

Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations [1]

Brigitte GUYOT, maître de Conférences à l'INTD (Institut National des Sciences et Techniques de l'Information), au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris), et chercheur à l'ENSSIB (Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques), Villeurbanne
guyot@cnam.fr

L'un des pans de la communication organisationnelle est constitué par les recherches autour de l'information, qui tendent à s'amplifier avec la montée des technologies à tous les niveaux de l'organisation. L'information dont il sera question ici est celle que chacun utilise pour travailler, qu'elle provienne de l'extérieur ou qu'elle soit produite et échangée en interne. Nous souhaitons indiquer quelques pistes pour analyser les modes d'organisation mis en place par les entreprises pour la collecter, la traiter ou l'échanger.

Aujourd'hui, la situation se caractérise par une variété et une hétérogénéité croissante des dispositifs : il y a ceux qui se consacrent à la prise de décision au profit des niveaux décisionnels supérieurs, à la résolution de problème, mais aussi tous les services documentaires (pour la recherche, la qualité, la propriété industrielle ou la normalisation...), les cellules de surveillance de l'environnement (veille, intelligence économique), les systèmes de management des connaissances, sans parler des systèmes d'information de gestion ou de production, et plus récemment, tous ces logiciels de groupware, de workflow, ou encore l'Intranet, qui introduisent de nouvelles formes d'organisation. Ils assurent tous une gestion et un traitement de l'information, et peuvent de ce fait se qualifier de systèmes d'information

Par ailleurs, l'individu dans l'exercice de ses fonctions se trouve confronté à un nombre croissant de systèmes d'information, leur prolifération même posant un problème au management. Le chercheur est donc soumis à plusieurs interrogations. Comment appréhender de façon cohérente cet ensemble si hétérogène ? Y a-t-il lieu de parler d'ensemble, comme le laisse entrevoir le terme de système d'information, sinon comment penser l'articulation entre ces dispositifs ? Qu'en est-il du côté de celui qui est nommé, faute de mieux, utilisateur ?

Qu'ils soient ou non assistés d'un outil technique, tous ces dispositifs sont le fruit d'un projet managérial qu'ils signalent et organisent. A ce titre, le terme de système d'information nous servira de première piste, pour faire l'hypothèse que ces stratégies autour de l'information sont fortement liées aux changements organisationnels en cours. Les sciences de l'information semblent bien fondées pour aborder ces questions s'occupant depuis longtemps du transfert et du traitement de l'information, et plus récemment élargissant leurs réflexions vers la constitution des savoirs et les interactions communicationnelles. Mais elles restent perçues comme suivant une approche techniciste qui aborde peu la relation qui existe entre changement organisationnel, système d'information et activités de travail.

Le fait même d'appartenir à une interdiscipline nous pousse à interroger d'autres champs disciplinaires pour éclairer la question avec des éléments qui semblent périphériques mais qui viennent l'enrichir : les gestionnaires, en étudiant le processus de prise de décision ou de résolution de problème ; les sociologues des organisations en analysant les jeux d'acteurs, les relations de pouvoir et de négociation ; les sociologues et psychologues du travail en étudiant les activités de travail et les formes de régulation ; les sciences cognitives en posant les principes de l'activité cognitive.

Nous commencerons par énoncer les deux courants de recherches dominants, celui qui place le système d'information comme un outil central pour le management, et celui qui s'intéresse aux jeux des acteurs. Nous proposerons ensuite des approches complémentaires susceptibles de rendre compte de ce qui se joue actuellement en matière d'information. A la différence des gestionnaires et sociologues du travail qui se sont centrés sur les systèmes d'information routinisée de production ou de gestion, nous nous appuyons sur des études que nous menons depuis plusieurs années dans les organisations, auprès de travailleurs intellectuels, ingénieurs, chargés d'études, de mission, pour approfondir la nature du lien entre leurs activités d'information et leurs activités principales, et étudier leur recours à des dispositifs d'information, qu'il soient ou non techniquement médiés.

I - l'entrée par le système d'information

Les sciences du management, en définissant l'entreprise comme un système organisé, ont placé son système d'information comme l'un des éléments clé de sa structure. La cybernétique et la biologie [2] avaient déjà modélisé les trois composantes d'un système mécanique ou vivant, le représentant comme une structure finalisée, tenant ensemble des éléments hétérogènes, agissant dans des environnements qui la contraignent et l'alimentent, dans un jeu d'interrelations réciproques. C'est grâce aux signaux qu'il en reçoit et qu'il traite que ce système s'ajuste aux fluctuations de son milieu interne ou externe et qu'il se maintient en situation d'équilibre. L'information est donc un moyen de régulation pour lutter contre la dégradation permanente. Les sciences de gestion ont repris ces réflexions pour poser le système d'information comme structurant l'entreprise définie comme système. La première modélisation de Le Moigne

reprent la vision hiérarchique qui sépare nettement les fonctions décisionnelles de pilotage et de contrôle des fonctions opérationnelles. Le système d'information est placé en position d'intermédiaire et de régulateur, pour faire remonter des informations de gestion vers les instances décisionnelles et transmettre les ordres vers l'exécutif. (Le Moigne, 1977)

Ce modèle stratifié et fermé a été progressivement enrichi pour faire du système d'information un pôle central de ressources informationnelles, alimenté et utilisable par toute l'entreprise. Sa fonction mémorielle de gardien des traces de toutes les activités quotidiennes, se double d'une fonction computationnelle pour traiter cet ensemble de symboles. Son ossature garantit la stabilité de l'entreprise (Bartoli, Le Moigne, 1996). Ces modèles, et d'autres, centrés sur la prise de décision ou la stratégie (Simon, 1960 ; Tardieu 1991) [4], influencent toujours fortement l'approche managériale. Ils se retrouvent aussi dans les méthodologies de mise en place des systèmes informatiques qui modélisent les flux, les types de données à traiter, les modes de traitement et les entités assurant ces traitements. Si la modélisation permet de représenter et de construire des lignes de force à partir de la réalité dont elle s'abstrait, elle a le défaut de faire du système d'information un système clos, centralisateur, peu évolutif et totalement rationnel. Ce processus de modélisation qui fonctionne de façon réductrice et purement fonctionnelle, laisse de côté les dynamiques humaines.

