

ÉTUDE

*Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle?*¹

**Dominique Maurel
Pierrette Bergeron**

INTRODUCTION

La préservation de la mémoire organisationnelle est au cœur des préoccupations des archivistes et constitue une des justifications de leurs interventions pour, d'une part, soutenir les activités de gestion des acteurs organisationnels et, d'autre part, documenter les actions de l'organisation tout en répondant à des exigences administratives, financières et légales. (Rousseau et Couture, 1994; Cardin, 1995; Shepherd et Yeo, 2003)

En archivistique, la mémoire organisationnelle est définie comme étant composée d'information organique et consignée sur support papier ou numérique, ayant suffisamment de valeur pour être gérée, préservée et partagée en vue d'une réutilisation ultérieure : il s'agit ici des archives² courantes, intermédiaires et définitives. (Couture *et al.*, 1999; Megill, 1997; Rousseau et Couture, 1994) Les archivistes identifient la « mémoire des activités plus récentes » des organisations, utile à leur bonne administration, et la « mémoire seconde » qui possède une valeur de témoignage de longue durée. (Rousseau et Couture, 1994) La mémoire organisationnelle telle que définie en archivistique ne couvre que la gestion de la mémoire statique, une composante importante certes, mais partielle, de la mémoire organisationnelle. Une bonne partie de la mémoire organisationnelle échappe donc tant théoriquement que pratiquement aux archivistes. D'autres professionnels ou unités organisationnelles responsables de gestion de l'information et des technologies de l'information gèrent également la mémoire organisationnelle. Ainsi, chaque groupe intervient sur une petite partie du « territoire » de la mémoire organisationnelle, sans vision globale et commune. Ceci laisse l'organisation et ses acteurs organisationnels démunis et entraîne des problèmes « d'amnésie », entre autres pathologies informationnelles. Mais quelles sont les autres facettes de la mémoire organisationnelle et quelles contributions, le cas échéant, pourraient y faire les archivistes?

Cet article vise à circonscrire le concept de mémoire organisationnelle tel qu'il est perçu dans les sciences de l'information, les technologies de l'information et la

gestion, disciplines dont les spécialistes se préoccupent de gestion et d'exploitation de la mémoire organisationnelle. Nous examinons les principales définitions et composantes de la mémoire organisationnelle, les fonctions de mémorisation et le rôle des archivistes dans sa gestion. L'objectif est d'en arriver à une définition opérationnelle de la mémoire organisationnelle, afin d'évaluer l'impact du concept de mémoire organisationnelle sur la gestion de l'information et des connaissances et de souligner différents défis que représente sa gestion dans les organisations.

LE CONCEPT DE MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

La gestion de la mémoire organisationnelle vise entre autres à faciliter la conduite des activités, à trouver des explications aux comportements antérieurs de l'organisation, à mieux comprendre les orientations et valeurs actuelles de celle-ci, à mieux faire face aux problèmes nouveaux et récurrents qui se présentent et, ultimement, à prendre de meilleures décisions et à effectuer une meilleure planification stratégique. (Cyert et March, 1963; March et Olsen, 1976; Walsh et Ungson, 1991; Pomian, 1996; Choo, 2002) Bien que tous les rôles joués par la mémoire organisationnelle dans la gestion des organisations ne soient pas encore bien compris ni précisés, trois rôles sont d'ores et déjà reconnus :

1. un rôle d'information, pour justifier et documenter la prise de décision;
2. un rôle de contrôle, par exemple lors de l'implantation d'une décision et des activités qui en découlent;
3. un rôle politique, le contrôle de l'information constituant une des sources de pouvoir et d'influence. (Walsh et Ungson, 1991; Ackerman et Halverson, 2004)

L'intérêt suscité par la gestion de la mémoire organisationnelle vise notamment à en arriver à une meilleure exploitation de l'information et des connaissances par les acteurs organisationnels, ce qui représente un des moyens de soutenir la compétitivité des organisations. (Bergeron, 1996; Davenport, 1997; Drucker, 1999)

Deux principales conceptions de la mémoire organisationnelle ressortent des écrits en sciences de l'information, dont l'archivistique, en technologies de l'information et en gestion : comme réservoir de connaissances statiques et comme processus cognitif.

Dans un premier temps, la mémoire organisationnelle est définie comme un *réservoir de connaissances statiques* qui sont faciles à consigner, par exemple dans des documents de type normatif et prescriptif : manuels de procédures, directives, procès-verbaux de réunions, états financiers, etc. Les connaissances contenues dans ces documents peuvent porter sur les pratiques et routines opérationnelles propres à l'organisation, sur l'utilisation des ressources, sur les décisions prises, etc. Leur gestion adéquate est vue comme un préalable essentiel pour pouvoir les réutiliser au moment opportun dans la conduite des opérations courantes et dans la prise de décisions pour des situations de travail récurrentes. (Ackerman et Halverson, 2004; Girod-Séville, 1996; Walsh et Ungson, 1991; Levitt et March, 1988; March et Olsen, 1976; Cyert et March, 1963) Les documents donnés en exemple dans les écrits recensés répondent en tous points à la définition des archives. (Québec, 1983) C'est dans ce volet que se situe l'intervention archivistique.

Une bonne part des connaissances constituant la mémoire organisationnelle n'est toutefois pas nécessairement consignée dans des documents ou des systèmes d'information. Ces connaissances résident dans la mémoire des individus et des groupes, de même que dans la culture organisationnelle formelle et informelle, et dans les structures organisationnelles. (Walsh et Ungson, 1991; Megill, 1997; Anand *et al.*, 1998) Ces éléments forment aussi l'expérience de l'organisation en matière de décisions, d'actions, de cadres conceptuels et de systèmes d'interprétation (Choo, 2006; Ackerman et Halverson, 2004; Cardin, 1995), et participent à la constitution d'une mémoire organisationnelle dynamique, composée d'un ensemble de connaissances qui s'enrichissent lors de l'apport de connaissances nouvelles. (Girod-Séville, 1996) En effet, l'apport de nouvelles informations et de nouveaux savoirs vient enrichir les cartes cognitives des individus et des groupes, ce qui donne lieu à des connaissances évolutives au plan individuel et collectif. (Ackerman et Halverson, 2004; Weick, 2001)

