

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2001)

“ L'INFORMATION ”, UN CONCEPT TOXIQUE

par

Béatrice VACHER

Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique

Séance du 7 mars 1997

Compte rendu rédigé par Nicolas Reimen

Bref aperçu de la réunion

Après avoir analysé en détail la circulation de l'information dans deux entreprises très différentes, Béatrice Vacher montre que la réalité, dans ce domaine, peut être très éloignée des conceptions généralement admises. Derrière les organisations où l'information circule théoriquement sous le contrôle d'un régulateur central, on découvre des “manutentionnaires de l'information” dont les tâches obscures et méprisées sont en fait le véritable véhicule des échanges d'information dans l'entreprise.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Béatrice VACHER

“L’Information”, un concept à la Bouvard et Pécuchet

L’information, et l’usage qui peut en être fait par l’entreprise, est le centre de mon propos. Je l’aborde en posant un regard impertinent, mais qui se veut constructif, sur des actions ordinaires qui permettent de comprendre le décalage qui existe entre le discours et la façon dont les choses se passent concrètement, au quotidien, dans les entreprises.

Commençons par une citation digne du *Dictionnaire des idées reçues* de Flaubert. Il s’agit de la conclusion d’un ouvrage récent sur “l’intelligence économique” : « *Instrument de développement et d’innovation pour toutes les entreprises, l’intelligence économique est indissociable d’un enjeu fondamental : l’information. La montée en puissance de cette dernière, comme ressource à part entière de l’entreprise, est en passe de modifier profondément les relations complexes qui unissent l’organisation et son environnement. Fédérateur, le processus d’intelligence économique peut être assimilé à une gigantesque toile d’araignée. Il nécessite une organisation et une gestion centralisée au plus haut niveau de l’entreprise. Le profil nouveau du médiateur, ce responsable interne de l’intelligence économique, en constitue probablement une clef de voûte, un axe central autour duquel s’articulent les autres éléments du système* ».

On y retrouve l’écho d’une thématique ambiante : contexte économique de plus en plus turbulent, concurrence mondiale, nécessité d’une adaptation permanente de l’entreprise. L’évolution récente de ce que l’on appelle maintenant les technologies de l’information et de la communication (TIC) semble s’accorder avec ce point de vue. En effet, on assiste à une convergence des technologies des télécommunications avec celle des moyens informatiques qui autorise aujourd’hui l’interconnexion universelle des postes de travail individuels. Chacun gère ses propres données mais peut se connecter au monde entier sans qu’aucun mécanisme de régulation centralisé n’ait à intervenir.

Cette évolution doit beaucoup à des avancées technologiques issues d’utopies des années 1970. Il s’agit tout d’abord de la micro-informatique, créée comme chacun sait par des hippies dans des garages, avec l’idée que l’ordinateur devait être mis entre les mains et à la portée de tous pour permettre l’accès du monde entier à la connaissance, et en second lieu, d’Internet,¹ dont l’origine remonte à peu près à la même époque, et dont la motivation était semblable : relier tous les ordinateurs du monde et, à travers eux, tous les hommes, dans une grande communauté démocratique. Pour ce faire : un réseau aux possibilités d’extensions potentiellement illimitées car exempt de tout organe centralisé.

De la citation présentée plus haut, on retrouve ici l’idée de toile d’araignée (l’image d’un plat de spaghettis serait plus proche de la réalité). En revanche, on ne retrouve pas l’idée de centralisation, qu’elle soit au plus haut niveau ou dans les mains d’un médiateur. Or d’où vient cette association de l’idée de centralisation avec la thématique du traitement de l’information ? Dans les années 1960, aux États-Unis, s’est développée la discipline des “Management Information Systems”, c’est-à-dire de la gestion automatique de l’information à l’aide de calculateurs (chers, donc rares, donc centralisés). Les néologismes apparus en France à la même époque (informatique, ordinateur) sont encore plus clairs. L’image évoquée volontairement par le mot “ordinateur” est celle de la mise en ordre automatique de l’information par un “acteur” unique, donc centralisé. Affirmer aujourd’hui

¹ Le projet a vu le jour dans les bureaux de l’Arpa (le département des projets avancés de l’armée américaine) mais il ne s’agissait pas d’un projet de recherche militaire.

la nécessité d'une centralisation du traitement de l'information, comme le fait l'auteur de la citation présentée plus haut, ne revient-il pas à chercher à plaquer un mode de pensée des années 1960 sur une situation actuelle pourtant fondamentalement transformée par les évolutions technologiques récentes ?

L'Information à EDF : “ le médiateur centralisé ”

Pour illustrer ceci, voyons un premier exemple : la gestion de la documentation technique des centrales nucléaires françaises, que j'ai eu l'occasion d'observer en participant à l'élaboration du cahier des charges d'un système de gestion documentaire. D'aucuns jugeront qu'il s'agit là d'un cas exceptionnel (EDF n'est-elle pas une entreprise exceptionnelle ?). Il me semble, au contraire, typique à bien des égards.