March fut l'un des premiers à critiquer cette vision idéalisée et dématérialisée, en analysant les stratégies des acteurs en matière d'information, et en montrant que celle-ci sert davantage à justifier postérieurement une action, à se mettre en scène ou à assurer un pouvoir sur d'autres, qu'à préparer une décision rationnelle. En reliant stratégie et stratégie d'information, il a porté l'éclairage sur les acteurs en les sortant d'un système explicatif rigide (March, 1981, 1987). L'acteur déborde largement le système qui tend à le structurer. Quant à la rationalité des systèmes d'information, ils sont imprégnés des représentations de leurs concepteurs sur le modèle d'organisation. La prégnance du symbolique affaiblit l'idée qu'une logique rationnelle parfaite présiderait à la mise en place des systèmes techniques (Bernier, 1995).

Les sciences de gestion se sont depuis longtemps engagées dans une réflexion sur les relations entre technologies d'information et modèle managérial. Bruno Lussato, en utilisant l'image du gros et des petits chaudrons, voulait illustrer le lien qui existe entre les choix techniques et organisationnels, notamment sur la question de la centralisation ou du mode distribué (Lussato, 1983). Quinze ans ont passé, mais ces réflexions permettent de dépasser le dualisme explicatif entre centralisation et autonomie. Elles permettent de voir qu'un Intranet, considéré par beaucoup comme le système d'information de l'entreprise, est certes techniquement unifié par l'interconnexion et la juxtaposition de systèmes locaux, mais le fait que chaque service ait défini ses propres règles de confidentialité et d'autorisation d'accès rappelle l'existence et parfois le poids d'une indépendance organisationnelle locale qui pourrait se soustraire au pouvoir décisionnel central. La cohabitation technique ne signifie pas l'unification organisationnelle. Cela rappelle la distinction faite par les chercheurs du temps de la télématique, entre réseau-support (unique) et réseau-service (multiple), qui montre l'intérêt d'étudier dans un même mouvement le général et le local, de penser les régulations locales avec la recherche d'une méta-régulation s'articulant sur un niveau local tout en le dépassant.

Les réflexions actuelles oscillent entre deux grands principes de raisonnement, l'un qui emboîte des ensembles de façon hiérarchique pour situer le contrôle dans la catégorie la plus englobante, l'autre qui combine des ensembles autonomes et cherche de nouvelles formules de régulation. Si la vision d'un système partagé ou distribué est féconde, c'est notamment parce qu'elle considère l'individu, c'est-à-dire le niveau local, comme un nœud totalement actif et capable de faire des liens entre plusieurs systèmes d'information (Link-Pezet, 1999 ; Noyer, 1999).

Les cognitivistes poursuivent à leur façon cette discussion, dans une évolution comparable à celle des sciences de gestion. Dans leurs premières modélisations, le système cognitif émanait de la somme de ses parties et possédait une instance régulatrice centrale. Dans la version d'un système en réseau distribué et coopératif, ils vont plus loin que les sciences de gestion qui cherchent encore à positionner l'instance de contrôle. Il n'y a plus de système central, le système assurant sa cohérence interne par le simple jeu des interactions entre ses parties (Varela, 1993). Chaque élément autonome doté de moyens spécifiques, remplit une fonction spécialisée, et le système cognitif, agrégat de connaissances partielles, ne possède qu'une connaissance imparfaite de son environnement dynamique. Seul un observateur extérieur pourrait évaluer sa performance et son adaptabilité (Gleize, 1999). Mais chaque partie, tout en assurant sa fonction partielle, agit sur l'ensemble du système en détectant, pour les supprimer, les situations non coopératives. C'est donc la coopération, et elle seule, qui rend l'organisme capable de s'adapter et de s'auto-organiser sans nécessiter de responsabilité centrale. L'interaction et un langage commun servent de moyen de contrôle pour que chacun agisse dans la même direction. L'état d'une organisation pourrait alors se juger à la qualité de ses interactions, et à ses efforts pour corriger un déficit de coopération.

Ces réflexions contribuent à desserrer l'approche classique du système d'information devenu un réseau plus ou moins lâche de sous-systèmes fortement contextualisés et interconnectés. Si chaque sous-système est capable de résoudre un problème en trouvant en lui-même les ressources ou en faisant appel à d'autres, pourquoi alors chercher une régulation extérieure ? Cela pourrait constituer une alternative à la démarche stratégique qui s'emploie à rassembler toutes les visions locales partielles en une entité unique localisée dans un comité directeur, seul considéré comme capable d'avoir une vision d'ensemble. En ce sens, les développements de l'intelligence économique apparaissent comme une réponse organisationnelle et non technique à ce problème d'analyse et de mise en sens de l'information.

Mais ces perspectives managériales tiennent peu compte des dynamiques sociales qui influencent et font vivre un système d'information. Elles butent sur la diversité même de sa vie quotidienne, la multiplication de situations contingentes dépassant les capacités d'adaptation du système, conçu pour gérer des situations connues, prédéterminées et reproductibles. Les analyses de la vie concrète des systèmes informatiques montrent une vie courte et fréquemment interrompue, et leur remplacement par de nouveaux systèmes censés résoudre les problèmes du moment (Dezalay, 1997).

De telles études mettent en valeur l'imaginaire technique des acteurs. Ainsi pour les décideurs et les ingénieurs, un système technique constitue en lui-même une innovation et un facteur d'innovation, dont l'insertion se ferait plus ou moins naturellement dans le milieu professionnel. Ce point de vue enrôle l'outil pour accompagner un changement organisationnel et faciliter sa mise en œuvre, laissant dans l'ombre l'importance des stratégies individuelles ou collectives [5]. Se déporter vers l'utilisateur met au contraire en évidence tout un travail plus ou moins implicite de co-construction, de construction conjointe entre les porteurs du projet et les utilisateurs, dans lequel se forment progressivement une culture technique et des règles d'organisation, ce qui dépasse les explications schématiques d'imposition managériale et de détournements en retour [6].

C'est de façon progressive que des pans entiers de l'entreprises ont été soumis à cette logique rationalisatrice technicisée. Une fois informatisés la production, la vente et la distribution, c'est le processus stratégique, puis aujourd'hui la circulation de l'information qui deviennent des espaces de déploiement de cette nouvelle idéologie qui s'appuie sur des thèmes comme le partage de l'information ou la capitalisation des connaissances [7].