Dans cette perspective, la mémoire organisationnelle peut aussi être définie comme un *processus cognitif* dont le but consiste à faire partager information, connaissances et interprétations entre les individus. (Walsh et Ungson, 1991) La mémoire organisationnelle est liée aux cartes cognitives et causales³ des acteurs organisationnels, c'est-à-dire aux postulats et aux interprétations qu'ils construisent à partir de leurs expériences comme individus et comme membres d'un groupe (groupe restreint comme un groupe de travail ou une unité administrative, ou groupe élargi comme l'institution dans son ensemble) et qui leur permettent, entre autres choses, de comprendre leur organisation. Les cartes cognitives et causales peuvent ainsi être individuelles ou collectives. Elles servent de guides dans l'appréhension de situations et exercent une influence importante sur la manière dont les acteurs organisationnels perçoivent la «réalité» de leur organisation et des événements. (Weick, 2001) Cette réalité et les cartes cognitives et 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*. Selon Weick (2001), la carte causale «est» l'organisation puisqu'elle contient la structure, le processus et les matériaux bruts à partir desquels les ententes et les conflits se construisent quand les acteurs organisationnels coordonnent les actions. Il n'existerait donc pas une seule mémoire organisationnelle, mais plusieurs mémoires interreliées appartenant aux individus, aux groupes et à l'organisation dans son ensemble. Ces mémoires sont ancrées dans le contexte socio-culturel de l'organisation et évoluent au gré des processus individuels et organisationnels. (Ackerman et Halverson, 2004)

La mémoire organisationnelle devrait ainsi jouer un rôle d'«agent d'apprentissage» et, de cette façon, servir à augmenter la base de connaissances des individus et des groupes dans l'organisation. (Ackerman et McDonald, 1996; Ackerman, 1998; Mermoud-Thomassian, 2002) Deux types d'apprentissage sont possibles. (Argyris et Schön, 1978; Stein, 1995) L'apprentissage dit «en simple boucle» se produit, par exemple, lorsque des acteurs organisationnels détectent des erreurs dans certains processus opérationnels ou administratifs et effectuent les changements nécessaires pour remédier au problème, sans que cela vienne bouleverser pour autant les fondements de l'organisation. Il s'agit généralement d'une action qui vise à corriger une erreur, qui est à court terme, ponctuelle et aux effets limités. Il peut s'agir de réviser un ou des aspects de la fabrication

d'un produit ou d'une méthode de travail. L'apprentissage «en double boucle» prend place lorsque, au-delà des changements à apporter à un processus, il faut modifier les normes, politiques ou objectifs organisationnels qui leur sont sous-jacents. Cela peut aller jusqu'à remettre en question la décision de fabriquer un produit donné, ce qui revient à critiquer ouvertement les objectifs établis par la haute direction. Dans ce cas, les valeurs, stratégies, postulats et cadres conceptuels prédominants de l'organisation sont amenés à être modifiés en profondeur.

Dans l'un ou l'autre type d'apprentissage, la démarche de réflexion conduit les individus à modifier leur compréhension et leur interprétation de la situation en cause, leurs schèmes de pensée et les actions à poser dans ce genre de situation. L'intégration de leurs nouvelles connaissances devrait contribuer à modifier leurs cartes cognitives et causales. (Argyris et Schön, 1978; Weick, 2001) Par ailleurs, le partage des apprentissages individuels favorise l'apprentissage organisationnel. À leur tour, les valeurs et actions de l'organisation intégrées par les acteurs organisationnels permettent l'adhésion à des modèles mentaux partagés par plusieurs. (Kim, 1993)

La mémoire organisationnelle se veut ainsi à la fois objet et processus : en tant que réservoir de connaissances statiques, elle est emmagasinée dans différents types de «répertoires» (documents, bases de données, etc.) qui en favorisent le partage; en tant que processus cognitif, la mémoire évolue et connaît différents états de représentation, liée aux acteurs organisationnels et à leurs compréhensions d'une situation ou d'un problème. (Ackerman et Halverson, 2004) Dans cette optique, la mémoire organisationnelle comme «processus» serait mieux adaptée à la résolution de problèmes nouveaux et non structurés (Mermoud-Thomassian, 2002), et serait un meilleur soutien à l'apprentissage organisationnel. (Argyris et Schön, 1978, 1995)

LES TYPES DE MÉMOIRE ET LEURS SUPPORTS

Dans une organisation, la mémoire se retrouve à trois niveaux appelés à se chevaucher : le niveau individuel, le niveau collectif d'un groupe (qu'il s'agisse d'un groupe de travail ou d'une unité administrative), et le niveau collectif de l'organisation dans son ensemble (mémoire centralisée ou «systémique»). (Girod-Séville, 1996; Anand *et al.*, 1998; Mermoud-Thomassian, 2002; Ackerman et Halverson, 2004)

Différents types de mémoire peuvent être identifiés : déclaratif, procédural et de jugement (Girod-Séville, 1996; Mermoud-Thomassian, 2002) :

- La *mémoire organisationnelle de type déclaratif* est associée aux savoirs techniques, scientifiques ou administratifs détenus par l'individu ou par l'organisation. Les individus acquièrent ces savoirs à travers leur formation académique ou professionnelle, leurs activités, leurs expériences de travail, etc. Au sein d'une organisation, ils mettent leurs savoirs en commun et favorisent ainsi le partage et l'enrichissement collectif des connaissances.
- La *mémoire organisationnelle de type procédural* réfère aux savoir-faire que possède l'individu ou l'organisation, souvent de nature administrative et technique. Dans le cas d'un individu, cela peut inclure des savoirs tacites reposant sur son expérience (tours de main ou techniques spécifiques); dans le cas d'une organisation, il peut s'agir de savoirs consignés formellement

dans des documents comme des procédures internes. Un groupe d'acteurs organisationnels, par exemple une équipe chargée de la réalisation d'un projet, bénéficie généralement d'un savoir-faire partagé acquis ou créé par le travail effectué en commun.

