*\* No Description

(150 30 240) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Employés cols bleus de son unité  
\*\*\* No Description

(150 30 250) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Employés de secrétariat de son unité  
\*\*\* No Description

(150 30 300) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/COLLÈGUES DU MÊME ARRONDISSEMENT - AUTRES UNITÉS  
\*\*\* Description: Les sources d'information sont les collègues d'autres unités administratives, dans le même arrondissement que le participant.

(150 30 310) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Supérieurs hiérarchiques  
\*\*\* Description: Il peut s'agir de supérieurs hiérarchiques de différents niveaux. Par exemple: le directeur de la direction pour un chef de division, le directeur d'arrondissement pour un directeur.

(150 30 330) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Collègues d'autres unités  
\*\*\* Description: Collègues qui travaillent dans d'autres unités administratives du même arrondissement.

(150 30 350) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Employés embauchés  
\*\*\* Description: Les participants n'ont pas donné plus de précision quant au type de poste occupé par ces employés.

(150 30 400) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/COLLÈGUES DES AUTRES ARRONDISSEMENTS  
\*\*\* Description: Les sources d'information sont les collègues des autres arrondissements. Note d'application: à utiliser pour les participants des arrondissements seulement.

(150 30 410) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Collègues d'autres arrondissements  
\*\*\* Description: Note d'application: à utiliser pour les participants des arrondissements seulement.

(150 30 500) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/COLLÈGUES DES SERVICES CORPORATIFS  
\*\*\* Description: Les sources d'information sont les collègues des services corporatifs. Note d'application : à utiliser pour les participants des arrondissements seulement.

(150 30 510) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Supérieur hiérarchique du service corporatif dont il relève à l'arrondissement  
\*\*\* Description: Note d'application: à utiliser pour les participants des arrondissements seulement.

(150 30 520) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/Collègues travaillant aux services corporatifs  
\*\*\* Description: Note d'application: à utiliser pour les participants des arrondissements seulement.

(150 30 600) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales internes/FORMATION À L'INTERNE  
\*\*\* Description: Séances de formation données dans l'organisation.

(150 30 610) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
internes/Formation donnée par les services corporatifs  
\*\*\* No Description

(150 40) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales externes  
\*\*\* Description: Sources verbales (humaines) externes à l'organisation, par  
exemple des collègues d'autres organisations, des réseaux de relations, etc.

(150 40 100) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/PERSONNES RESSOURCES DANS D'AUTRES ORGANISATIONS  
\*\*\* Description: Les sources d'information sont des collègues, des partenaires  
potentiels pour certains projets, des clients, des experts, des fournisseurs,  
travaillant dans d'autres types d'organisations.

(150 40 110) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/Personnes ressources  
\*\*\* Description: Le répondant a consulté des personnes ressources dans d'autres  
organisations externes à la municipalité : pour des informations sur des projets,  
pour obtenir des documents, etc.

(150 40 130) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/Demandeurs ou leurs représentants  
\*\*\* Description: Les demandeurs ou leurs représentants sont les clients qui font  
affaire avec les participants.

(150 40 140) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales externes/Experts  
et consultants  
\*\*\* Description: Experts ou consultants avec qui les participants font affaire de  
manière ponctuelle.

(150 40 150) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/Fournisseurs  
\*\*\* Description: Fournisseurs de produits ou services.

(150 40 200) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales externes/GROUPES  
DE PRESSION  
\*\*\* Description: Les groupes de pression peuvent être des syndicats ou des  
groupes de citoyens.

(150 40 210) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/Représentants des syndicats  
\*\*\* No Description

(150 40 220) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales externes/Groupes  
de citoyens  
\*\*\* No Description

(150 40 300) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/FORMATION À L'EXTERNE  
\*\*\* Description: Séances de formation données par d'autres organisations.

(150 40 310) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales externes/Séances  
de formation données par des ministères provinciaux  
\*\*\* No Description

(150 40 320) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales externes/Séances  
de formation données par des associations professionnelles  
\*\*\* No Description

(150 40 400) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/MÉDIAS  
\*\*\* No Description

(150 40 410) /SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉES/Sources verbales  
externes/Émissions de radio  
\*\*\* No Description

**(170) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION**

\*\*\* Description: Types d'utilisation que font les participants des sources d'information afin de résoudre les situations problématiques qu'ils décrivent. Les types d'utilisation des sources d'information incluent la résolution de la situation, la production de documents et la transmission d'information.

(170 1000) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/RÉSOLUTION DE LA SITUATION

\*\*\* Description: Les participants utilisent des sources d'information pour résoudre la situation problématique dont ils sont chargés. Cela inclut le développement de leur connaissance ou de leur compréhension de divers aspects du projet, la réalisation du projet, et éventuellement l'acquisition ou l'adaptation de systèmes informatiques.

(170 1010) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Connaissance du projet

\*\*\* Description: Les participants utilisent l'information, dans un premier temps, pour parfaire leur connaissance du projet dont ils sont chargés : il peut s'agir de la connaissance de l'objet sur lequel porte le projet, la connaissance du processus (façons de faire, étapes, critères, etc.) ou encore la connaissance du contexte (historique, cadre de référence, etc.) du projet.

(170 1020) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Réalisation du projet

\*\*\* Description: Les participants utilisent l'information pour mener à terme le projet dont ils sont chargés. Cela implique d'assurer le suivi du dossier, de trouver des solutions, de prendre les décisions qui s'imposent et d'entreprendre les actions nécessaires.

(170 1030) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Acquisition ou adaptation de systèmes informatiques

\*\*\* Description: Les participants ont acquis ou modifié des systèmes informatisés qui s'inscrivent dans la résolution des situations dont ils sont chargés.

(170 2000) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/PRODUCTION DE DOCUMENTS

\*\*\* Description: Les participants ont à produire des documents dans le cadre des situations problématiques dont ils sont chargés.

(170 2010) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Tableaux de travail, de gestion de l'activité

\*\*\* Description: Les participants produisent des tableaux qui leur servent à gérer le projet dont ils sont chargés. Ces tableaux portent différentes appellations : feuille de route, tableau de travail, grille d'analyse, arbre décisionnel.

(170 2020) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Rapports

\*\*\* Description: Les participants ont un ou des rapports à produire dans le cadre de la situation dont ils sont chargés. Il peut s'agir de rapports préalables à la réalisation du projet ou de rapports qui font état du projet réalisé.

(170 2030) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Appels d'offres

\*\*\* Description: Les participants ont à préparer des appels d'offres.

(170 2050) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Prévisions budgétaires  
\*\*\* Description: Les participants ont à préparer des prévisions budgétaires.

(170 2060) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/États financiers  
\*\*\* Description: Les participants ont à préparer des états financiers périodiques et annuels.

(170 2070) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Dossiers des employés  
\*\*\* Description: Les participants ont, selon les circonstances, à créer des dossiers d'employés ou à ajouter des éléments d'information à ces dossiers.

(170 2080) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Politiques internes  
\*\*\* Description: Les participants ont à élaborer une politique interne.