Cette rationalisation de l'immatériel se remarque au niveau des écrits de travail, par la formalisation de règles de production de documents normalisés et de règles d'échanges, notamment dans les workflow qui organisent et outillent les circuits administratifs ; au niveau des initiatives prises en matière de langage d'entreprise, avec la création de dictionnaires terminologiques communs réalisés à partir des vocabulaires utilisés au sein de chaque services, dans la perspective d'améliorer la compréhension et la communication ; au niveau du développement d'initiatives en matière de gestion des connaissances, des compétences ou des savoir-faire, avec la volonté d'extraire les connaissances d'experts, pour les formaliser, les organiser et les intégrer dans des bases communes, dans la perspective de préserver la continuité des savoir-faire acquis et de les exploiter.

Le raisonnement managérial systémique, pour ses besoins de compréhension globale à des fins décisionnelles, a fait du système d'information une boîte noire dont il a repéré la structure, les frontières et les principales relations fonctionnelles d'entrées et de sorties. Ce qui permet de l'ouvrir, c'est de lui donner un terrain et une insertion.

II - l'entrée par les acteurs

L'approche structurelle affirme la primauté du cadre pour assurer la cohérence de l'organisation, et celle des acteurs pénètre la dynamique de l'interactivité pour insister sur l'importance du système social vis-à-vis du système organisationnel. Les sociologues des organisations et du travail ont abordé de façon indirecte la question de l'information, mais ils y apportent d'utiles contributions.

Car il s'agit d'articuler les actes individuels avec l'action collective, l'action d'un individu pouvant s'expliquer en grande part par son contexte [8]. Tout groupe social se forme à partir d'une conjonction d'intérêts et de motivations individuelles qui vont le cimenter et enclencher un processus de mise en règles à partir de règles héritées, imposées, redéfinies ou produites par les membres du groupe (Reynaud, 1989 ; Friedberg, 1993). La règle s'inscrit dans une dialectique contrainte - connaissance, la contrainte maintient la cohérence du groupe et en assure la visibilité, tout en possédant une valeur cognitive explicative. La pérennité d'un système de règles provient des forces mobilisées pour les construire, les réinterpréter ou les modifier, et gérer en permanence les négociation ou les conflits avec d'autres systèmes de règles. C'est donc dans un processus éminemment dynamique que les acteurs agissent, ré agencant les règles et prenant des initiatives susceptibles de les modifier. Aux explications classiques qui mettent en face-à-face un management comme au exercice du contrôle et des acteurs produisant leurs propres règles informelles, Reynaud substitue une régulation conjointe matérialisée par les négociations entre ces deux types de régulation mises en tension (Reynaud, 1989). Cela se vérifie lors de la mise en place d'un système d'information mais aussi dans sa vie quotidienne. Les notions de système d'acteurs, de système d'action concret sont venues éclairer la dialectique entre pouvoir et négociation (Friedberg, 1993 ; Crozier, 1977).

L'activité professionnelle est soumise à une forte obligation de réussite puisqu'elle est évaluée sur ses résultats. Mais les sociologues ont montré qu'à l'intérieur de cette logique d'efficacité, il y a place pour des initiatives individuelles dans la façon de conduire les différentes actions nécessaires pour parvenir au résultat prescrit (Leplat, 1997). L'opérateur organise ses différentes tâches en déterminant lui-même ses priorités, l'exercice de cette autonomie développant des savoir-faire spécifiques pour résoudre au mieux les problèmes qu'il rencontre dans l'effectuation de son métier (Terssac, 1992). Cette marge de liberté individuelle s'articule avec les concepts de ressources mobilisables ou d'agencement organisationnel, c'est à dire tous ces objets, dispositifs ou moyens qui entourent l'individu, avec lesquels il négocie en permanence, pour les assembler et les exploiter le temps de l'action à mener (Girin, 1995 ; Thunderoz 1996).

L'acte de travail est donc constitué de deux univers, l'un tout à fait personnel de gestion des activités, et l'univers social des interactions avec d'autres pour s'ajuster et se coordonner. Cette activité de communication, d'échanges et d'intercompréhension, par les jeux de langage et des règles construites et partagées, apparaît comme une forme de régulation (Zarifian, 1996) qui s'insère dans le processus plus large de la construction des savoirs, pour rendre disponibles aux autres les connaissances personnelles, tacites et informelles (Hatchuel, Weil, 1992). Ces approches sociologiques s'intéressent à la communication mais laissent de côté les contenus, sans reconnaître une spécificité à l'activité d'information qui pourtant occupe une place croissante dans le travail.

III Une spécificité des approches informationnelles

Prendre l'activité d'information comme fil rouge dans la compréhension de ces " nouveaux dispositifs " a plusieurs conséquences. Elle permet de réinterroger des notions considérées comme acquises, celles des usages et des services, et celle de l'ingénierie d'information qui s'est trop longtemps érigée en maître absolu, afin de les articuler sur les stratégies organisationnelles.

Dépasser les usages pour étudier les activités

L'histoire des pratiques professionnelles montre le passage d'une approche centrée sur les besoins à une approche centrée sur les usages, en particulier des technologies. Mais elle a tendance à considérer ces derniers comme un effet ou une réponse à une offre préexistante. Des recherches tout à fait intéressantes mettent en lumière les multiples heuristiques développées par l'individu dans son interaction avec une machine, mais elles ne les insèrent pas dans le cadre plus large des pratiques en dehors de l'outil qui permet d'en mesurer l'importance (Alava, 1995 ; Le Marrec, 1997). Aller plus loin, c'est considérer l'usage comme un élément de l'ensemble des pratiques, ce pour articuler les activités principales d'un individu avec ses activités d'information, et l'appréhender comme un acteur aux multiples dimensions, d'usager d'un service, d'utilisateur d'un outil, de producteur d'information ou de gestionnaire d'une micro-documentation. Plusieurs constats peuvent alors être faits.