- Enfin, la *mémoire organisationnelle de jugement* correspond au «savoir-être» et au «savoir-que-faire». D'une part, elle permet à l'individu de savoir se comporter comme il convient au moment opportun, de «savoir faire les choses», ce qui peut reposer tant sur l'expérience que sur des procédures consignées dans des documents. D'autre part, la mémoire de jugement permet à l'individu de «savoir interpréter» une situation dans son contexte spécifique afin d'y apporter une solution appropriée. Ce dernier type de mémoire repose en partie sur l'expérience et l'intuition de l'individu, sur des interprétations communes au niveau du groupe, ou encore sur la culture organisationnelle légitimée. Les mémoires déclaratives et procédurales servent à enrichir la mémoire de jugement.

Les différents types de mémoire, tant au plan individuel que collectif, peuvent être représentés sur des supports (ou contenant) tangibles ou intangibles (tableau 1), selon que les savoirs sont rendus explicites ou restent à l'état tacite. Les «lieux de mémoire» *tangibles* sont multiples. (Ackerman et Halverson, 2004; Mermoud-Thomassian, 2002; Megill, 1997; Girod-Séville, 1996; Cardin, 1995; Rousseau et Couture, 1994) Ils constituent le domaine d'intervention classique des professionnels œuvrant en gestion de l'information et des technologies de l'information.

Tableau 1 : Supports de la mémoire organisationnelle

	Exemples de supports tangibles	Exemples de supports intangibles
Niveau individuel	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Documents et dossiers localisés dans les bureaux des employés (classeurs personnels ou autres meubles de rangement) ◆ Données, documents et dossiers se trouvant sur les disques durs des ordinateurs personnels et des systèmes d'information personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mémoires individuelles, réseaux de relations ◆ Tours de mains ou techniques spécifiques propres à un individu ◆ Expérience, jugement, intuition
Niveau collectif non centralisé (groupe)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Documents et dossiers centralisés (par exemple, au secrétariat d'une unité administrative) ◆ Serveurs et systèmes d'information collectifs partagés par les employés d'une unité administrative ◆ Procédures, règles, directives 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mise en commun des savoirs (par exemple, lors de conversations informelles ou de réunions formelles du groupe) ◆ Savoir-faire communs (acquis par un travail commun) ◆ Représentations sociales et interprétations partagées au niveau du groupe

Niveau collectif centralisé (organisation)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Documents et dossiers centralisés (par exemple, au service des archives) ◆ Systèmes d'information collectifs partagés par les employés de l'organisation ◆ Manuels corporatifs, manuels de procédures, politiques, règlements ◆ Plan stratégique, rapport annuel, journal ou bulletin d'information destiné à l'externe 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Structures organisationnelles ◆ Culture organisationnelle ◆ Écologie du lieu de travail
---	--	---

Cependant, plusieurs éléments des mémoires déclaratives, procédurales et de jugement restent *intangibles* lorsqu'ils résident dans les cerveaux des employés, dans l'expérience individuelle et collective, dans les savoir-faire communs, dans les interprétations partagées et dans la culture organisationnelle, sans que cela soit consigné. (Ackerman et Halverson, 2004; Mermoud-Thomassian, 2002; Anand *et al.*, 1998; Megill, 1997; Girod-Séville, 1996; Rousseau et Couture, 1994) Ils échappent ainsi aux interventions des professionnels de l'information. Différents auteurs proposent d'externaliser les connaissances tacites pertinentes qui forment la mémoire organisationnelle intangible. Les exemples les plus courants sont le transfert de connaissances d'un employé à un autre par l'intermédiaire du mentorat ou la consignation de ces connaissances sur des supports tangibles, ou encore la création de répertoires d'expertise afin d'identifier quels employés détiennent quels types de connaissances. (Davenport et Prusak, 1998; Anand *et al.*, 1998) Ceci offre la possibilité à l'organisation de retenir une plus grande quantité des connaissances qu'elle génère, et de favoriser leur transfert et leur utilisation. Arrimer l'information et les connaissances utiles disponibles dans l'organisation constitue en effet un des moyens de maximiser la réalisation et le succès des processus organisationnels.

Walsh et Ungson (1991) utilisent la métaphore des «contenants» comme lieux de mémoire, parmi lesquels ils distinguent cinq «contenants» internes et un externe :

- Les acteurs organisationnels : leur mémoire, leur système de valeurs et de croyances, leurs cartes causales, leurs documents et dossiers qui leur servent d'aide-mémoire.
- La culture organisationnelle : la manière qu'ont les acteurs organisationnels de percevoir, de penser et de ressentir face aux situations qu'ils ont à gérer. La culture s'ancre notamment dans le langage, les cadres conceptuels partagés, les symboles, et les histoires ou «légendes» qui courent dans l'organisation.
- Les transformations organisationnelles : les pratiques liées à la conception du travail, à la budgétisation, à la planification, etc., sont autant de moyens de documenter l'organisation à travers le temps, les processus organisationnels évoluant en s'appuyant sur l'expérience passée. La mémoire de ces pratiques peut être tacite, mais elle peut aussi être consignée dans des procédures et règlements, et se reflète dans les systèmes administratifs mis en place.

- Les structures organisationnelles : les rôles joués par les acteurs organisationnels dans la structure organisationnelle, en fonction de leur statut, sont en eux-mêmes porteurs d'information sur l'organisation, les codes de comportement marquant les relations entre les individus qui la composent, la différenciation des tâches et des moyens de contrôle, etc. L'organisation comme structure, à son tour, peut être considérée comme reflétant les mythes et modèles véhiculés par la société, ses valeurs, ses croyances, etc., qui se voient légitimés par les acteurs organisationnels.
- L'écologie du lieu de travail : la disposition des espaces est révélatrice d'information sur l'organisation, par exemple sur le statut hiérarchique des employés, ce qui contribue à renforcer les comportements des employés.
- Les « archives externes » de l'organisation : des sources externes à l'organisation peuvent aussi avoir de l'information sur l'organisation et son passé. Ainsi, les anciens employés ont une bonne connaissance de l'organisation et de son mode de fonctionnement; les concurrents documentent les moindres actions de l'organisation; les gouvernements, tout comme les médias, possèdent de l'information sur les organisations publiques et privées; des firmes recueillent de l'information sur la performance des organisations; etc.