Qu'est ce qu'une centrale nucléaire ? C'est dix ans de construction et quarante ans de fonctionnement prévu. La construction des centrales françaises est supervisée par la direction des Équipements d'EDF (quatre mille personnes), au sein de laquelle la direction des Études est responsable de la conception du schéma générique des centrales. La conception détaillée est sous-traitée aux fabricants (comme Framatome) qui sous-traitent, à leur tour, dans une large mesure. L'ensemble de la conception et de la réalisation d'une centrale est ainsi répartie le long d'une chaîne de sous-traitance à quatre ou cinq niveaux. Au moment du montage, sur le site de la centrale, une autre direction d'EDF, dite de “l'Aménagement”, contrôle avec le constructeur la bonne mise en place des différents composants. In fine, le fabricant livre la centrale terminée à une troisième entité d'EDF, appartenant à la direction “Production-Transport” qui va être chargée de son exploitation et de son entretien.

Sur les cinquante ans de la vie d'une centrale, chaque étape donne lieu à la production d'une masse importante de documentation technique.² Une partie de cette documentation transite d'étape en étape mais l'essentiel reste au sein de chacun des services ayant eu part au processus. On se trouve ainsi dans une situation où l'information, sous forme papier ou sur support informatique est largement répartie. Dans ce contexte, l'un des objectifs principaux de la gestion documentaire est d'assurer la cohérence entre les documents de conception génériques, sous la responsabilité de la Direction des Études, et les documents “de réalisation”,³ remis par le fabricant à la Direction de l'Exploitation qui en est responsable tout au long de la vie de la centrale.

Le “ point zéro ” : mythe de l'information parfaite

Cette mise en correspondance devrait se faire avec la rigueur qu'exige le niveau de sécurité requis d'une centrale, c'est-à-dire dans le cadre de procédures parfaitement codifiées et indépendantes des auteurs des documents. La norme en la matière est celle dite du “point zéro”, situation idéale dans laquelle il existe une correspondance parfaite entre la réalité des installations, les documents de réalisation et les schémas génériques. En principe, il existe un service de gestion documentaire, fonctionnellement indépendant des directions des Études et de l'Exploitation, qui pourrait remplir ce rôle. Des sommes importantes ont même été investies dans la création d'un système informatique de gestion documentaire sophistiqué reliant l'ensemble des centrales avec les services centraux. Cependant, en pratique, cet outil n'est pas utilisé de manière systématique. La mise à jour des documents

² L'ensemble de la documentation technique produite au sujet d'une centrale, sur sa durée de vie complète, occuperait un volume égal à celui de la centrale elle-même.

³ Ces derniers décrivent la façon dont la centrale a été effectivement construite, avec les inévitables petites différences par rapport au plan théorique, que cela implique.

nécessite fréquemment de remonter jusqu'à leur auteur, en court-circuitant la gestion documentaire, ce qui deviendra de plus en plus problématique au fur et à mesure que se multiplieront les départs en retraites, mutations, etc. Au regard du "point zéro", la situation varie d'une centrale à l'autre. Certaines en sont très éloignées. On a évalué dans un cas à plus de 100 MF la remise au "point zéro" de l'ensemble des documents d'une centrale.

Comment expliquer cette situation ? La répartition théorique des responsabilités entre services à EDF veut que la direction des Études ou celle de l'Exploitation soit responsable du *contenu* des documents mais pas de leur *gestion*, c'est-à-dire de leur classement, leur diffusion, etc., tâches en principe dévolues au service de gestion documentaire. Pourquoi ce service ne parvient-il pas à tenir son rôle de médiation ? D'abord parce que son travail n'est pas considéré au nombre des "tâches nobles", dans un monde où n'est considéré comme tel que ce qui a directement trait à la sécurité des centrales, notamment dans le domaine de la conception. Ses membres ont une image qui s'apparente à celle que décrit Odile Welfele, documentaliste au CNRS : « *des savants, de doux ahuris, des forestiers qui font des travaux difficiles, ingrats et mal payés, pour permettre aux grands maîtres de construire leur brillante synthèse, des bureaucrates, des amuseurs professionnels, des victimes du mépris, des gardiens de l'écriture, des gardiens de la mémoire, des mémoristes, des gestionnaires de documents administratifs, des spécialistes d'organisation et de méthode, des missionnaires, des mystiques, des chirurgiens de brousse, des épiciers de quartier, des directeurs d'hypermarchés* », un bric-à-brac peu valorisant.