Tout d'abord, cet acteur subit une double pression, du fait qu'il côtoie des technologies nombreuses, avec l'injonction de s'en servir lui-même. Ce n'est qu'une des formes des pressions qui s'exercent désormais sur lui. Ensuite, cet acteur doublement situé, par le référentiel collectif de son cadre d'action, des règles et des modes de travail partagés par son groupe d'appartenance, et par son référentiel personnel, forgé par ses expériences, sa formation, ses compétences, par ses systèmes de croyances, par ses intérêts et sa logique particulière. Tous deux modèlent ses comportements, en matière d'information.. [9]

Dans le travail, chacun est de plus en plus fréquemment amené à gérer lui-même, et de façon concomitante, plusieurs systèmes d'information. Ce report sur lui-même d'un travail qu'il confiait autrefois à d'autres, n'est pas toujours total, mais les technologies et les prestataires l'incitent fortement à interroger seul de nombreux produits d'information. Entre la consultation de la messagerie ou d'une banque de données, la lecture de la revue de presse, la réponse à des demandes d'information de collègues, ou la formulation d'une recherche urgente, l'activité d'information s'élargit et s'amplifie, tout en restant secondaire car rarement soumise à obligation de résultat. Les critères manquent encore, notamment économiques, pour prendre la mesure de cette activité souterraine et élargir les raisonnements qui restent encore trop souvent basés sur une productivité individuelle, pour y intégrer par exemple la valeur ajoutée que l'information apporte à l'activité principale.

L'étude des éléments qui la constituent fait apparaître l'activité d'information comme fort complexe [10], alliant un ensemble d'opérations de recherche, de traitement et de mémorisation et d'usage, avec trois dimensions indissociables, organisationnelle, sociale et symbolique. Organisationnelle, dans la gestion de la matérialité des dossiers ou d'outils personnels sophistiqués, mais aussi dans les évaluations permanentes de l'offre (Vacher, 1997) ; humaine et sociale, notamment dans les activités langagières [11], et dans les mises en écrit et en traces auxquelles l'individu procède pour lui-même, pour d'autres ou avec d'autres. Symbolique enfin, dans les activités de validation, d'interprétation, de synthèse d'information et de construction de représentations partagées. L'emboîtement de ces niveaux rend compte de cette complexité. Avant d'entamer une recherche d'information, l'individu est conduit à identifier les nombreux éléments et à se les représenter comme un système d'information qu'il va mobiliser et utiliser. Dès qu'une personne en effet, agissant dans un système social organisé, recherche, utilise ou produit de l'information dans le cadre d'une action, faisant appel à des démarches heuristiques, à des procédures, à des outils d'information, elle est amenée à se construire une représentation que nous appelons système d'information, qui déborde et englobe largement les outils techniques et les dispositifs. Cette représentation l'aide à se positionner, à s'y mouvoir et à y construire ses chemins. Les études d'usages d'Internet montrent l'intense activité cognitive de l'acteur pour se situer dans cet univers inconnu, se donner des points de repères et développer une stratégie adéquate (Christophe, 1998).

Cette activité peut être réalisée par les individus eux-mêmes lorsqu'ils se montent un système d'information personnel, faits de micro documentations ou de banques de données personnelles, révélateurs d'un investissement individuel et de modes plus ou moins structurés pour gérer l'information (Crançon, 1999 ; Guyot, 1999). Cet espace prolonge et organise en même temps l'activité de travail qu'il rend visible et intelligible. L'entreprise découvre aujourd'hui que ces

réservoirs aux logiques extrêmement personnelles mais toujours tournés vers une recherche d'efficacité, totalement sous-exploités par la collectivité, peuvent constituer une richesse pour elle. Cela explique les démarches actuelles pour les intégrer dans des systèmes d'information collectifs, à l'échelon local ou général. Mais mettre les dossiers de travail sur un collecticiel, les rendre disponibles pour être lus et éventuellement annotés ou amendés par d'autres, c'est pénétrer dans le domaine personnel de l'organisation du travail et toucher à l'affectivité, et à des phénomènes beaucoup plus profonds que la soi-disant rétention d'information liée pouvoir.

Cette activité demande des compétences particulières, dans les actions de repérage des sources et des outils, de suivi de l'offre, de mise en place de critères de sélection. Chaque outil possède ses procédures d'accès et sa logique d'interrogation propre, et implique de s'y adapter par une démarche spécifique, un moteur de recherche ne s'interrogeant pas de la même façon qu'un service minitel. Seule une pratique régulière permet d'acquérir un savoir-faire rapidement transposable à d'autres outils intellectuels ou techniques. Or dans la mesure où ses usages restent ponctuels, l'individu n'a guère l'occasion développer les compétences nécessaires, sauf à consacrer un temps d'apprentissage. Cette activité personnelle et invisible n'est pas prise en compte par la collectivité, alors même qu'elle est déportée sur l'individu et que la diversification des dispositifs directs le contraignent à en suivre l'évolution.

L'entreprise semble avoir longtemps considérée l'information comme une activité naturelle et totalement personnelle qu'elle ne reconnaît rarement comme partie intégrante du travail quotidien, ne dégageant les moyens d'apprentissage, alors que dans le même temps elle incite fortement à développer des outils coopératifs ou à y contribuer [12]. Lorsqu'elle les implante, sans beaucoup de concertation, c'est souvent avec un minimum d'accompagnement et de formation technique, négligeant la dimension des démarches intellectuelles et organisationnelles qu'ils impliquent, laissant à chacun le soin de s'informer et de se former auprès de ses collègues, ce qui est une façon de nier l'importance et les difficultés de ces investissements organisationnels.

Prendre les pratiques comme entrée insère les technologies dans leurs rapports aux individus et aux groupes, dans l'univers de leurs réseaux de travail avec lesquels elles vont devoir cohabiter [13] [14].

Des relations de service

L'étude des pratiques révèle alors tout un monde de négociations, de troc, d'échanges d'information entre acteurs qui se comportent en prestataires ou en usagers de services, dans des relations variables. L'économie des services, et de façon similaire la théorie du mandat, apportent des éléments sur la construction d'une relation de service autour des trois pôles que sont le client prescripteur, le prestataire, personne, dispositif ou machine, et un objet sur lequel porte l'accord. Cette relation provoque une intense activité d'information pour la construire, la maintenir et en évaluer le résultat (Gadrey, 1996 ; Girin, 1995). La prestation d'information prend des formes de plus en plus différenciées, relation de face à face pour un renseignement, pour des produits, ou encore des outils d'information sur des supports divers.