(170 2090) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Règlements internes (ou modifications réglementaires)  
\*\*\* Description: Les participants ont à élaborer un règlement interne ou à apporter des modifications à des règlements.

(170 2100) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Documents de réunion de comités  
\*\*\* Description: Ces documents sont généralement l'ordre du jour, le procès-verbal et les résolutions.

(170 2110) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Documents liés à la tenue d'un processus démocratique  
\*\*\* Description: Les participants doivent produire les divers documents requis par la loi dans le cadre d'un processus démocratique qui se tient dans l'arrondissement.

(170 2120) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Avis publics  
\*\*\* Description: Les participants doivent rédiger des avis publics qui sont diffusés aux citoyens, notamment par le biais des journaux.

(170 2130) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Documents d'information aux citoyens  
\*\*\* Description: Les participants ont à produire des documents d'information à l'intention des citoyens.

(170 3000) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/TRANSMISSION D'INFORMATION  
\*\*\* Description: Les participants transmettent de l'information dans le cadre des situations problématiques dont ils sont chargés.

(170 3010) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Diffusion du produit final à l'interne  
\*\*\* Description: Les participants diffusent le produit final à l'intérieur de l'organisation.

(170 3020) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Diffusion du produit final à l'externe  
\*\*\* Description: Les participants diffusent le produit final à l'extérieur de l'organisation.

(170 3030) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Transmission d'information aux instances supérieures  
\*\*\* Description: Les participants transmettent de l'information aux instances supérieures, par exemple leur supérieur immédiat, le directeur d'arrondissement

ou les élus. Cela peut être dans le but d'informer ou encore d'obtenir des approbations.

(170 3040) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Transmission d'information aux employés cadres

\*\*\* Description: Les participants transmettent de l'information aux autres cadres de leur arrondissement.

(170 3050) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Transmission d'information aux employés professionnels et techniciens

\*\*\* Description: Les participants transmettent de l'information aux employés professionnels ou aux employés techniciens de leur arrondissement.

(170 3060) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Transmission d'information au personnel de secrétariat

\*\*\* Description: Les participants transmettent de l'information à leurs secrétaires ou aux secrétaires de leurs collègues dans l'arrondissement.

(170 3070) /TYPES D'UTILISATION DES SOURCES D'INFORMATION/Transmission d'information aux citoyens

\*\*\* Description: Les participants transmettent de l'information aux citoyens, par exemple des documents qu'ils leur remettent à l'occasion des réunions du conseil d'arrondissement.

#### **(180) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES**

\*\*\* Description: Pratiques des participants quant au traitement de l'information (cueillette, organisation, conservation, élimination, etc.). Ces pratiques peuvent être individuelles (mises sur pied par les participants) ou collectives (mises sur pied par une unité administrative ou par l'organisation).

(180 1) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Question pas posée

\*\*\* Description: La question n'a pas été posée au participant.

(180 2) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Aucune mention

\*\*\* Description: Le participant ne mentionne aucun élément relatif à la culture informationnelle.

(180 100) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/BESOINS EXPRIMÉS POUR UN MODÈLE DE GESTION DES DOCUMENTS

\*\*\* Description: Les participants expriment des besoins pour un modèle uniforme de gestion des documents.

(180 1000) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/CONSERVATION DES DOCUMENTS ET DES DOSSIERS - PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

\*\*\* Description: Les pratiques informationnelles des participants pour la conservation des documents et des dossiers relèvent de pratiques organisationnelles.

(180 1010) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation des archives permanentes au service des archives de la municipalité

\*\*\* Description: Le participant mentionne que les archives permanentes sont conservées dans un local relevant du service des archives de la municipalité.

(180 1020) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation des dossiers au service des archives de l'arrondissement

\*\*\* Description: Le participant mentionne que les dossiers sont conservés dans un local sous la responsabilité de l'archiviste de l'arrondissement. Le participant ne précise pas si ces dossiers sont des archives permanentes.

(180 1030) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation des dossiers selon les délais de conservation

\*\*\* Description: Le participant mentionne que les dossiers sont conservés en vertu des délais de conservation déterminés par l'archiviste.

(180 2000) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/CONSERVATION DES DOCUMENTS ET DES DOSSIERS - PRATIQUES PERSONNELLES

\*\*\* Description: Les pratiques informationnelles des participants pour la conservation des documents et des dossiers relèvent de pratiques personnelles.

(180 2010) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation du dossier de la situation

\*\*\* Description: Le participant mentionne de manière générale qu'il conserve le dossier de la situation.

(180 2020) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation des dossiers "hyper-actifs" dans le bureau du participant

\*\*\* Description: Il s'agit des dossiers sur lesquels travaille le participant au moment de l'entrevue et qui sont encore en cours.

(180 2030) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation du dossier par les employés responsables du projet

\*\*\* Description: Le participant mentionne que le dossier de la situation est conservé par les employés à qui il a délégué la réalisation du projet.

(180 2040) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation des dossiers au secrétariat

\*\*\* Description: Le participant mentionne que les dossiers de la situation sont conservés au secrétariat plutôt que dans son bureau.

(180 2050) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Conservation des documents sur un serveur réseau commun

\*\*\* Description: Le participant mentionne que plusieurs documents relatifs à la situation sont conservés sur un serveur réseau commun à son unité administrative.

(180 2060) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Tri effectué par le participant dans son dossier

\*\*\* Description: Le participant mentionne qu'il effectue du tri dans le dossier de la situation, afin d'éliminer des documents qui n'ont plus d'utilité à partir d'un certain moment.

(180 2070) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Aucun tri effectué par le participant dans son dossier

\*\*\* Description: Le participant mentionne qu'il n'effectue aucun tri dans le dossier de la situation, et que ce tri est effectué par quelqu'un d'autre (par exemple au secrétariat).

(180 2080) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Tendance du participant à conserver plus longtemps que prévu

\*\*\* Description: Le participant indique qu'il a tendance à conserver ses documents plus longtemps que cela est nécessaire.

(180 2090) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Tendance du participant à conserver plus de copies que nécessaire

\*\*\* Description: Le participant indique qu'il a tendance à conserver plus de copies que cela est requis par le calendrier de conservation.

(180 2100) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Tendance du participant à conserver "ses" dossiers qui sont différents des dossiers de l'arrondissement

\*\*\* Description: Le participant indique qu'il a tendance à conserver ses propres dossiers, qui peuvent être différents des dossiers qui sont conservés par ailleurs dans l'arrondissement pour la même situation problématique.

(180 3000) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/CLASSIFICATION DES DOCUMENTS ET DES DOSSIERS - PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

\*\*\* Description: Les pratiques informationnelles des participants pour la classification des documents et des dossiers relèvent de pratiques organisationnelles.

(180 3010) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Classification des dossiers dans son classeur selon le classement uniforme de l'arrondissement

\*\*\* Description: Le participant classe ses dossiers dans son classeur personnel, en respectant le classement uniforme existant dans l'arrondissement.