Les archives mêmes de l'organisation ne sont pas formellement mentionnées comme « contenants » de mémoire dans l'article de Walsh et Ungson. Toutefois, les cinq premiers « contenants » de mémoire peuvent aussi se trouver sous forme d'information consignée dans des dossiers, des documents et des systèmes d'information, lesquels constituent les archives de l'organisation. Par ailleurs, une bonne partie du contenu de ce que les auteurs nomment « archives externes » peut être constituée à partir de documents que les organisations décident de rendre publics sur leur site Internet, de documents que les organisations doivent soumettre aux organismes réglementaires, ou encore de diverses sources « primaires » comme des entrevues ou discussions avec les employés, de l'information échangée lors de conférences, etc. Ackerman et Halverson (1998 : 47, 2004 : 184) considèrent que la métaphore de Walsh et Ungson est limitée du point de vue organisationnel. Ils voient plutôt la vie organisationnelle comme étant constituée d'un « réseau d'artefacts et d'individus, de mémoire et de processus, liés par des conventions sociales »⁴, ce qui permet une meilleure compréhension tant de la vie organisationnelle que de ses différents contextes (culturel, social, politique, etc.) : ainsi, la mémoire organisationnelle ne peut faire abstraction des individus et des groupes composant l'organisation.

Au plan individuel, on peut parler de « micro-mémoires » qui se multiplient en fonction du nombre d'acteurs organisationnels et qui, distribuées dans l'organisation, sont fragmentaires. Ces micro-mémoires sont qualifiées de « vivantes » puisqu'elles s'enrichissent de manière dynamique et sont utilisées pour la conduite des opérations quotidiennes. Elles peuvent être explicites si elles sont consignées, mais semblent être principalement tacites sinon « souterraines ». (Girod-Séville, 1996) Ces micro-mémoires s'ancrent le plus souvent dans la mémoire des groupes (groupes de travail, unités administratives, etc.) ou de l'organisation dans son ensemble. (Ackerman et Halverson, 2004) Les savoirs du groupe sont donc issus des interactions entre les mémoires individuelles, et la mémoire qui en résulte dépend du dynamisme des individus

qui l'alimentent et l'enrichissent. (Girod-Séville, 1996; Mermoud-Thomassian, 2002) Considérée comme étant opérationnelle et principalement à usage courant interne, elle court le risque de demeurer tacite. Elle devient cependant explicite si elle est consignée, que cela soit de manière formelle (par exemple, dans des directives, des politiques internes, ou des procès-verbaux de réunions) ou informelle (par exemple, dans des notes de type aide-mémoire). La mémoire centralisée de l'organisation est considérée comme «morte» par Girod-Séville (1996) qui voit alors son usage interne courant comme étant limité; selon elle, en effet, cette mémoire doit être recontextualisée pour pouvoir être réutilisée, c'est-à-dire être enrichie par des éléments de la mémoire de jugement des individus et des groupes. La mémoire centralisée s'enrichit surtout sur le long terme. Il s'agit de la mémoire dite «officielle» à partir du moment où elle est institutionnalisée, statut qui favorise son appropriation par l'ensemble des individus et des groupes dans l'organisation. (Girod-Séville, 1996; Mermoud-Thomassian, 2002) Cette mémoire officielle et centralisée est généralement consignée de manière à être gérée et conservée selon les principes et méthodologies propres aux professionnels de l'information, notamment les archivistes.

Par ailleurs, l'information emmagasinée par les acteurs organisationnels dans leurs mémoires individuelles peut avoir tant des composantes internes qu'externes. (Anand *et al.*, 1998) Les composantes internes sont constituées de l'information déjà connue par l'individu, tandis que les composantes externes sont formées de l'information dont n'a pas encore pris connaissance un individu mais qu'il sait être disponible dans les dossiers de l'organisation, sur le serveur commun, chez un collègue, à l'extérieur de l'organisation, etc. De la même façon, la mémoire d'un groupe dans l'organisation est déterminée par des éléments internes (contenus de mémoire interne des membres du groupe) et externes (contenus que les membres peuvent repérer au contact d'autres groupes de travail ou unités administratives, ou à l'extérieur de l'organisation). Pour ce qui est de la mémoire de l'organisation dans son ensemble, elle peut être catégorisée en composantes internes (connaissances et informations connues par les employés) et externes (connaissances et informations auxquelles les employés ont accès lorsqu'ils participent à des comités externes à leur organisation, qu'ils sont en contact avec des fournisseurs, des distributeurs, des clients, des collègues d'autres organisations, qu'ils effectuent des recherches d'information documentaire, etc.). La mémoire organisationnelle n'est donc pas close sur elle-même, mais ouverte sur l'environnement externe. (Anand *et al.*, 1998)

PROCESSUS DE MÉMORISATION ET FONCTIONS DE GESTION DE L'INFORMATION

Pour gérer la mémoire organisationnelle, différents auteurs proposent un processus comportant un ensemble de fonctions interreliées. (Walsh et Ungson, 1991; Girod-Séville, 1996; Megill, 1997; Couture *et al.*, 1999; Shepherd et Yeo, 2003) Les écrits en archivistique se préoccupent essentiellement de l'information organique et consignée d'une organisation, donc de ses archives courantes, intermédiaires et définitives, dont la gestion devrait faire partie du plan d'action d'un service d'archives. Les fonctions informationnelles peuvent être découpées en trois étapes principales :

(1) L'acquisition de la mémoire porte principalement sur l'identification des éléments de mémoire, leur collecte initiale puis leur enrichissement progressif, qu'il s'agisse d'information ou de connaissances nouvelles. Dans le cas des archives, il est précisé qu'il s'agit des documents créés ou acquis par les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs activités. Leur évaluation permet d'en déterminer les valeurs administratives, financières, légales et patrimoniales et, partant, leurs durées de conservation qui ont avantage à être consignées dans un calendrier de conservation. L'évaluation des documents d'archives est essentielle pour s'assurer de conserver uniquement ce qui mérite de faire partie de la mémoire corporative. Dans le cas de l'information conservée par les bibliothèques ou les centres de documentation des organisations, la politique de développement des collections aide à déterminer les critères en vertu desquels accroître ou élargir la collection.

(2) Le stockage de la mémoire est lié à des préoccupations d'organisation intellectuelle et physique de l'information et des connaissances qui la constituent, par exemple leur classification, l'analyse de leur contenu, leur indexation et leur conservation matérielle. Les écrits distinguent la classification intellectuelle du classement matériel de l'information, particulièrement en sciences de l'information. La mise sur pied de systèmes de classification, de description et de repérage des documents permet de faciliter l'accès et l'utilisation de ceux-ci. Les professionnels de l'information ont la formation pour concevoir des systèmes de repérage d'information pour l'information consignée sur supports tangibles, qu'il s'agisse des archives de l'organisation, ou encore de la documentation localisée à la bibliothèque ou au centre de documentation de l'organisation.