La deuxième notion à convoquer est celle de continuité de service, fondée sur le fait qu'un client, lorsqu'il évalue une prestation, ne considère pas seulement la qualité du service rendu, mais tend à y intégrer le résultat, souvent différé, telle son exploitation de l'information. A l'inverse du gestionnaire, l'utilisateur n'a pas à identifier toutes les composantes de la chaîne de production. Mais dès qu'il se met en situation de self-service il s'y trouve confronté, et quand il a récupéré des références il s'aperçoit qu'il doit entreprendre une nouvelle démarche pour obtenir les textes correspondants. Toute activité d'information implique donc de comprendre et de visualiser l'enchaînement des actes constitutifs de ce qui lui apparaissait à première vue comme une opération unique.

Partir de la relation de service permet de contourner le terme de médiation pour aller du côté de la stratégie de l'individu. A partir du moment en effet où, selon les situations, chacun devient client et fournisseur, il importe d'étudier ces contractualisations souvent tacites, les modes d'effectuation d'une recherche, par le biais d'un prestataire ou en self-service. Cela entraîne une activité d'évaluation de la chaîne considérée, activité implicite mais significative dans la réalité quotidienne du travail.

Celle-ci montre que dans le cadre de la coopération entre les membres d'une équipe ou d'un bureau, chacun est amené à demander et à rendre des services en matière d'information en s'adressant à un service collectif, à un collègue, ou à soi-même. Chaque modalité crée des relations spécifiques de contractualisation et d'usage, plus ou moins explicites, régulières, parfois marchandes dans le cas d'un dispositif documentaire extérieur, par la réciprocité ou le troc interpersonnel ; parallèlement il est souvent à donner une information, à mettre à disposition ses documents personnels. Ainsi se constitue une économie particulière, plus ou moins structurée et mouvante, faite de ces modes de production, d'échanges ou de contribution à la collectivité, dont les règles sont plus ou moins claires et intégrées dans la vie des bureaux, parfois perturbée par des décisions hiérarchiques soucieuses de la régulariser. Par le biais de la tarification interne des prestations documentaires par exemple, une direction est conduite à interdire à ses journalistes d'utiliser trop fréquemment les services de la documentation, ou utilise la possibilité technique d'identifier les gros utilisateurs du réseau pour contrôler leurs usages.

Cette histoire toujours individuelle et collective de la gestion de l'information a connu de rapides transformations. Dans les années cinquante, les gros centres de documentation géraient de l'information-connaissance scientifique et technique réservée à la recherche-développement. Puis se sont développées des cellules d'information plus proches des spécialités de chaque service, pour le marketing ou le service juridique, gérant de l'information-action, avant que les entreprises ne

se dotent de réseaux pour gérer les flux d'échanges [15] . Il y a ainsi accroissement et juxtaposition non seulement d'unités aux missions diverses, mais aussi d'acteurs chargés de mémoriser et de traiter l'information, que ce soit dans des structures stables ou temporaires, nées d'une décision locale ou de directives de la Direction générale.

Les sciences de l'information se sont plus particulièrement attachées à approfondir la relation de service en évaluant les modes de production et de fourniture des prestations documentaires, en développant des critères quantitatifs, statistiques d'utilisateurs, de prestations ou de produits régulièrement fournis plus qu'en se penchant sur la construction de la relation. Conçus dans une logique de service public pour un public semi-captif, ces prestataires internes se trouvent aujourd'hui mis en demeure de faire la preuve de leur utilité et de la valeur ajoutée qu'ils apportent, ce qui les conduit à adopter un raisonnement marketing et des critères de gestion utilisés dans toute l'entreprise mais mal adaptés à la spécificité de l'information.

Car cette relation de service, classiquement appelée intermédiation, se trouve en pleine mutation par la conjugaison de plusieurs facteurs : une mise en concurrence avec des prestataires externes, spécialisés sur un créneau étroit qui procure une meilleure qualité que celle du centre de documentation contraint de proposer des gammes très larges au coût de production élevé pour satisfaire sa clientèle interne. Concurrence en interne, avec la multiplication des dispositifs d'information plus souples et plus spécialisés, comme ceux d'intelligence économique [16] qui privilégient l'analyse de l'information. Concurrence enfin, avec les technologies d'information qui procurent à l'utilisateur une autonomie dans ses recherches d'information.

Cet éclatement recompose le secteur des intermédiaires et les place devant des choix stratégiques, comme de s'intégrer davantage dans les processus de travail au plus près des gens, de se positionner sur des prestations très spécialisées, de participer et collaborer activement à la mise en place de groupware ou d'Intranet ; ils s'associent avec des informaticiens ou des spécialistes de la communication pour exploiter leur expertise à structurer l'information et en organiser l'accès, sortant ainsi de leur rôle classique de spécialistes des documents. D'autres se glissent dans le créneau porteur de la formation, de l'animation d'équipes projet ou de l'accompagnement à la maîtrise des outils techniques ou méthodologiques.

Cette dimension de service, comme mise en relation, relais, facilitateur technique ou prestataire, imprègne désormais toutes les relations de travail et n'est plus seulement l'exclusive des services d'information . Elle peut servir à évaluer les outils ou les dispositifs et à observer leur vie quotidienne et pas seulement leur mise en place.

Problématique de l'ingénierie de l'information

Systèmes et dispositifs d'information doivent alors se regarder comme un projet, dont ils constituent à la fois le résultat et un cadre d'action. Or l'ingénierie classique, concentrée sur les technologies, a tendance à faire l'impasse sur la dimension sociale des échanges d'information. De plus, de nombreux dispositifs ne sont pas nécessairement techniques mais seulement organisationnels, telle la veille technologique, même si beaucoup s'appuient totalement sur un outil, comme le groupware, le knowledge management ou l'Intranet. Placer le projet social comme activateur d'un projet technique, est une façon de dépasser le raisonnement selon lequel l'insertion technique viendrait à la rencontre d'un terrain et formerait les usages.