(180 3020) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Classement des dossiers au secrétariat selon le classement uniforme de l'arrondissement

\*\*\* Description: Le participant fait classer ses dossiers au secrétariat, où est respecté le classement uniforme de l'arrondissement.

(180 3030) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Classement des dossiers au secrétariat - aucune mention d'un classement uniforme dans l'arrondissement

\*\*\* Description: Le participant fait classer ses dossiers au secrétariat. Il n'est pas fait mention d'un classement uniforme dans l'arrondissement.

(180 4000) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/CLASSIFICATION DES DOCUMENTS ET DES DOSSIERS - PRATIQUES PERSONNELLES

\*\*\* Description: Les pratiques informationnelles des participants pour la classification des documents et des dossiers relèvent de pratiques personnelles.

(180 4010) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Classement des dossiers selon un classement personnel

\*\*\* Description: Le participant a développé son système de classement pour ses dossiers, que cela soit dans son classeur ou dans son ordinateur.

(180 5000) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/CONFIDENTIALITÉ ET LÉGALITÉ DES DOCUMENTS ET DES DOSSIERS

\*\*\* Description: Pratiques informationnelles des participants quant à la confidentialité et à la légalité des documents.

(180 5010) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Préservation de l'aspect légal des résolutions du conseil d'arrondissement

\*\*\* Description: Le participant mentionne l'importance de préserver l'aspect légal des résolutions du conseil d'arrondissement.

(180 5020) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Accès à l'information confidentielle

\*\*\* Description: Le participant exprime des considérations liées à la limitation de l'accès à l'information confidentielle.

(180 6000) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/CONSULTATION ULTÉRIEURE DES DOCUMENTS ET DES DOSSIERS

\*\*\* Description: Pratiques informationnelles des participants quant à la consultation ultérieure des documents et des dossiers.

(180 6010) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Aucune consultation ultérieure prévue

\*\*\* Description: Le participant dit ne pas conserver le dossier de la situation, ou encore ne conserver que le produit final. Les raisons évoquées sont la

désuétude de l'information, ou encore la nécessité de devoir reprendre la démarche du début si la situation se présente de nouveau.

(180 6020) /PRATIQUES INFORMATIONNELLES/Consultation ultérieure prévue

\*\*\* Description: Le participant prévoit avoir à consulter les documents de la situation dans l'avenir, par exemple parce que la situation revient chaque année.

## Annexe 17. Séances d'observation des cadres intermédiaires municipaux : synthèse des résultats

**Tableau XXXI. Sujets des situations problématiques traitées lors des séances d'observation**

Sujets des situations problématiques	Total (45 situations)
<b>Juridique, réglementaire, normatif</b>	<b>10</b>
Élaborer ou modifier un règlement interne	2
Gérer un processus démocratique municipal	2
Assurer la gestion de réunions de comités	4
Assurer le suivi de demandes d'accréditation d'organismes communautaires	1
Assurer le suivi de demandes d'accès à l'information	1
<b>Communications</b>	<b>5</b>
Superviser l'organisation d'une activité de promotion	1
Produire un document d'information pour les citoyens	1
Superviser la présentation d'information de nature financière aux citoyens	1
Préparer une formation à l'interne	1
Prendre connaissance de la revue de presse	1
<b>Ressources financières</b>	<b>2</b>
Assurer le suivi de dossiers courants (en collaboration avec le personnel de secrétariat)	1
Faire des vérifications comptables	1
<b>Ressources humaines</b>	<b>12</b>
Gérer le dossier de l'embauche du personnel	4
Gérer le dossier des salaires et des avantages sociaux	6
Gérer des cas particuliers de comportement	1
Gérer le dossier de la santé et de la sécurité des employés	1
<b>Ressources matérielles et immobilières</b>	<b>13</b>
Assurer le suivi de dossiers courants (en collaboration avec le personnel de secrétariat)	1
Superviser les conditions d'octroi de contrats	2
Superviser l'aménagement d'un nouvel espace de travail	1
Élaborer un plan d'action pour l'entretien de ressources immobilières	1
Superviser des opérations d'entretien de ressources immobilières	1
Assurer le suivi de réclamations de citoyens	4
Superviser des projets de développement immobilier	3
<b>Développement social et communautaire</b>	<b>3</b>
Superviser la réalisation d'activités d'organismes communautaires	1
Gérer des projets de développement social et communautaire	2
<b>Total des sujets des situations problématiques</b>	<b>45</b>

**Tableau XXXII. Besoins d'information par thème de situations problématiques**

Besoins d'information	Juridique, réglementaire, normatif (10 situations)	Communi- cations (5 situations)	Ressources financières (2 situations)	Ressources humaines (12 situations)	Ressources matérielles et immobilières (13 situations)	Développement social et communautaire (3 situations)
<b>Processus entourant le projet</b>						
État de la situation (du projet)	X	X			X	
Rôles de différents acteurs organisationnels dans le projet	X					
Démarches à effectuer		X				
Informations sur les normes et procédures		X	X		X	X
Informations sur les lois et leur interprétation	X					
<b>Gestion des ressources humaines et financières</b>						
Informations sur les ressources humaines				X		
Informations sur les ressources financières				X		
<b>Gestion des ressources matérielles et immobilières</b>						
Informations géographiques et physiques		X			X	
Informations sur des produits, services, fournisseurs et experts		X				X
<b>Orientations et priorités organisationnelles</b>						
Orientations et priorités des organismes partenaires						X

**Tableau XXXIII Sources documentaires internes par thème de situations problématiques**

<b>Sources documentaires internes</b>	<b>Juridique réglementaire normatif</b> (10 situations)	<b>Communi-cations</b> (5 situations)	<b>Ressources financières</b> (2 situations)	<b>Ressources humaines</b> (12 situations)	<b>Ressources matérielles et immobilières</b> (13 situations)	<b>Développement social et communautaire</b> (3 situations)
<b>Dossiers de la situation (présente ou antérieure)</b>						
Dossiers de la situation	X	X	X	X	X	
Rapports sur l'état de la situation préparés par les employés du participant		X		X		
Rapports fournis par les demandeurs (clients)	X				X	
Soumissions reçues suite à des appels d'offres						
<b>Documents de nature juridique et normative</b>						
Normes et procédures de la municipalité		X		X		
Politiques existant dans la municipalité (sur le même sujet)		X			X	
Conventions collectives				X		
Procès-verbaux, résolutions, documents afférents de comités	X					X
<b>Documents sur les ressources humaines et financières</b>						
Systèmes d'information de l'arrondissement (ressources humaines et financières)				X		
Rapports budgétaires			X			
Fiches de paye des employés				X		
Listes de taux (salaires et avantages sociaux des employés)				X		
Liste des employés				X		
Descriptions de tâches				X		
<b>Documents sur les ressources matérielles et immobilières</b>						
Plans de l'arrondissement	X	X			X	
Plan de bâtiments		X			X	
<b>Systèmes de suivi des dossiers</b>						
Systèmes centraux de suivi des dossiers	X					
Système de messagerie électronique				X		
<b>Publications de la municipalité</b>						
Revue de presse conçue à l'interne		X				