(3) L'utilisation et le partage de la mémoire par les acteurs organisationnels sont tributaires de leur accès intellectuel et matériel. Les opérations d'organisation intellectuelle et physique de l'information fournissent autant de clés d'accès servant à localiser données, documents et dossiers sur supports papier, numérique ou autre. L'accès physique couvre aussi la gestion des espaces matériels et numériques où est conservée l'information : il importe d'identifier les différents immeubles et locaux où se trouvent les archives (courantes, intermédiaires et définitives) et la documentation sur support papier, de même que les différents systèmes d'information (tant individuels que collectifs) où est consignée l'information numérique. Il faut aussi se préoccuper de la préservation des supports sur lesquels est consignée l'information, et le transfert d'un support à l'autre le cas échéant, en fonction des durées de conservation prévues.

Enfin, l'utilisation de la mémoire organisationnelle entraîne des considérations liées à son contexte de création. Le risque de décontextualisation survient généralement au moment de la consignation de la mémoire sur des supports papier ou numériques si des éléments de l'environnement culturel, politique, social, stratégique, etc. de l'organisation sont mis de côté, délibérément ou non. Un document étant la preuve durable d'un processus, d'une séance de travail, d'une délibération ou d'une décision, plusieurs détails ou éléments contextuels (officiels ou officieux) pourront être écartés lors de sa rédaction, par choix de l'employé chargé de sa rédaction, du comité ou groupe de travail auquel il se rattache, ou du gestionnaire dont il relève : ledit document constituera par conséquent un témoignage exact, mais épuré de l'action ou de la décision qui le sous-tend. Un « objet de mémoire » qui se voit ainsi décontextualisé – et

par le fait même généralisé – devient plus facilement transférable d'une situation de travail à une autre, d'une unité administrative à une autre, et donc d'un contexte à un autre. Sa réutilisation implique toutefois la nécessité de se réapproprier un minimum du contexte initial de sa création (donc de recontextualisation) afin de s'assurer de l'appliquer adéquatement à un autre type de situation dans un contexte différent. (Ackerman, 1996; Ackerman et Halverson, 1998) Cela peut impliquer qu'un employé doive communiquer avec les personnes chargées du projet initial et de la rédaction du ou des documents qui en témoignent, afin de mieux comprendre, par exemple, les éléments de culture et de politique internes ayant motivé les décisions. L'apport des mémoires «souterraines» et des connaissances non consignées, transmis par les collègues dans l'organisation, représente traditionnellement un des moyens de recontextualiser la mémoire consignée.

DÉFIS POUR LA GESTION DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

Considérant les différents niveaux de mémoire, on peut se demander s'il est réaliste de parler d'une seule mémoire organisationnelle monolithique, où toute l'information et les connaissances circulant dans l'organisation pourraient et devraient être consignées sur des supports papier ou numériques. Une telle conception laisse croire qu'il est possible de stocker, de traiter et de rendre accessible l'ensemble de la mémoire de l'organisation, donc d'une mémoire organisationnelle idéalisée. (Ackerman, 1996; Ackerman et Halverson, 1998) Pourtant, l'existence même de différents niveaux de mémoire montre qu'il est plus réaliste de parler de plusieurs «petites mémoires» organisationnelles. (Ackerman, 1996; Ackerman et Halverson, 1998) Celles-ci sont considérées comme étant des mémoires «contraintes» puisque dépendantes des conditions influant sur leur acquisition ou leur consignation, leur organisation, leur repérage et leur partage : il peut s'agir de contraintes techniques (les types de systèmes d'information disponibles, la performance des moteurs de recherche, etc.), politiques (par exemple, pour les archives, l'existence d'un calendrier de conservation et l'appui de la haute direction quant à son application), ou culturelles (par exemple, la volonté des employés à se rallier aux directives de la haute direction en matière de gestion de l'information ou, au contraire, la prédominance de méthodes personnelles sur les méthodes institutionnelles). (Ackerman, 1996) Un certain nombre de défis se posent donc aux archivistes lorsque l'on envisage la mémoire organisationnelle comme étant composée de plusieurs niveaux, types et supports.

Systemes d'information et systemes d'information documentaires

Les organisations utilisent de multiples systèmes d'information pour les aider à mener à bien leurs activités. On pense à tous les systèmes conçus pour soutenir la réalisation des processus d'affaires et aux systèmes d'information Web comme l'Internet ou l'intranet. (Maurel et Chebbi, 2009) Ces systèmes d'information ont la particularité d'offrir, le plus souvent, l'accès immédiat aux données et aux documents en format électronique à partir des postes de travail. Des systèmes d'information parallèles, individuels, peuvent également être conçus par des employés pour compléter des besoins informationnels que les systèmes institutionnels ne semblent pas satisfaire, ou

pour répondre à leurs besoins propres d'organisation du travail et de leur information. Ce phénomène peut se produire à l'échelle de l'organisation, des différentes unités administratives ou des groupes de travail, bien que les progiciels de gestion intégrés auront probablement pour effet de l'amoinrir.

Le nombre de ces systèmes personnels peut entraîner un désordre informationnel lié à la multiplication des micro-ordinateurs et donc des producteurs d'information, des lieux de localisation de l'information et de l'organisation de celle-ci. Les systèmes d'information d'une organisation étant considérés comme ces «systèmes de mémoire» (Ackerman, 1996), un tel désordre informationnel peut avoir un impact important sur la gestion et la préservation de la mémoire organisationnelle. Procéder à l'identification des multiples «petites mémoires» existant au sein de l'organisation permettrait de conduire à l'inventaire de leurs différentes localisations, quel que soit le support utilisé (classeurs ou autres meubles de rangement, disques durs, serveurs, systèmes d'information, etc.).