Est-il pertinent de vouloir placer un organe de médiation centralisée au cœur d'un système de gestion de l'information ? Telle était la question que nous nous posions. Cet exemple apporte une première réponse : si cette fonction de médiation est considérée comme subalterne, peu reconnue, elle ne sera pas opérante. Cependant le fait de prendre au sérieux la gestion documentaire, et de placer son rôle de médiation au centre des préoccupations, n'est pas nécessairement non plus la garantie d'un succès total, comme nous allons le voir dans l'exemple suivant.

Des comptes rendus incompréhensibles, que personne ne lit

Un nouveau système d'Assurance Qualité a été conçu au début des années 1990 et progressivement généralisé à une partie des centrales nucléaires françaises. L'aspect que nous en décrivons ici est le mode de travail des contrôleurs, chapeautés par le Service de Qualité des Réalisations, qui vérifient la conformité aux normes de tous les matériels construits par les sous-traitants et installés dans la centrale. Faire de l'Assurance Qualité implique de porter la plus grande attention à la maîtrise des documents. Afin d'atteindre cet objectif, on a jugé ici que la meilleure solution serait de confier le rôle de médiateur centralisé du système de gestion de l'information à un acteur totalement impersonnel : l'ordinateur. Chaque contrôleur dispose d'un micro-ordinateur portable sur lequel réside une bibliothèque de normes, une base contenant les commandes à contrôler et un outil de planification. Toute visite d'inspection doit donner lieu à la saisie d'un plan d'action énumérant l'ensemble des étapes standard de contrôle à réaliser augmentées éventuellement d'actions particulières prescrites par la "fiche contrat" jointe à la commande. Ce plan d'action a l'ambition d'être un véritable guide de travail et énumère l'ensemble des documents à utiliser. Une fois réalisée, l'inspection donne lieu à la saisie d'un compte rendu reprenant les étapes du plan d'action et indiquant les résultats des mesures, ce qui n'a pas été fait, pourquoi, etc.

En pratique, on constate que le contrôleur duplique "manuellement" l'ensemble des étapes du plan de travail informatisé. Il utilise des documents papier, qu'il reçoit directement du

fournisseur (généralement plus rapidement que par l'intermédiaire du système), pour préparer son intervention. Il téléphone à ses collègues, mobilise ses souvenirs pour déterminer d'éventuels contrôles particuliers. Plans d'action et comptes rendus sont rédigés et saisis (c'est obligatoire) mais ne sont qu'un reflet partiel du mode de travail réel du contrôleur. Les vérifications réalisées n'en sont pas, pour autant, moins rigoureuses mais la rigidité des schémas prévus par le système est trop contraignante et rend impossible leur utilisation. Une part cruciale de l'information leur échappe et reste matérialisée au niveau local dans des échanges téléphoniques, des conversations entre le chef de service et ses subordonnés, des notes manuscrites.

Du point de vue de l'état major, le système est un succès. Des plans d'action et des comptes rendus ne sont-ils pas scrupuleusement saisis à chaque intervention ? Cependant, cette réussite est moins évidente si l'on se place, par exemple, du point de vue des ingénieurs de l'autorité de sûreté (la DSIN, rattachée au ministère de l'Industrie) qui doivent jouer leur rôle de "contrôle du contrôle". La consultation des comptes rendus d'inspection présents dans le système, auxquels ils ont accès, devrait leur suffire à jouer leur rôle. Or ceux-ci s'avèrent le plus souvent illisibles car il y manque une partie de l'information nécessaire pour comprendre la nature exacte des vérifications effectuées par le contrôleur. Les ingénieurs de l'autorité de sûreté sont donc obligés de court-circuiter le système pour s'informer directement auprès des auteurs des rapports. Ici encore, la médiation centralisée, non pas méprisée, comme dans le cas précédent, mais au contraire exaltée, sous la forme d'un système informatique réputé parfait, se trouve néanmoins en défaut et doit être suppléée par un contact direct entre émetteur et destinataire.

Cependant, cet exemple permet d'introduire un élément nouveau qui serait une distinction entre deux types d'usages de l'information : un premier usage, dans lequel l'information sert à prouver ce que l'on a fait (le plan d'action, le rapport) et un second, dans lequel l'information sert à faire (les entretiens téléphoniques, les souvenirs, les documents papier que l'on mobilise pour préparer concrètement l'intervention). Le clivage est ici tranché : le système informatique centralisé est utilisé pour le premier usage mais pas pour le second. Peut-on cependant généraliser, et affirmer que la gestion de l'information "pour faire" ne saurait s'accommoder que d'une gestion sur le mode micro-informatique, c'est-à-dire en réseau distribué sans contrôle centralisé ? N'est-ce pas, au contraire, le contexte particulier d'EDF, avec sa culture profondément imprégnée de certitudes cartésiennes peu enclines aux ajustements qu'exige la gestion du concret, qui expliquerait cette difficulté à gérer l'information "pour faire" dans les cadres officiels ? Il existe d'ailleurs une certaine forme de gestion centralisée de cette information dans le cas décrit ci-dessus. Ce rôle est joué par les chefs de secteurs qui chapeautent les contrôleurs à un niveau intermédiaire et qui relisent, modifient les rapports d'inspection dans un esprit d'homogénéisation et de mise en cohérence de l'information. Cette médiation, et ce terme doit être pris ici dans son sens noble, politique et humain, fonctionne bien mais est loin de recevoir une sanction officielle comparable à celle que la politique d'Assurance Qualité donne au système informatisé décrit précédemment.