Les quatre dimensions qu'Armand Hatchuel associe à un projet, un mythe fondateur porté par les discours et les représentations, une logique managériale dominante et les façons dont elle s'exerce, des acteurs et éventuellement des outils (Hatchuel, 1992) permettent d'étudier à la fois les systèmes techniques mais aussi ces dispositifs qui impliquent seulement de l'organisationnel et du social, ou, dit autrement, d'approcher un système dans ses logiques organisationnelle, technique et ses dynamiques sociales. Et comme il s'agit de dispositifs dédiés à l'information, il convient d'y ajouter trois focales spécifiques, celle du traitement, de l'accès et de la communication de cette information.

Les modalités de traitement étudient le type d'information traitée, données, textes, références, leurs formes éditoriales, les modes de traitement et de structuration ; l'accessibilité rend compte non seulement des canaux de diffusion, mais aussi des façons dont ces ressources sont rendues disponibles. Ainsi l'Intranet facilite seulement l'accès à l'information interne, comme un centre d'information qui diffuse aussi ses produits sous des formes et par des circuits qui ne sont pas nécessairement techniques. La communication touche à l'organisation du travail lui-même, aux jeux de règles, de modes de contribution des acteurs et de procédures d'échanges, pouvant aller à simplement savoir ce que font les autres, ou à se coordonner avec eux, jusqu'à la construction collective d'une base de connaissances.

Tenir compte à la fois des discours, de la logique managériale, de l'histoire du projet, des acteurs concernés, du type de création collective et du mode de participation, fait émerger les décalages entre discours et réalité. Un dispositif assure parfois deux fonctions, ou affiche un discours qui ne correspond pas à sa réalité. Ainsi un collecticiel censé améliorer la communication entre les membres d'une équipe, sert seulement de réseau pour centraliser les dossiers de chacun. Le versant coopératif demanderait une volonté partagée, du temps de formation, l'acquisition de nouvelles habitudes de travail, une formalisation des modalités de partage, l'entretien d'une motivation des participants, conditions qui, si elles ne sont pas remplies, laissent le dispositif en deçà de ses possibilités (Vacher, 1997). De même, nombre de dispositifs dits de "management des connaissances " assurent simplement la mise à disposition d'informations hétérogènes, ce qui n'a rien à voir avec une formalisation des connaissances qui capitalise les expertises par un travail de mise à plat des

schémas utilisés intuitivement par chaque acteur, ce qui implique un investissement à long terme et d'intenses négociations entre les acteurs concernés par l'application.

Dans ces volontés affichées ou réelles, dans la construction plus ou moins collective ou imposée, que ce soit dans un cadre restreint ou large, avec une concentration sur la technique ou sur un projet social, selon un certain mode de partage des responsabilités, se lit l'état des coopérations mais aussi des concurrences entre services et corps de métiers, informaticiens, responsables de communication, documentalistes et tous les contributeurs du système. La distinction classique entre utilisateur et concepteur d'un outil, entre utilisateur et offreur d'information, tend à s'estomper dans des assemblages sans cesse renouvelés au gré des situations des acteurs et de leurs projets. Ces configurations sont plus ou moins durables, elles peuvent se banaliser dans le quotidien jusqu'à devenir de simples outils de travail.

Si l'on considère que tout projet, même technique, engage un débat, dévoile du sens et fait bouger les acteurs, alors l'ingénierie d'information est devenue centrale, à la condition qu'elle prenne en compte le fait que tout le monde est désormais concerné, et non plus seulement les spécialistes, que chacun possède une expérience technique, communicationnelle et informationnelle, des connaissances sur le contenu de son travail, a potentiellement les moyens de savoir ce que font les autres, ce qu'ils connaissent ou savent faire, et les moyens d'interpréter les informations dont il dispose. Cela demande de travailler sur les conditions sociales d'une réelle transversalité, par delà l'interconnexion des matériels ou l'homogénéité éditoriale, pour relier les pratiques individuelles et collectives.

Les origines techniques du terme d'ingénierie [18] nous feraient préférer le terme de génie informationnel [19] pour insister sur le cadre plus vaste de projet humain et éventuellement technique, pour placer l'ensemble des dynamiques des acteurs dans un dispositif, pour rompre avec l'idée que le "management" imposerait, les salariés n'ayant d'autre choix que de subir ou de faire des détournements [20]. Le génie informationnel est concerné par la viabilité et les aléas quotidiens, et pas seulement par la mise en place d'une structure, par les questions éditoriales et pas seulement techniques, par la coordination de corps de métiers différents rassemblés par lui et enfin par l'animation de ces dispositifs.

Conclusion

L'étude des dispositifs d'information dévoile tout autant les savoirs qu'ils contiennent que la vie organisationnelle qui les entoure, constituant ainsi de précieux indicateurs sur l'organisation ou la partie de l'organisation qui l'a créé et le fait vivre. Développer de telles approches ne peut que donner une vision plus claire de ce qui se passe dans les organisations.

Mais ces mutations sont à inscrire dans des évolutions plus vastes. Tout d'abord, celle du marché de l'information, qui, en procurant une offre compétitive avec l'offre développée en interne, pousse celle-ci à se réorganiser en devenant prescripteur de prestations externes personnalisées, en devenant un relais et pas seulement un producteur. Les réseaux procurent désormais des canaux directs à tous qui peuvent court-circuiter le travail des intermédiaires, l'entreprise cherche des solutions pour réguler les besoins d'information croissants de ses membres, et pour contrôler l'activité d'information. Cela se traduit notamment par l'apparition de métiers composites dont une part est dévolue à l'information.

L'organisation du travail connaît elle aussi des mutations, avec le travail à distance, le travail effectué par plusieurs acteurs dans des temporalités décalées, ce qui implique un effort accru de coordination et de suivi d'opérations, jusque là laissé à l'initiative des services. Il semble aujourd'hui que l'offre d'outils de coordination devance pour l'instant l'organisation actuelle du travail. S'engager dans des négociations et des réorganisations avec les acteurs concernés enclenche une dynamique de changement que beaucoup d'entreprises ne semblent pas prêtes à assumer. Elles préfèrent répondre aux offres industrielles de solutions informatiques clé en main pour éviter les réorganisations trop radicales dont ces outils sont porteurs. Cela peut partiellement expliquer l'absence de politique et de prévision des instances décisionnelles, qui oscillent entre une politique centralisée et fortement prescriptive, et un libéralisme dans les initiatives spécifiques, laissées aux mains des techniciens ou du management intermédiaire.