**Tableau XXXIV. Sources documentaires externes par thème de situations problématiques**

<b>Sources documentaires externes</b>	<b>Juridique, réglementaire, normatif</b> (10 situations)	<b>Communi-cations</b> (5 situations)	<b>Ressources financières</b> (2 situations)	<b>Ressources humaines</b> (12 situations)	<b>Ressources matérielles et immobilières</b> (13 situations)	<b>Développement social et communautaire</b> (3 situations)
<b>Publications d'organisations</b>						
Plans d'action de ministères provinciaux						X
Programmes d'activités d'organismes partenaires						X

**Tableau XXXV. Sources verbales internes par thème de situations problématiques**

<b>Sources verbales Internes</b>	<b>Juridique, réglementaire normatif</b> (10 situations)	<b>Communi-cations</b> (5 situations)	<b>Ressources financières</b> (2 situations)	<b>Ressources humaines</b> (12 situations)	<b>Ressources matérielles et immobilières</b> (13 situations)	<b>Développement social et communautaire</b> (3 situations)
<b>Collègues de la même unité administrative</b>						
Employés cadres de son unité	X			X	X	X
Employés professionnels ou techniciens de son unité	X	X		X	X	
Employés cols bleus de son unité				X	X	
Employés de secrétariat de son unité			X	X	X	
<b>Collègues du même arrondissement - autres unités</b>						
Supérieurs hiérarchiques				X	X	
Collègues d'autres unités	X	X		X		
Employés cadres d'autres unités		X		X		X
Employés professionnels ou techniciens d'autres unités		X				
Employés de secrétariat d'autres unités	X					
<b>Collègues des services corporatifs</b>						
Collègues travaillant aux services corporatifs				X		

**Tableau XXXVI. Sources verbales externes par thème de situations problématiques**

Sources verbales externes	Juridique, réglementaire, normatif (10 situations)	Communi-cations (5 situations)	Ressources financières (2 situations)	Ressources humaines (12 situations)	Ressources matérielles et immobilières (13 situations)	Développement social et communautaire (3 situations)
<b>Personnes ressources dans d'autres organisations</b>						
Personnes ressources						X
Demandeurs ou leurs représentants					X	
Fournisseurs		X				
<b>Groupes de pression</b>						
Groupes de citoyens					X	

**Tableau XXXVII. Types d'utilisation des sources d'information par thème de situations problématiques**

Types d'utilisation des sources d'information	Juridique, réglementaire, normatif (10 situations)	Communi-cations (5 situations)	Ressources financières (2 situations)	Ressources humaines (12 situations)	Ressources matérielles et immobilières (13 situations)	Développement social et communautaire (3 situations)
<b>Résolution de la situation</b>						
Connaissance du projet		X			X	
Faire avancer le projet	X	X	X	X	X	X
Réalisation du projet	X		X	X		
<b>Production de documents (en cours lors des séances d'observation)</b>						
Rapports				X	X	
Règlements internes (ou modifications réglementaires)	X					
Documents de réunion de comités	X					
Documents de formation à l'interne		X				
Documents d'information aux citoyens		X				
<b>Transmission d'information</b>						
Transmission d'information aux instances supérieures	X			X	X	
Transmission d'information aux employés cadres				X		
Transmission d'information aux employés professionnels et techniciens	X	X		X	X	
Transmission d'information au personnel de secrétariat	X		X		X	
Transmission d'information aux citoyens	X					

## **Annexe 18. Liste des documents remis par les cadres intermédiaires municipaux lors des entrevues**

### **Description des tâches relatives au poste**

- Description des tâches (2 participants)

### **Situations nouvelles**

- Produits de communication créés dans le cadre d'un événement promotionnel
- Nouvelle politique interne (2 participants)
- Exemple de formulaires liés à la paye et aux avantages sociaux des employés (ces formulaires sont dénominalisés)
- Tableau des étapes à respecter lors de l'application d'un nouveau règlement interne

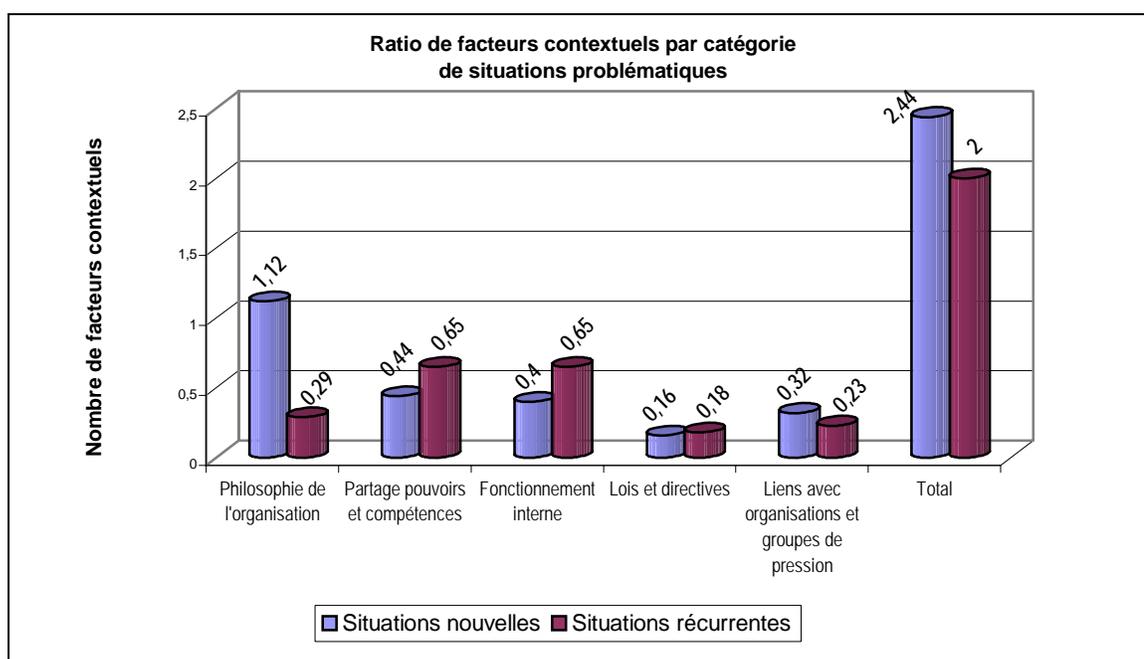
### **Situations récurrentes**

- Exemple de formulaires liés à l'embauche d'un employé (ces formulaires sont dénominalisés)
- Exemples de documents produits pour la gestion des réunions d'un comité (ordre du jour, procès-verbal, extraits d'un dossier soumis pour approbation)
- Tableau de gestion de l'activité à accomplir