Shanon, Wiener, Turing et Von Neumann

Les deux exemples que nous venons de décrire illustrent les difficultés que peut rencontrer une gestion centralisée de l'information mais aussi la prégnance du paradigme du médiateur centralisé qui pousse à toujours chercher à mettre en place une organisation de cette nature. Nous allons maintenant, à travers un survol de l'œuvre des pères fondateurs de l'informatique moderne, chercher les sources conceptuelles de ce paradigme.

Shanon, mathématicien et créateur de la théorie de l'information, est à l'origine du terme "bit", contraction de "binary digit", désignant les 0 et 1 élémentaires en lesquels toute information peut être décomposée. L'évolution de l'attitude de Shanon à l'égard de la valeur de l'information est instructive. Initialement, les suites binaires ne sont que des codes, des formes sans signification dont on se borne à compter la quantité d'information qu'elles contiennent, ou qu'elles peuvent perdre, à l'occasion d'une transmission partiellement erronée. Mais, pour prolonger cette approche, qui s'est révélée fructueuse, Shanon en vient à développer une analogie qui donne cette fois un sens à la notion d'information, en la comparant à la notion thermodynamique d'entropie. L'Information est, comme l'Entropie, une mesure du degré de désordre. D'où : contrôler l'information c'est contrôler (limiter) le désordre.

Von Neumann et Turing, posant, dans les années 1940, les bases de la théorie des calculateurs, reprennent le concept de codification binaire de l'information. Leur approche présente deux aspects marquants : l'importance d'un organe de contrôle central, notamment dans le modèle dit "de Von Neumann" sur lequel se base, encore aujourd'hui, l'architecture de tout ordinateur, et l'omniprésence des concepts de la logique mathématique dont les théories de Von Neumann et de Turing sont des prolongements. Cette filiation - le fait que l'ordinateur soit issu du monde des mathématiques, donc de la pensée abstraite et idéale - est lourde de conséquences.

Norbert Wiener, enfin, reprend les concepts développés par Shannon, Turing et Von Neumann, qu'il amalgame en une théorie du traitement de l'information qu'il baptise "cybernétique", terme bâti sur une racine grecque signifiant "gouverner". Selon Wiener, "gouverner", au sens large, suppose de maîtriser le mécanisme de "rétroaction" par lequel interagissent les constituants du système que l'on veut contrôler. L'information est au cœur de la solution car elle permet "d'orienter" l'entropie du système, c'est-à-dire de le gouverner.

Logos et Mètis

Cette rapide énumération a permis de dégager deux faits importants : l'ancrage des représentations de l'ordinateur dans le monde des mathématiques et leur liaison avec la capacité à gouverner (donc à gérer). Nous allons maintenant nous permettre un bref détour par la pensée grecque pour rechercher un éclairage plus fondamental encore de ces représentations.

Le *logos*, la parole, est au cœur de la conception de la cité démocratique idéale par le biais de la rhétorique, technique des arguments et contre arguments que son fonctionnement implique. Le *logos*, c'est d'abord le bon ordonnancement des mots, puis, par extension, l'architecture du discours, de la pensée discursive, c'est-à-dire de l'activité intellectuelle abstraite, théorique. Il existe pourtant un autre mot pour désigner un autre type d'activité de l'esprit, c'est la *mètis*, qui désigne l'intelligence du concret ; celle que mobilise l'artisan ou le navigateur en mer. Cependant, celle-ci occupe dans la pensée grecque une place nettement subalterne par rapport au *logos*. C'est à peine si Aristote lui réserve une petite place sous le nom de *prudence*.

Or les tâches de classement, de tri, de dépouillement que nécessitent toujours le traitement de l'information, avec les inévitables ajustements et "bricolages" qu'elles impliquent, appartiennent au domaine de la *mètis*. En revanche, le paradigme du médiateur centralisé, avec son substrat conceptuel solidement mathématisé, permet de se replacer dans le domaine du rassurant *logos*. Prôner la centralisation, c'est rétablir l'ordre hiérarchique entre

l'important, l'information, et le secondaire, l'intendance. Et l'intendance, c'est le subalterne, domaine de "manutentionnaires de l'information" comme ceux que décrit Odile Welfele.