Les systèmes d'information d'une organisation peuvent être conçus par une unité chargée du développement et du maintien des technologies de l'information, ou par des firmes privées qui les adaptent aux besoins de leurs clients. Les volets de l'organisation, du repérage et de la conservation des données et documents se trouvant sur ces systèmes, toutefois, auraient avantage à être sous la responsabilité des archivistes dès la conception des systèmes puisque les contenus qui s'y trouvent sont de nature archivistique.

Par ailleurs, les professionnels de l'information conçoivent aussi des systèmes d'information documentaires selon les principes propres à leur profession, qu'il s'agisse de catalogues de bibliothèques, d'instruments de recherche pour les archives définitives, de systèmes de classification des documents, de systèmes d'analyse et d'indexation des procès-verbaux, etc. Ces systèmes comportent différents processus à valeur ajoutée permettant l'organisation et le repérage de l'information en prévision de son utilisation pour la conduite des activités de gestion, de même que sa conservation. (Taylor, 1986; Maurel et Chebbi, 2009) Une recherche récente sur les comportements informationnels des cadres intermédiaires municipaux, au Québec, révèle toutefois que les systèmes documentaires ne sont pas les sources d'information consultées en priorité. (Maurel et Bergeron, 2006) D'une part, au moment de l'enquête, les systèmes d'information documentaires à leur disposition n'offraient pas d'accès immédiat au format électronique des documents à partir des postes informatiques, mais fournissaient un accès indirect aux documents à l'aide de métadonnées permettant de retrouver leur localisation. D'autre part, le recours aux sources d'information verbales s'est révélé être un complément indispensable quand les cadres intermédiaires avaient besoin d'information de nature contextuelle ou d'un jugement critique sur une situation.

Consignation du contexte de création

La consignation de la mémoire organisationnelle sur des supports papier ou numériques entraîne, nous l'avons vu précédemment, un risque de généralisation (ou d'oubli) du contexte de création de cette information. Il faut s'interroger sur la capacité à pouvoir intégrer davantage d'éléments contextuels lors de la consignation de la mémoire. Un document peut, en soi, inclure certains éléments de contexte (expliquant, par exemple, la situation de l'organisation à telle période, les défis posés

par l'environnement externe, les contraintes politiques et budgétaires internes, etc.). Par ailleurs, certains types de métadonnées sur le document peuvent consigner son créateur, ses dates de création et de modification, son rattachement à un dossier, etc. Mais la notion de contextualisation de l'information intègre des éléments plus vastes qui restent souvent à l'état tacite, qu'il s'agisse de la culture sociale d'une institution ou d'un groupe à l'intérieur de cette institution, des conventions qui se sont développées avec le temps, des méthodes de travail propres à un groupe, de l'historique particulier entourant la manière de traiter une situation, etc.

Il s'agit là d'un défi intéressant à relever pour les archivistes qui, traditionnellement, décrivent le contexte de création des documents lorsque ceux-ci atteignent le stade d'archives définitives. La tâche de documenter le contexte au fur et à mesure, pour les archives courantes, pourrait se faire à différents niveaux. À un niveau général, les éléments de contexte pourraient couvrir l'organisation dans son ensemble : l'évolution de ses valeurs, de sa vision, de sa mission, de son but et de ses objectifs, de ses orientations stratégiques, de l'influence des lois sur ces orientations, de l'influence aussi des enjeux régionaux, nationaux et mondiaux, etc. À un niveau plus fin, il serait intéressant de documenter le contexte propre à chaque unité administrative dont le mandat, bien que s'inscrivant dans celui de son organisation d'attache, affiche ses propres particularités. Enfin, à un micro niveau, le contexte de projets ou de dossiers spécifiques aurait également avantage à être documenté et pourrait intégrer les éléments sociaux, culturels et politiques propres à l'émergence et à la résolution de chaque projet ou dossier. Dans le cas de l'étude sur les cadres intermédiaires municipaux (Maurel et Bergeron, 2006), par exemple, un cadre n'avait pu retrouver de document justifiant le choix de critères en matière d'attribution de subventions à certains organismes, l'historique des décisions n'ayant jamais été consigné. Pour recréer cet historique et les justifications des critères, le cadre intermédiaire a dû communiquer avec les personnes chargées de ce dossier avant son entrée en poste et procéder à un travail de reconstitution en se fiant à la mémoire des collègues consultés.

Une telle entreprise de documentation du contexte aurait avantage à se faire en collaboration avec les acteurs organisationnels. Il y aurait lieu de voir comment inscrire des éléments de contexte dans les pratiques de création des documents et des dossiers par les créateurs d'information.

Rendre tangibles les connaissances tacites

La gestion de la mémoire organisationnelle entraîne des questions quant au processus de consignation des connaissances tacites pertinentes sur des supports tangibles. (Nonaka et Takeuchi, 1995, Von Krogh *et al.*, 2000) Un choix doit donc être fait quant à la prise en compte des connaissances tacites, en fonction de l'intérêt à assurer la transmission d'un maximum d'aspects de la mémoire organisationnelle : consignation de ces connaissances sur supports tangibles, établissement de répertoires faisant office d'instruments de repérage sur les détenteurs de tels types d'informations ou de connaissances, etc.

Les archivistes peuvent avantageusement contribuer au processus de consignation des connaissances tacites et doivent s'adjoindre l'aide des acteurs organisationnels pour ce faire, qu'il s'agisse des spécialistes des ressources humaines ou financières,

des responsables des affaires juridiques, des chargés des relations avec la clientèle, etc. Lorsqu'une situation doit être résolue, ces experts formulent des solutions qui deviennent autant de réponses possibles pour des cas semblables dans l'avenir. Ces réponses/solutions peuvent être consignées dans des documents à caractère formel (procédures, avis juridiques, etc.) et être intégrées dans des systèmes d'information accessibles au plus grand nombre d'acteurs organisationnels – présents et futurs – qui auront à traiter des dossiers semblables. Un système couramment utilisé pour ce faire est le FAQ (*Frequently Asked Questions* ou *Foire aux questions*) disponible sur l'intranet de l'organisation. (Ackerman et McDonald, 1996; Ackerman, 1998; Ackerman, Pipek et Wulf, 2003) De telles stratégies sont aptes à enrichir la mémoire organisationnelle tout en favorisant l'apprentissage. Or, les archivistes sont généralement absents de la création et du maintien de ces systèmes. Ils ont toutefois toutes les compétences voulues pour participer à l'identification des connaissances tacites pertinentes pour la mémoire organisationnelle, à la recherche de solutions et de plateformes de consignation appropriées, à l'application des principes et méthodologies archivistiques permettant d'assurer l'organisation, le repérage et la conservation des connaissances qui seraient ainsi consignées, à l'intégration des éléments de contexte adéquats, à la mise en relation de ces nouvelles archives avec les autres éléments de la mémoire organisationnelle et, enfin, à leur exploitation au sein de l'organisation. Tout en suscitant la création de documents comportant des connaissances jugées suffisamment importantes pour être consignées, les archivistes participeraient par le fait même à trouver des solutions à un problème majeur auquel font face les organisations, soit le transfert des connaissances entre employés, particulièrement en périodes d'attrition massive du personnel.