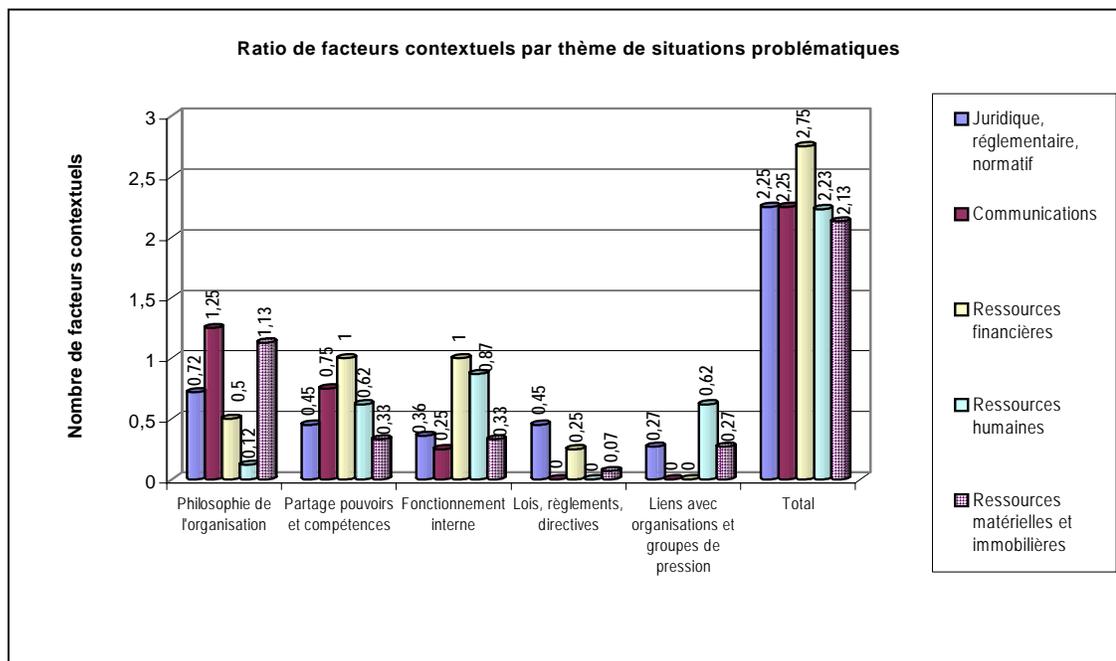
## Annexe 19. Ratios par situation problématique

### 1. Contexte organisationnel des situations problématiques

Figure 16. Ratio de facteurs contextuels par catégorie de situations problématiques



**Figure 17. Ratio de facteurs contextuels par thème de situations problématiques**



## 2. Besoins d'information

**Figure 18. Ratio de besoins d'information par catégorie de situations problématiques**

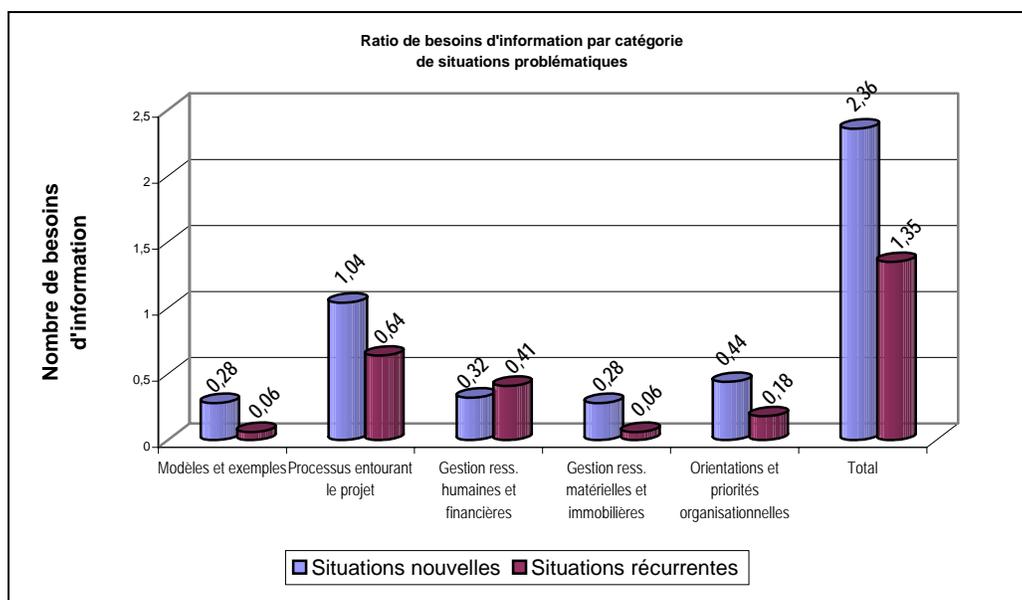
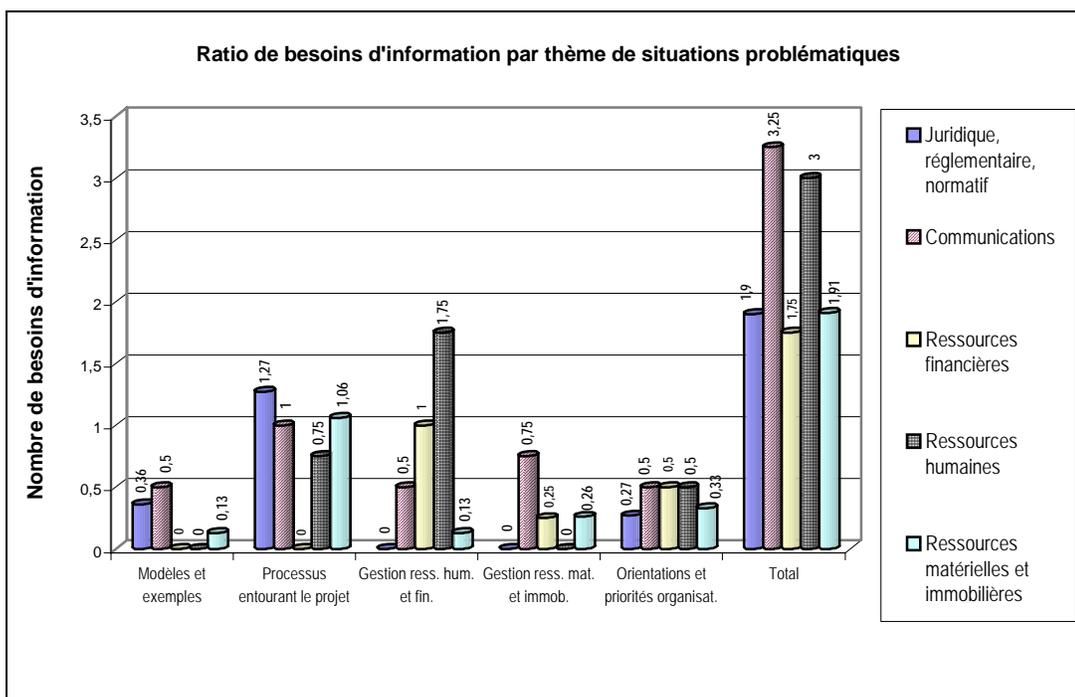
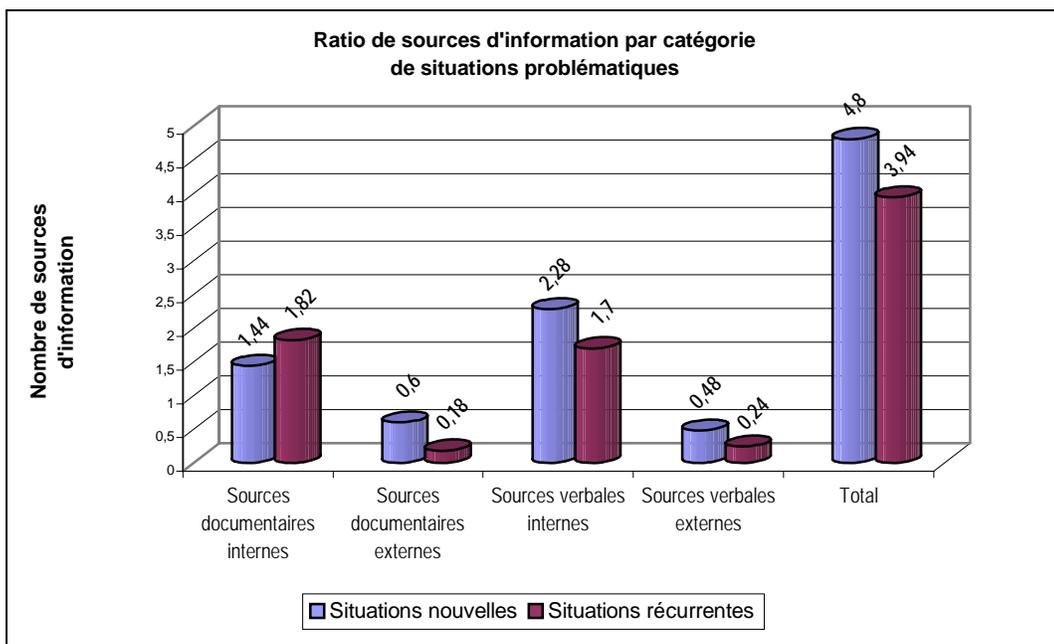