Cette constatation de la force des supports théoriques et culturels d'une conception centralisée de la gestion de l'information doit-elle pour autant faire baisser les bras et conclure à l'impossibilité de passer à des modèles plus "répartis", mieux à même de tirer parti des technologies actuelles ? Un tel pessimisme est heureusement démenti par l'observation de certaines petites structures innovantes.

Changement d'échelle : un cabinet d'architectes paysagistes de quinze personnes

Pivert, petite société d'architectes paysagistes en est un exemple. Son métier, la conception d'espaces paysagers pour des collectivités locales ou des entreprises, nécessite la mobilisation de nombreux savoir-faire techniques et leur combinaison dans le cadre d'un processus complexe... presque autant que pour une centrale nucléaire ! Ici également, il existe une obligation de maintenance, qui doit pouvoir être réalisée tout au long de la durée de vie du produit ; durée qui est ici potentiellement illimitée. Mais cette activité présente surtout une difficulté majeure : le caractère volatil et fluctuant de la demande. Selon les mots du directeur de Pivert, l'architecte paysager est " la cerise sur le gâteau " d'un projet. Que les fonds viennent à manquer et il sera le premier à être remercié. Pour survivre, l'entreprise est contrainte à un intense et permanent travail de prospection commerciale, dans un secteur où l'on est plus habitué à soumissionner à des concours qu'à tirer des sonnettes.

Une autre réponse à cette contrainte est l'ajustement des effectifs, qui varient de dix à quinze personnes, avec toutes les variations possibles d'horaires. L'entreprise est ainsi au cœur d'un réseau de collaborateurs occasionnels et d'anciens collaborateurs devenus apporteurs d'affaires. Être chez Pivert, cela représente un choix ; celui d'une certaine façon de travailler, d'une certaine attitude, presque une utopie. Cette attitude pourrait se caractériser en prenant le contre-pied de la maxime forgée par Michel Berry : ici on pose en principe "qu'il est urgent de faire les choses importantes".⁴ Ceci se traduit, par exemple, par le fait que l'on ne chôme guère chez Pivert, même en période de creux de commandes. Pour rester sur la brèche, on s'invente des concours internes : projet de téléphérique urbain dans la vallée de Chevreuse (projet TRASSE) ou rénovation des locaux de l'entreprise.

Plans, photos, disquettes... le rangement avant tout

En revanche, en période de forte activité, la chose importante est de ne pas négliger l'intendance, et en particulier le rangement. En effet, avec la variété des documents utilisés et des supports manipulés, du plan A0 au prospectus en passant par la disquette, les diapositives, les transparents, etc., le désordre deviendrait vite bloquant. L'urgence de mener à bien cet effort de classement est ici gérée en commun. Il n'y a pas de documentaliste ni de spécialiste du rangement d'aucune sorte. Il appartient à chacun de veiller au bon ordre des objets qu'il manipule.

L'activité que j'ai menée chez Pivert portait sur un certain nombre de petites actions, toutes centrées sur la gestion de l'information et la gestion du temps : mise en place d'un cahier de présence permettant de garder la trace de l'ensemble des collaborateurs nomades, formalisation et institution d'une réunion hebdomadaire de point de l'activité et des questions d'intendance, mise

⁴ Au lieu de dire que " les choses urgentes sont trop urgentes pour que l'on ait le temps de s'occuper des choses importantes ", ce qui caractérise trop souvent l'attitude du décideur face à l'urgence. Michel Berry, *Le chercheur et son agenda, du bon usage des échéances*. Vie des Affaires No. 51, mars 1994.

en place de feuilles de temps permettant de suivre le temps passé sur les différentes affaires. Cependant, l'aspect le plus important dans la perspective qui est ici la nôtre, est le travail que nous avons réalisé ensemble sur la gestion des documents.

Responsabilité répartie

La répartition de cette responsabilité entre l'ensemble des collaborateurs préexistait à mon intervention. Cependant, certaines catégories de documents, comme les photos, posaient des problèmes particuliers. Le système que nous avons mis en place a consisté à en confier la responsabilité à un collaborateur particulier qui se charge de l'ensemble des aspects de leur gestion. On aboutit ainsi à un système où la responsabilité du rangement reste répartie mais où la gestion est spécialisée par collaborateur et par catégorie de documents, avec une rotation entre les collaborateurs. Sa régulation est assurée par les rappels à l'ordre mutuels mais surtout repose sur le dialogue permanent, formalisé à l'occasion des réunions hebdomadaires. À chacune d'entre elles, un collaborateur se charge d'exposer un problème à résoudre, qui est le plus souvent une question d'intendance.