Ce manque de volonté politique se lit aussi dans la non reconnaissance de l'investissement personnel invisible que demande l'activité personnelle d'information assistée d'outils. Ce déficit d'une réflexion globale pousse nombre de Directions à suivre ses concurrents dans le mouvement général moderniste qui surestime les possibilités techniques du réseau, sans évaluer les enjeux organisationnels internes ni les conséquences de cette nouvelle activité d'information sur le travail quotidien. Les décideurs apparaissent totalement en retrait par rapport aux dynamiques des techniciens et des salariés eux-mêmes. Dans le meilleur des cas, ce laisser-faire pourrait constituer une stratégie, en accumulant les expérimentations locales avant de construire une politique générale. C'est donc aux cadres et aux personnels concernés que revient la lourde tâche de développer de façon combinée une culture organisationnelle et une culture technique, sans qu'ils en aient nécessairement les moyens, jouant parfois les apprentis sorciers.

L'entreprise actuelle se trouve aux prises avec des phénomènes d'éclatement en unités dispersées, d'externalisation de certaines fonctions, de déperdition de compétences, ce qui explique sa préoccupation de créer de nouveaux liens, que ce soit sous forme de dispositifs intégrés ou d'une recherche d'identité.

L'intégration technique sur un Intranet de groupe rend visible ce mouvement de diversification des dispositifs locaux qui se sont créés au fil des situations, et aboutit à une situation paradoxale. Alors même qu'elle unifie à des fins

opérationnelles et gestionnaires, elle dévoile les particularismes, les habitudes, voire même les cultures de chaque département et la spécificité du type de management local. Loin de niveler ces particularismes, elle tend à les accentuer, dans ce qui apparaît comme une simple juxtaposition souvent non concertée d'informations ou d'outils produits dans un cadre spécifique. Cela renvoie in fine à la question de l'identité de l'entreprise, qui apparaît alors comme une simple fédération d'éléments hétérogènes techniquement regroupés. Mais l'identité dépasse largement la somme de ses parties, ce qui engage à réfléchir sur les relations entre identités locales et construction d'une identité globale.

Enfin, dans ce double mouvement sensible de relocalisation et de délocalisation, le management est sommé d'agir sur ses façons de gérer et d'articuler l'intérêt général avec l'intérêt particulier, les individus avec le collectif, le local avec le central, et de réfléchir sur certains phénomènes engagés dans ces réorganisations. Tout d'abord, sur la notion de groupe et de collectif, de ses frontières et de ses relations avec d'autres. Ensuite, sur les conséquences de l'injonction faite à l'individu de contribuer à des systèmes d'information collectifs, présentés comme une solution alternative aux phénomènes de repli sur soi. Nombre de salariés attendent à la fois une reconnaissance et un retour de leur collaboration, mettant en question la circulation de l'information qui reste majoritairement envisagée comme un retour à des fins de gestion. Enfin, sur les moyens de dépasser les discours actuels selon lesquels l'intégration technique serait porteuse de transversalité et de partage. Elle l'est, mais à certaines conditions. Pour le moment, les mises en concurrence interne, les disparités managériales entre services, indiquent une situation transitoire dans laquelle s'expriment des tensions entre plusieurs niveaux. En même temps, cette intense dynamique autour de la production et de la circulation des informations et des savoirs pourrait marquer les premiers balbutiements d'un véritable management de l'information .

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALAVA (S.), 1995, " Du multimédia aux autoroutes de l'information ", Paris, Adbs, Journées IDT, p.158-162.
- L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels : autour de Michel Crozier, (1994) colloque de Cerisy, sous la direction de Francis Pavée, Paris, Seuil.
- BARTOLI (A.), LE MOIGNE (J.L.), 1996, Organisation intelligente et système d'information stratégique, Paris, Economica.
- BERNIER (C.), 1995, " Modèle de l'organisation, modèle de l'utilisateur et mode de gestion des développements de systèmes ", TIS, vol 7 n°3, p 85-114.
- BOUILLON (J.L.), 1999, Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances, Thèse de 3ème cycle, LERASS, université de Toulouse-Le-Mirail
- CHAMBAT (P.), 1994, "Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques ", TIS n° 6, 249-269.
- CLOT (Y.), ROCHEX (J.Y.), SCHWARTZ (Y.), 1990, Les caprices du flux, Paris, mission MIRE.
- CRANCON (D.), 1999, Activités de travail et activités d'information, sous la direction de Brigitte Guyot, Paris, Mémoire de DESS, INTD.
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), 1977, L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil.
- DEZALAY (T.), 1997, Systèmes d'information et réactivité dans une unité de l'aéronautique. Thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Rouen.
- ESTIVALS (R.), 1997, " Théorie cognitive de la schématisation : le réseau ", Schéma et schématisation, n° 48, p7-55
- FLICHY (P.), 1995, L'innovation technique, Paris, La découverte.
- FLORIS (B.), 1996, La communication managériale, Grenoble, PUG.
- FRIEDBERG (E.), 1993, Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée, Paris, Seuil.
- GADREY (J.), 1996, L'économie des services, Paris, La découverte.
- GIRIN (J.) 1995, " Les agencements organisationnels ", Les savoirs en action, sous la dir de F Charue-Duboc, Paris, L'Harmattan, p 233-294.
- GLEIZES (M.P.), GLIZE (P.), 1999, " L'adaptation des organisations par et pour l'information émergente ", Solaris, <http://www.info.unicaen.fr/bnum/jelec/solaris>.
- GUYOT (B.), 1997, " Activités de recherche d'information via les réseaux ". colloque " Penser les usages ", Arcachon, SEE, IREST, ADERA, p156-164.
- GUYOT (B.), 1997, " Système d'information : construction d'un objet de recherche ". Lille, Objets et pratiques de communications organisationnelles : construire des approches scientifiques, groupe d'études de la SFSIC, p 30-35.
- GUYOT (B.), 1996, Evaluation des TIC par les usagers en milieu professionnel : pratiques du minitel et du micro pour la recherche d'information à distance. Lyon, Enssib, <http://www.enssib.fr>.
- HATCHUEL (A.), 1992, L'expert et le système, Paris, Economica.
- ISRAEL (R.), AUFFRET (G.), 1999, " Une mémoire de l'émergent : vers un outillage conceptuel et socio-technique de la coopération ", Solaris n° 5, <http://www.info.unicaen.fr/bnum/jelec/solaris>.
- JACOB (G.), 1993, Le système d'information pour la stratégie d'entreprise, Paris, Hermès.
- Le COADIC (Y.), 1997, Usages et usagers de l'information, Paris, Adbs-Nathan.