Figure 19. Ratio de besoins d'information par thème de situations problématiques

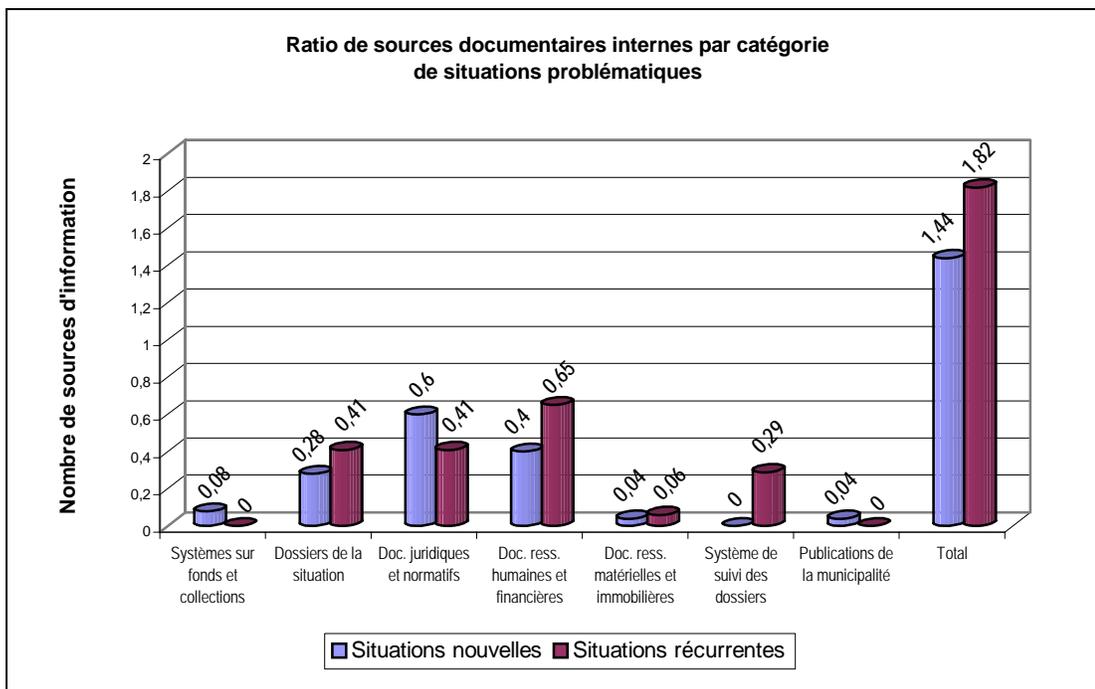


### 3. Sources d'information consultées

Figure 20. Ratio de sources d'information par catégorie de situations problématiques



**Figure 21. Ratio de sources documentaires internes par catégorie de situations problématiques**



**Figure 22. Ratio de sources documentaires externes par catégorie de situations problématiques**

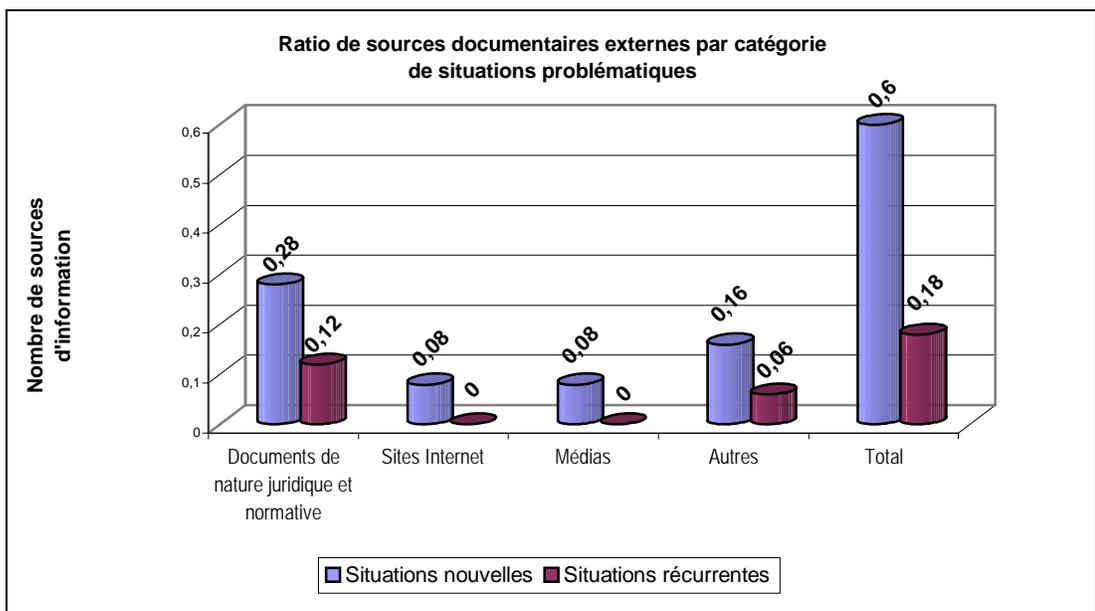


Figure 23. Ratio de sources verbales internes par catégorie de situations problématiques