Ce qui frappe ici, c'est qu'il n'y a plus de distinction entre l'information "stratégique" et l'information "des manutentionnaires" : c'est la même. De même, il n'y plus de différence entre "ceux qui pensent" et "ceux qui font" : ce sont également les mêmes personnes. Le problème de la médiation est ainsi résolu en remplaçant celle-ci par l'interaction directe de l'ensemble des acteurs entre eux. Mais ces acteurs ne sont pas isolés. L'équilibre du système repose sur un dialogue constant.

En l'honneur des "manutentionnaires de l'information"

Qu'avons-nous fait apparaître, à travers les deux exemples présentés ici ? Tout d'abord, une grande organisation, dont les pratiques de gestion de l'information sont compatibles avec une vision du monde assise sur la rationalité mathématique, mais qui montrent leurs limites face à ce que l'on pourrait appeler la turbulence, le mouvement et les exigences d'adaptabilité, d'innovation et de dialogue nécessaires pour y faire face. D'autre part, une petite structure dont l'agilité semble ancrée dans un autre rapport à l'information, non pas basée sur une hiérarchie conceptuelle stricte sur le mode *logos-noble/mètis-vile*, mais sur une pratique alliant et confrontant les deux sans jamais les opposer. S'il y a une leçon à en tirer, je crois qu'il s'agit de la réhabilitation du "manutentionnaire de l'information" dont on voit ici comment l'intelligence terre à terre contribue à cette activité que l'on croyait purement conceptuelle : le traitement de l'information.

DÉBAT

La logique de l'honneur

Un intervenant : *Je pense que vous avez tort de placer l'opposition Logos/Mètis au centre de la problématique que vous posez, par ailleurs, avec beaucoup de justesse. Comment la perception que nous avons des rapports humains a-t-elle évolué ? Sous l'ancien régime, deux acteurs en interaction sont comme deux ensembles en intersection. Une partie de la surface de A est sous le contrôle de B ; c'est la suzeraineté, la hiérarchie, les rapports de dépendance. La révolution française balaye tout ceci en plaçant entre A et B l'objet, illuminé par la raison. Plus de conflit possible, croit-on, car chacun peut rester sur son quant-à-soi d'individu autonome tout en*

échangeant des informations objectives sur les choses, dont il va de soi qu'elles peuvent être parfaitement et exhaustivement décrites. Mais lorsque l'on a accumulé sur les choses des monceaux d'informations, dont des technologies toujours plus perfectionnées vomissent des volumes toujours plus grands, cette situation idyllique se mue en cauchemar. Aujourd'hui, en désespoir de cause, ayant constaté la vanité de nos efforts pour décrire parfaitement l'objet, on se retourne, malgré le dégoût qu'ils nous inspirent encore, vers les vieux modes de relations. En un mot, on retrouve le groupe. C'est pourquoi je pense que le cœur du problème n'est pas l'opposition Logos/Mètis mais bien cela : le groupe.

Béatrice Vacher : Pour moi, il n'y a pas opposition entre *Logos* et *Mètis* mais confrontation et dialogue. Quant aux castes, au groupe, etc., je crois que la meilleure approche que je connaisse est celle de Philippe d'Iribarne dans *La logique de l'honneur*. À la base, l'idée est que, pour garder l'estime de ses pairs, il faut respecter une certaine beauté du geste que l'on se doit d'abord à soi. Si on ne le fait pas, on déroge... On voit à quoi tout ceci fait référence dans la France de l'Ancien Régime : l'aristocrate, le noble, le manant, le vil. Mais la surprise consiste à retrouver cette attitude d'esprit aujourd'hui, au cœur des comportements quotidiens dans l'entreprise. En fait l'abolition de ce mode de pensée par la Révolution et la modernité, que l'on imaginait si complète, ne l'est peut-être pas tant que cela. Il s'agirait plus d'un décalage que d'une abolition ; la noblesse de la naissance faisant place à une "noblesse de la raison". D'où la place des mathématiques, des Grandes Écoles, et la distinction entre ceux qui pensent et ceux qui font, que l'on voit resurgir dans l'ordonnement de la gestion de l'information à EDF.

Int. : *La " Logique de l'honneur " possède la séduction des idées qui font mouche et la formule même ne manque pas de panache. Mais il y a un côté sombre qui est la " dérogeance ". Qu'arrive-t-il à ceux qui dérogent ? Dans un contexte bancaire, j'ai eu l'occasion d'observer toute une catégorie de gens qui avaient une activité assez proche de celle des " manutentionnaires " décrite ici. Malgré l'utilité manifeste de leur activité, j'ai eu la surprise de constater que ces gens étaient presque toujours les marginaux, les " placardisés ", les bouffons de l'organisation. C'est que malgré son utilité, leur activité jurait avec l'esthétique reçue dans le milieu en question. Ici, plutôt que l'Occident médiéval, c'est l'Inde et son système de castes qui s'impose comme métaphore. En Inde, lorsque l'on pratique une activité réputée souillante on devient impur et par conséquent rejeté par la société. On est " hors-caste ", condition encore plus basse que celle d'intouchable.*

B. V. : J'ai moi-même abordé cette thématique du pur et de l'impur dans mes propres recherches mais ce serait fort intéressant d'aller plus loin dans la direction d'une description détaillée des mécanismes que cette dichotomie implique. Au sujet du "hors caste", je voudrais souligner que ce type de profil correspond souvent à celui du créateur et de l'innovateur ; fonction vitale pour l'entreprise s'il en est.