Partage des mémoires organisationnelles

Des mécanismes doivent être mis en place pour assurer le partage des différentes mémoires entre les acteurs organisationnels de la même unité administrative, entre plusieurs unités, ou encore à l'échelle de l'organisation. Il est à prévoir que cela entraîne des considérations d'appartenance de l'information, de volonté de partage, de perte de territorialité sur certains types d'information, et de réorganisation de l'information selon des caractéristiques collectives (ce qui, de nouveau, entraîne le risque de ne pas satisfaire tous les besoins informationnels). Les employés ayant à produire des documents peuvent choisir de les organiser selon une méthode qui répond mieux à leurs besoins en matière d'organisation de l'information.

Cela entraîne aussi des questions quant à l'interopérabilité des différents systèmes d'information numérique existant dans l'organisation. Qu'ils soient développés de manière institutionnelle ou individuelle, les systèmes d'information d'une organisation coexistent souvent sans conciliation apparente qui favoriserait le partage et l'exploitation de l'information et des connaissances. (Peyrelong et Accart, 2002; Maurel et Bergeron, 2006) Un transfert des responsabilités de l'espace informationnel personnel vers un espace collectif au sein de l'organisation constituerait un moyen d'établir un partage entre les différentes ressources informationnelles existant dans l'organisation. Il s'agit d'autant de défis qui rendront possibles l'acquisition, l'organisation, la conservation, le repérage et la diffusion des mémoires distinctes qui forment l'ensemble des ressources intellectuelles de l'organisation.

Responsabilité de la gestion de la mémoire organisationnelle

La littérature sur la mémoire organisationnelle pointe vers plusieurs types de spécialistes aptes à gérer cette mémoire : les professionnels de l'information que sont les archivistes ou gestionnaires de documents, gestionnaires d'information, gestionnaires de connaissances, consultants externes, responsables des technologies de l'information, etc. Selon le champ de spécialisation dont ils proviennent, ces professionnels mettent l'accent sur un aspect ou un autre de la gestion de la mémoire organisationnelle : gestion des contenants ou des contenus d'information ; gestion de l'information dans son ensemble ou de certaines de ses composantes (par exemple, gestion de la documentation externe, de l'information recueillie lors du processus de veille stratégique, des brevets, etc.) ; conception de systèmes d'information dédiés au soutien des processus d'affaires ; conception de systèmes d'information documentaires soutenant la gestion des documents de la bibliothèque ou du centre de documentation de l'organisation, ou encore la gestion des archives ; conception d'une architecture d'information disponible sur l'intranet de l'organisation, etc.

Il n'est pas rare de constater, au sein d'une organisation, la présence d'unités administratives distinctes responsables des différents aspects de la gestion de la mémoire organisationnelle. Ainsi, on peut retrouver une unité d'informatique ou de technologies de l'information chargée de la conception de systèmes soutenant la réalisation des processus d'affaires, une unité de gestion de documents et d'archives responsable de la mise en place d'un programme de gestion des archives, une unité des communications à qui l'on a confié la responsabilité de l'intranet, une équipe de bibliothécaires ou de documentalistes responsables de la bibliothèque spécialisée ou du centre de documentation, etc.

Développer une approche intégrée de la gestion de l'information pourrait être une stratégie adéquate pour que les organisations puissent mieux gérer l'ensemble de leur mémoire organisationnelle. (Bergeron *et al.*, 2009 ; Bergeron et Dufour, 2000, 2006)

CONCLUSION

Une conception holistique de la mémoire organisationnelle, avec ses différents niveaux, types et supports, entraîne une nécessaire réflexion sur la gamme de fonctions informationnelles permettant d'assurer une gestion pertinente de la mémoire. La consignation de la mémoire doit également se faire en gardant en tête le partage de cette mémoire et la meilleure manière de répondre aux besoins d'information des acteurs organisationnels. Au-delà des objectifs de consignation, d'organisation et de préservation de la mémoire organisationnelle, en effet, la diffusion de cette mémoire intègre également des considérations de partage de connaissances et d'expertises entre acteurs organisationnels. (Ackerman, Pipek et Wulf, 2003) Cela concourt à l'apprentissage organisationnel permettant de mieux faire face aux défis posés par l'environnement de l'organisation. (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Stein, 1995 ; Porter, 1999)

Les archivistes ont toutes les compétences nécessaires pour étendre leur champ d'action en matière de gestion de la mémoire organisationnelle, et pour développer de nouveaux champs d'expertise en ce qui a trait aux différents niveaux de mémoire

à gérer, à la consignation du contexte de création des documents au fur et à mesure de la création de ceux-ci, à leur participation au développement des systèmes d'information organisationnels pour l'aspect lié à la gestion du contenu informationnel, à la consignation des connaissances tacites pertinentes qui peuvent alors enrichir les archives de l'organisation, et à la collaboration sur des mécanismes visant le partage des différentes mémoires au sein de l'organisation. Une offre de services informationnels additionnels pourrait être envisagée quant à la mise à la disposition du contenu informationnel. Une étape préalable à l'établissement d'une offre de services étendue devrait toutefois porter sur l'étude des besoins d'information des différentes catégories d'employés et l'impact de ces besoins sur l'utilisation des systèmes d'information documentaires conçus par les archivistes et les autres systèmes d'information collectifs et individuels existant dans l'organisation. La viabilité d'une approche holistique de la gestion de la mémoire organisationnelle ne restera toutefois réalisable que dans une perspective d'intégration des fonctions d'information au sein des organisations.