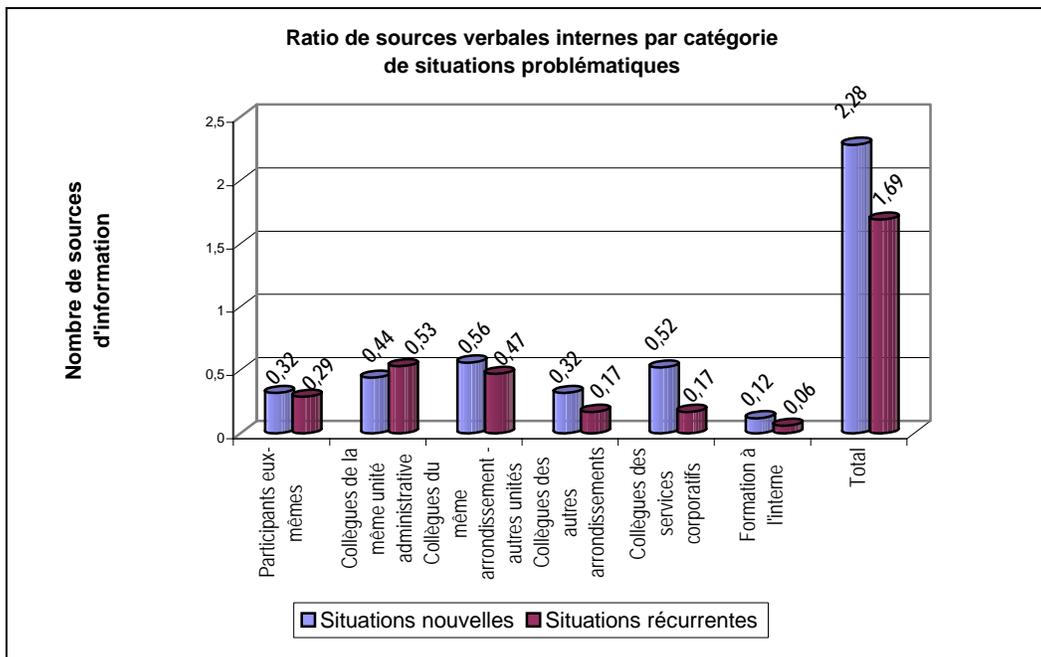
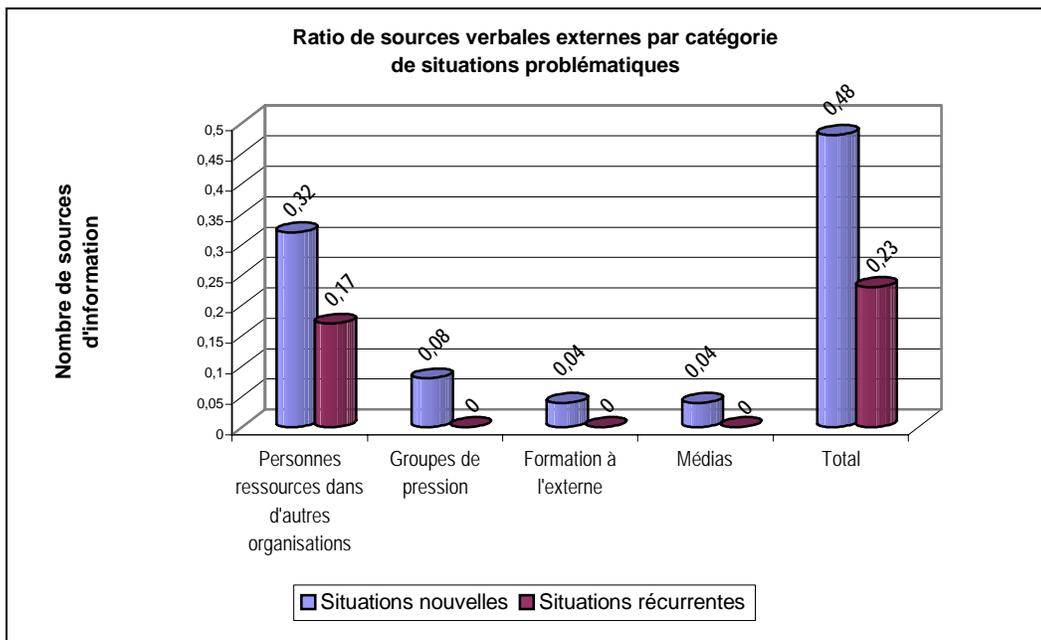
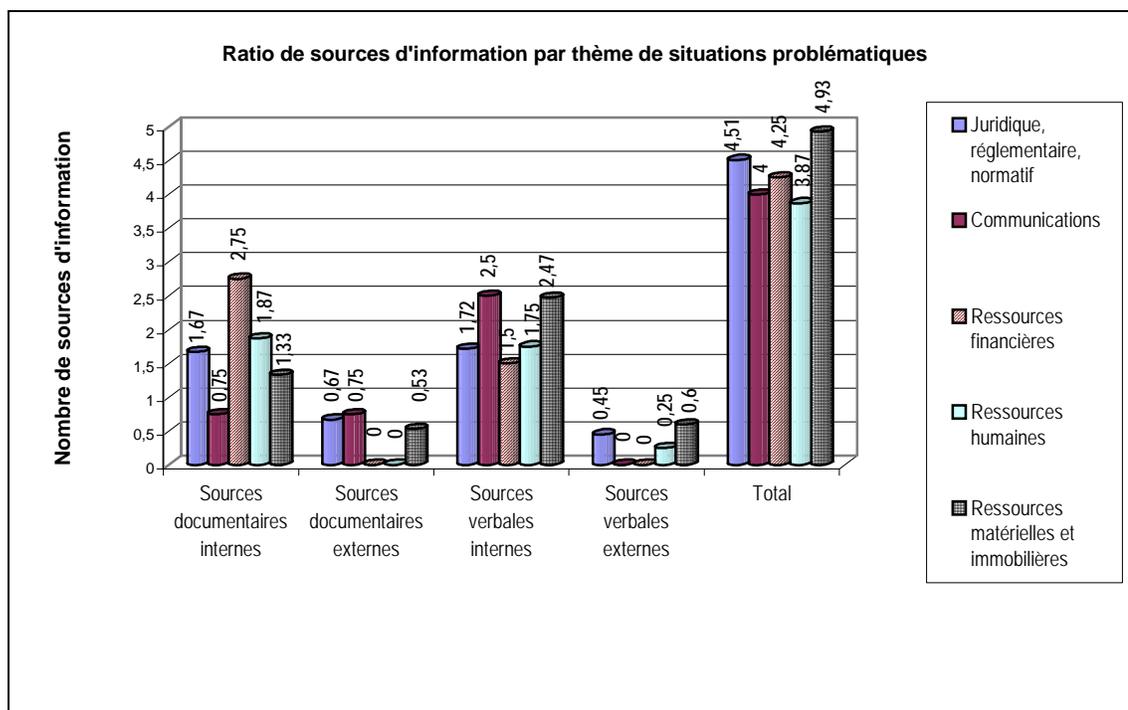