Du temps pour l'information

Int. : *Je trouve très stimulante cette idée, que vous avez mentionnée à propos de Pivert, d'une entreprise qui "passe du temps à ne pas en gagner". N'est-ce pas symptomatique d'une nouvelle attitude à l'égard du travail, que l'on retrouve par exemple dans les travaux de l'École de Paris sur la production de sens, où l'individu reprend une place centrale, à travers la remise à l'honneur d'activités sociales/sociétales.*

B. V. : Le facteur essentiel qui motive les collaborateurs de Pivert c'est l'enthousiasme qu'ils partagent pour l'activité de création qui est la leur et qui fonde la cohésion du groupe. Lorsque c'est nécessaire pour la survie de l'entreprise, chacun est prêt à "se serrer la ceinture". Mais, ce qui importe par-dessus tout dans de tels moments, c'est de rester mobilisé ; et rien de tel pour cela que de se lancer un défi autour d'un projet qui vous tient à cœur.

Int. : *Cet exemple est intéressant mais il ne faudrait pas croire qu'il s'agisse d'une spécificité de la société Pivert. Toutes les entités de type "bureau d'études" (cabinets d'architectes, urbanistes, SSII, etc.) ont recours à des formules de ce genre car elles sont toutes menacées par la démotivation en période creuse.*

Int. : *Je souhaiterais faire une mise au point concernant ce que vous avez dit du système d'assurance qualité d'EDF. Vous relevez, en les caricaturant quelque peu, un certain nombre de dysfonctionnements. Mais il faut savoir que ceci correspond à un état depuis longtemps dépassé des méthodes d'assurance qualité à EDF. Depuis plusieurs années, on est passé à un système reposant sur la certification des fournisseurs dans lequel le contrôle systématique a fait place à un contrat de confiance qui rend le fournisseur responsable de sa propre qualité. Or, l'une des conditions essentielles pour que cette relation de confiance puisse se maintenir est que la transparence soit la règle de part et d'autre. Il faut donc que l'information puisse circuler avec une parfaite fluidité et c'est ce à quoi l'on est largement parvenu aujourd'hui.*

B. V. : Mon propos n'était pas d'analyser le fonctionnement des systèmes d'assurance qualité mais les ressorts concrets des échanges d'information. Je ne doute pas que des progrès aient pu être réalisés. Cela dit, je serais curieuse d'observer en détail le fonctionnement de l'organisation actuelle à laquelle vous faites allusion.

Le principe de la division du travail s'applique-t-il au "travail sur l'information"

Int. : *Nous venons de voir deux cas de traitement de l'information, dont on a montré combien ils s'opposaient sur de nombreux plans. Ne serait-il pas intéressant de les comparer sous l'angle de la division du travail ? Dans le cas d'EDF le "travail sur l'information" est extrêmement divisé alors que chez Pivert il l'est, au contraire, très peu. La division du travail est une sorte de mythe de notre inconscient collectif et, en ce sens, renvoie à tout ce qui vient d'être dit sur le poids des mentalités sur les comportements. Cependant, c'est aussi un facteur d'efficacité à la condition, déjà citée par Adam Smith et mise en pratique par Taylor et Ford avec la chaîne, que le coût de passage d'un poste de travail au suivant soit très faible. Or dans le "travail sur l'information" ce coût c'est le temps de lecture nécessaire pour s'approprier l'information, et il est élevé. Ne faut-il pas en conclure que la division du travail est nocive dans le cas du "travail sur l'information" ? N'est-ce pas la raison qui pousse de plus en plus de projets de "Business Process Reengineering" à préconiser la fusion de tâches administratives ?*

Int. : *Vous citez Ford au sujet de la division du travail. Or l'une des contraintes majeures de l'automobile est de satisfaire des clients très exigeants sur le plan de la qualité. Or, ce qui me frappe avec l'information, c'est le manque d'exigence des "clients". Les bases de données sont fausses, les gens récriment mais il ne se passe pas grand-chose, alors on se débrouille, on contourne le problème.*