- Dominique Maurel** Professeure adjointe, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal
- Pierrette Bergeron** Professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

NOTES

1. Recherche supportée financièrement par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture – Programme d'aide à la recherche innovante.
2. Le terme «archives» est utilisé ici 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 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)
3. Une carte cognitive est constituée des concepts (et des relations entre ces concepts) utilisés par un individu pour comprendre les situations organisationnelles; une carte causale, pour sa part, est un type de carte cognitive qui incorpore des concepts liés par des relations de causalité. (Weick, 2001)
4. Notre traduction.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN, M.S. (1996). Definitional and Contextual Issues in Organizational and Group Memories. *Information Technology and People*, 9 (1), p. 10-24.
- ACKERMAN, M.S. (1998). Augmenting Organizational Memory : A Field Study of Answer Garden. *ACM Transactions on Information Systems*, 16 (3), p. 203-224.

- ACKERMAN, M.S. et C. HALVERSON. (1998). Considering an Organization's Memory (p. 39-48). In *Proceedings of the 1998 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*. New York, NY : ACM Press.
- ACKERMAN, M.S. et C. HALVERSON. (2004). Organizational Memory as Objects, Processes and Trajectories : An Examination of Organizational Memory in Use. *Computer Supported Cooperative Work*, 13 (2) , p. 155-189.
- ACKERMAN, M.S. et D.W. MCDONALD. (1996). Answer Garden 2: Merging Organizational Memory with Collaborative Help (p. 97-105). In *Proceedings of the 1996 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*. New York, NY : ACM Press.
- ACKERMAN, M.S., V. PIPEK et V. WULF. (éd.). (2003). *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*. Cambridge, MA : The MIT Press.
- ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN. (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- ANAND, V., C.C. MANZ et W.H. GLICK. (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management. *Academy of Management Review*, 23 (4), p. 796-809.
- BERGERON, P. (1996). Information Resources Management. *Annual Review of Information Science and Technology*, 31, p. 263-300.
- BERGERON, P. et C. DUFOUR. (2000). Vers une hybridation des fonctions d'information? Examen du rôle des archivistes et de la place des services d'archives dans une perspective de gestion intégrée d'information dans les politiques d'information et les structures organisationnelles du gouvernement fédéral canadien (p. 105-113). In *Actes du congrès du 29^e congrès de l'Association des archivistes du Québec*. Montréal : Association des archivistes du Québec.
- BERGERON, P. et C. DUFOUR. (2006). Vers une gestion intégrée de l'information? Étude de cas des facteurs d'intégration et de différenciation des fonctions d'information d'une organisation gouvernementale. *Documentation et bibliothèques*, 52 (4), p. 225-243.
- BERGERON, P., C. DUFOUR, D. MAUREL et D. MERCIER. (2009). La gestion stratégique de l'information dans les organisations. In J.-M. Salaün et C. Arsenault. (éd.). *Introduction aux sciences de l'information*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. [À paraître]
- CARDIN, M. (1995). *Archivistique: information, organisation, mémoire: l'exemple du Mouvement coopératif Desjardins, 1900-1990*. Sillery : Éditions du Septentrion.
- CHOO, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3^e éd. Medford, NJ : Information Today.
- CHOO, C. W. (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. 2^e éd. New York, NY : Oxford University Press.

- COUTURE, C. et al. (1999). *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- CYERT, R. M. et J.G. MARCH. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- DAVENPORT, T.H. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, NY : Oxford University Press.
- DAVENPORT, T.H. et L. PRUSAK. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- DRUCKER, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY : Harper Business.
- GIROD-SÉVILLE, M. (1996). *La mémoire des organisations*. Montréal/Paris : L'Harmattan.
- KIM, D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), p. 37-50.
- LEVITT, B. et J.G. MARCH. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, p. 319-340.
- MARCH, J.G. et J.P. OLSEN. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen : Universitetsforlaget.
- MAUREL, D. et P. BERGERON. (2006). Vers une meilleure compréhension des besoins informationnels des cadres intermédiaires municipaux. *Documentation et bibliothèques*, 52 (1), 5-16.
- MAUREL, D. et A. CHEBBI. (2009). Adéquation des processus et systèmes documentaires aux impératifs des processus d'affaires : pour une gestion stratégique de l'information (p. 68-86). In M. Ghenima, A. Oukel et S. Sidhom. (éd.). *Actes de la 2^e Conférence internationale sur les systèmes d'information et l'intelligence économique (SIIÉ 2009)*, organisée par Nancy-Université (France) et l'École supérieure de commerce électronique (Tunisie), Hammamet (Tunisie), 12-14 février 2009. [Tunis] : IHE Éditions.
- MEGILL, K.A. (1997). *The Corporate Memory: Information Management in the Electronic Age*. New Providence, NJ : Bowker Saur.
- MERMOUD-THOMASSIAN, M. (2002). Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle. *Actes de la 11^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. [Paris] : Association internationale de management stratégique. 26 p.
- NONAKA, I. et H. TAKEUCHI. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY : Oxford University Press.
- PEYRELONG, M.-F. et J.P. ACCART. (2002). Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise (p. 136-149). *Actes du 30^e congrès de l'Association canadienne des sciences de l'information, Toronto, 30 mai-1^{er} juin 2002*. Toronto : Association canadienne des sciences de l'information.

- POMIAN, J. (1996). *Mémoire d'entreprise : techniques et outils de la gestion du savoir*. Paris : Sapiaientia.
- PORTER, M. (1999). *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris : Dunod.
- QUÉBEC (PROVINCE). (1983). *Loi sur les archives*, Chapitre A-21.1. Québec : Publications du Québec.
- ROUSSEAU, J.-Y. et C. COUTURE. (1994). *Les fondements de la discipline archivistique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- SHEPHERD, E. et G. YEO. (2003). *Managing Records : A Handbook of Principles and Practice*. London : Facet Publishing.
- STEIN, E.W. (1995). Organizational Memory : Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15 (1), p. 17-32.
- TAYLOR, R.S. (1986). *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood, NJ : Ablex Publishing.
- VON KROGH, G., I. KAZUO et I. NONAKA. (2000). *Enabling knowledge creation*. New York, NY : Oxford University Press.
- WALSH, J.P. et G.R. UNGSON. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16 (1), p. 57-91.
- WEICK, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford : Blackwell Publishers.