Figure 24. Ratio de sources verbales externes par catégorie de situations problématiques



**Figure 25. Ratio de sources d'information par thème de situations problématiques**



**Tableau XXXVIII. Ratio de sources documentaires internes par thème de situations problématiques**

Sources documentaires internes	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Toutes situations (42 situations)
<b>Systèmes décrivant des fonds et collections documentaires de l'organisation</b>	0	0	0	0	0,13	0,05
<b>Dossiers de la situation (présente ou antérieure)</b>	0,18	0	0,5	0,13	0,6	0,33
<b>Documents de nature juridique et normative</b>	1,09	0,25	0,25	0,37	0,33	0,52
<b>Documents sur les ressources humaines et financières</b>	0,09	0,25	2	1,37	0	0,5
<b>Documents sur les ressources matérielles et immobilières</b>	0	0	0	0	0,13	0,05
<b>Systèmes de suivi des dossiers</b>	0,27	0	0	0	0,13	0,12
<b>Publications de la municipalité</b>	0	0,25	0	0	0	0,02
<b>Total</b>	<b>1,63</b>	<b>0,75</b>	<b>2,75</b>	<b>1,87</b>	<b>1,32</b>	<b>1,59</b>

**Tableau XXXIX. Ratio de sources documentaires externes par thème de situations problématiques**

Sources documentaires externes	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Toutes Situations (42 situations)
Documents de nature juridique	0,45	0,25	0	0	0,2	0,21
Sites Internet	0	0	0	0	0,13	0,05
Médias	0,09	0	0	0	0,07	0,05
Autres	0,09	0,5	0	0	0,12	0,12
<b>Total</b>	<b>0,63</b>	<b>0,75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,52</b>	<b>0,43</b>

**Tableau XL. Ratio de sources verbales internes par thème de situations problématiques**

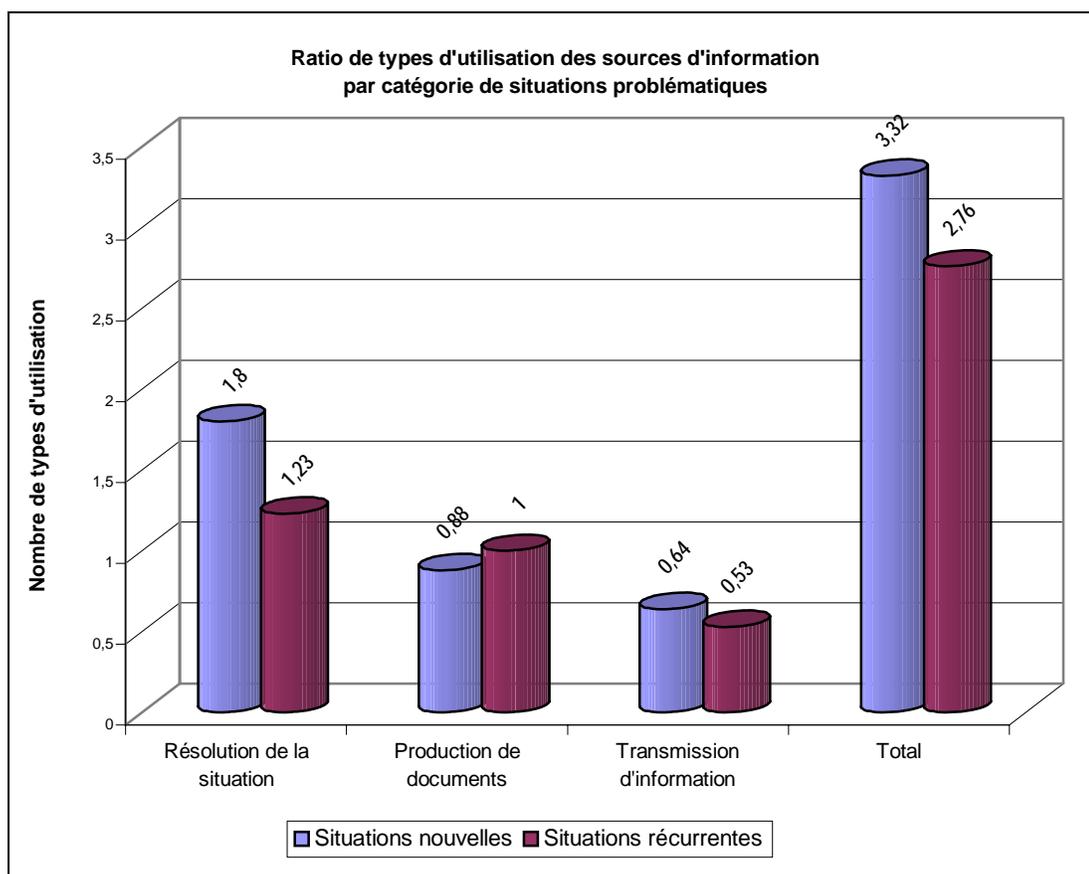
Sources verbales internes	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Toutes situations (42 situations)
Participants eux-mêmes	0,36	0,25	0	0	0,53	0,31
Collègues de la même unité administrative	0,36	0,5	0,5	0,125	0,73	0,48
Collègues du même arrondissement - autres unités	0,18	0,75	0,5	0,75	0,6	0,52
Collègues des autres arrondissements	0,36	0,75	0,25	0,25	0,06	0,26
Collègues des services corporatifs	0,36	0,25	0	0,375	0,53	0,38
Formation à l'interne	0,1	0	0,25	0,25	0	0,1
<b>Total</b>	<b>1,72</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,75</b>	<b>2,45</b>	<b>2,05</b>

**Tableau XLI. Ratio de sources verbales externes par thème de situations problématiques**

Sources verbales externes	Juridique, réglementaire, normatif (11 situations)	Communi- cations (4 situations)	Ressources financières (4 situations)	Ressources humaines (8 situations)	Ressources matérielles et immobilières (15 situations)	Toutes situations (42 situations)
Personnes ressources dans d'autres organisations	0,27	0	0	0,125	0,47	0,26
Groupes de pression	0	0	0	0,125	0,06	0,05
Formation à l'externe	0,18	0	0	0	0	0,05
Médias	0	0	0	0	0,06	0,02
<b>Total</b>	<b>0,45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,59</b>	<b>0,38</b>

#### 4. Utilisation des sources d'information

Figure 26. Ratio de types d'utilisation des sources d'information par catégorie de situations problématiques



**Figure 27. Ratio de types d'utilisation des sources d'information par thème de situations problématiques**