Int. : *Il me semble que l'on touche ici à la racine d'une certaine conception française, très aristocratique, de l'information qui me paraît aujourd'hui particulièrement surannée et nocive, surtout si on la compare avec les pratiques anglo-saxonnes en la matière. On considère qu'une certaine catégorie d'information est précieuse et doit, par conséquent être réservée à l'usage du "happy few". Le reste, dévalorisé par contre-coup, peut être laissé au commun, dont on se préoccupe peu de ce qu'il en fait.*

B. V. : Une approche des phénomènes de transport d'information dans l'entreprise par le "coût de lecture" est très séduisante. Je ne peux, malheureusement pas en dire grand-chose car il est très difficile de mesurer exactement le temps passé à absorber l'information reçue. Quant à cette attitude française "aristocratique" au sujet de l'information et au mépris qu'elle engendre par contre-coup, on ne peut que la constater, mais je crois que ce serait une erreur que de la stigmatiser comme un défaut. Il est certainement plus productif de l'admettre comme un état de fait dont on peut chercher à tirer le meilleur parti possible. À la base, se trouve cette merveilleuse capacité française à "séparer le bon grain de l'ivraie". Plutôt que d'en avoir honte, essayons d'utiliser au mieux ce talent que nous avons, tout en étant conscients des dérives qu'il peut provoquer.

Int. : *Ceci me paraît tout de même un petit peu trop optimisme. Il me semble qu'il y a réellement une attitude négative de la culture française à l'égard de l'information et qu'au contraire l'attitude induite par la culture anglo-saxonne est positive et efficace. À titre d'exemple, il y a le proverbial télégraphe Chiappe qui est resté à usage exclusif de l'armée, enfermé dans des tours militaires, où il n'a jamais servi, jusqu'à ce que le télégraphe électrique vienne le rendre obsolète. Dans le domaine de l'information d'entreprise, la comparaison des 6 GF de Dun & Bradstreet avec les 200 MF de SCRL est éloquente. Dans ce domaine, la supériorité américaine (et japonaise) est écrasante. Elle se fonde sur un recours beaucoup plus grand au travail en équipe qui, entre autres choses, conduit à un partage beaucoup plus large de l'information. C'est ce partage, et lui seul, qui garantit que l'information est efficacement exploitée pour l'action.*

B. V. : Je regrette qu'A. Henry ne soit pas présent car ceci lui aurait donné une excellente occasion de parler des "méfaits de la transparence". Tout dire, tout donner à voir peut provoquer la paralysie. Quant aux pratiques américaines, je crois qu'il faut se méfier de la conception française du travail en équipe. On s'imagine trop facilement qu'il s'agit d'atteindre un accord parfait où tout le monde voit la même chose et est d'accord sur tout (on retrouve ici le mythe de l'objectivité parfaite, déjà mentionné). En réalité, le moteur du travail en équipe est un accord profond sur les finalités de l'action et ses résultats. Si cette condition est satisfaite, chacun peut avoir son point de vue et ne pas nécessairement tout savoir et tout voir comme les autres. L'avantage essentiel de la culture américaine est l'absence de mépris pour la pratique. L'opposition noble/vil n'y existe pas, ou, en tout état de cause d'une façon qui n'oppose pas, comme en France, le *logos* et la *mètis*.

Int. : *Relativisons tout de même quelque peu l'efficacité américaine ! Lors de mon dernier voyage aux USA, j'avais un voucher de réservation de voiture de location qui, établi à Paris, n'avait pas été convenablement pris en compte par le système informatique. L'employé au guichet perdait complètement ses moyens et j'ai failli rater mon avion. Il me semble qu'aux USA, tout fonctionne merveilleusement tant que l'on reste dans le cadre des cas prévus. Dès que l'on en sort, tout se bloque. En France c'est l'inverse. Le Français suit avec peu d'enthousiasme les procédures mais se réveille lorsqu'un imprévu se produit qui réclame de lui improvisation et débrouillardise.*

Information vs. Communication

Int. : *Votre exposé m'a passionné car il se préoccupe de ce qui se passe dans le champ du discours, et vous réaffirmez constamment l'importance de ce qui se passe à ce niveau. Or, quand on parle du discours on n'est pas loin de l'idéologie. On voit se dessiner aujourd'hui dans l'entreprise une sorte "d'idéologie de l'information" qui n'est pas sans rappeler "l'idéologie de la communication". Pensez-vous que celle-ci va triompher comme son prédécesseur a triomphé dans les années 1980 ? Pensez-vous que l'une va supplanter l'autre ?*

B. V. : La "communication" n'est pas mon domaine, bien que l'on puisse certainement faire un exposé intéressant sous le titre "*la communication, un concept toxique*". N'y aurait-il pas coexistence (voire renforcement mutuel) ? Aujourd'hui, quel que soit le problème rencontré dans une entreprise, on dit qu'il s'agit d'un problème de communication ou un problème d'information ou un problème d'organisation.

Diffusion novembre 1997