LE MOIGNE (J.L.), 1977, La théorie du système général : théorie de la modélisation, Paris, PUF.

LEPLAT (J.), 1997, Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique, Paris, PUF (le travail humain).

LINK-PEZET (J.), 1999, " De la représentation à la coopération : évolution des approches théoriques du traitement de l'information ", Solaris n°5, <http://www.info.unicaen.fr/bnum/jelec/solaris>.

LINK-PEZET (J.), NOYER (J.M.), 1999, " Systèmes d'information distribués, auto-organisation et émergence ", Solaris n° 5, <http://www.info.unicaen.fr/bnum/jelec/solaris>.

LUSSATO (B.), 1983, Le défi informatique, Paris, Fayard.

MARCH (J.), 1981, " L'information dans les organisation : un signal et un symbole ", décisions et organisation, Paris, Editions d'organisation.

MARCH J. (1987), " Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus ", Décisions et organisations, Paris, Editions d'organisation.

Objets et pratiques de communications organisationnelles : construire des approches scientifiques, 1997, Actes des Journées de Lille, Groupe d'études de la SFSIC.

Recherches en communication organisationnelle : concepts et théorisations, 1999, Actes des journées d'Aix en Provence, Groupe d'études de la SFSIC.

Revue française de gestion, mai 1997. Numéro spécial consacré aux services.

REYNAUD (J.D.), 1989, Les règles du jeu : action collective et régulation sociale, Paris, Colin.

Stratégor : stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise, 1992, Paris, interéditions.

TARDIEU (H.), Gunthman (B.), 1991, Le triangle stratégique : stratégie, structure et technologie de l'information, Paris, Ed d'organisation.

TERSSAC (G. de), 1992, Autonomie dans le travail, Paris, PUF.

THUDEROZ, 1996, " Transgression et objets, ou quelques réflexions autour de la règle, de l'objet et du sujet " La transgression des règles au travail, sous la dir de J Girin, Paris, L'harmattan, p119-135.

VACHER (B.), 1997, Gestion de l'information en entreprise, Paris, Adbs-éditions.

VARELA (F.), THOMPSON (E.), ROSCH (E.), 1993, L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine, Paris, Seuil.

ZARIFIAN (P.), 1996, Travail et communication, Paris, PUF.

Brigitte GUYOT, Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations

L'analyse des modes de management de l'information en entreprise peut se faire selon plusieurs approches : celle des systèmes d'information, qui y voit un outil de structuration et celle des stratégies d'acteurs, qui insiste sur la diversité des dynamiques, individuelles et collectives. L'intensification des activités d'information, l'éclatement des lieux et des modes de sa gestion, et la montée des outils, nécessitent de prendre en compte les pratiques pour s'interroger sur la rationalisation des modes de travail, par la transversalité et la coopération, et sur les nouvelles formes que prennent la relation de service, et l'ingénierie d'information.

Mots clés : Management de l'information, système d'information

Brigitte GUYOT, Some approaches to information management in the organisations

Information management can be studied with different approaches : information system, as a tool to structure the organisation ; actors 'approach, which shows individual and collective dynamics in information matters. Growing internal information activities and practices, diversification of information services, tools and products, bring new approach to the question of rationalization by way of cooperation, of information ingeniering.

Key words : Information management, information system

Notes :

[1] Paru dans la revue " sciences de la société " n° 50/51, 2000

[2] on pourra se reporter au Macroscopie de Joël de Rosnay (Seuil, 1977) ou aux travaux de Laborit

[3] Le modèle OID définit les trois niveaux d'un système organisationnel : Opérant, Informationnel et Décisionnel

[4] Avec notamment les SI-S, systèmes stratégiques d'information ou systèmes d'information stratégique ; d'autres auteurs, comme JACOB G (1993) intègrent dans leurs réflexions le contenu, les types d'informations à intégrer dans le processus stratégique

[5] voir à ce propos l'article de Tannery dans la revue française de gestion, qui montre que la thématique du changement organisationnel est l'un des moyens pour le management d'asseoir (ou de ré-asseoir) son pouvoir

[6] On peut rapprocher ce mouvement de ce que dit Flichy lorsqu'il fait l'histoire d'une innovation technique, montrant comment s'élabore, par le jeu de stratégies, un cadre de fonctionnement et d'usage d'un outil. (Flichy, 1995)

[7] joique sur le sujet plus vaste des médias de masse et des nouvelles technologies, Wolton rappelle que l'idéologie technique "oublie" les deux autres dimensions, sociale et culturelle, inhérentes à toute théorie de la communication

[8] Giddens avait déjà montré la relation directe qui existe entre la structure et l'action, les systèmes sociaux ne pouvant exister sans l'action humaine. Le structurel est extérieur aux agents mais il leur est aussi intérieur, à la fois

"contraignant et habilitant", intégré tout en constituant un cadre pour leurs actions. Il n'a pas d'existence indépendante du savoir qu'ont les agents de ce qu'ils font dans leurs activités de tous les jours (GIDDENS A. (1987), La constitution de la modernité. Paris, PUF)

[10] si l'on fait le choix de la comprendre, dans une démarche user-friendly ou user oriented, comme le disent les anglo-saxons, et non manager-oriented, ce qui est encore trop souvent le cas

[11] voir les activités du groupe Langage et travail, et notamment les travaux de P Delcambre, de F Rouard

[12] tels les collecticiels présentés comme une aide au travail, par un partage des dossiers, une messagerie, voire un forum, entre les membres d'une équipe ou d'un service

[13] notamment les études commanditées par le CNET depuis plusieurs années, sur le courrier électronique, les mobiles, qui intègrent dans leurs méthodes la prise en compte des pratiques en entreprise sur lesquelles ont travaillé les équipes de l'ENSSIB de Lyon, du GRESEC de Grenoble, du GRIS de Rouen... qui ont donné et vont donner lieu à des thèses

[14] certaines thèses en information-communication récentes ou en cours insèrent leurs réflexions dans une dynamique des acteurs, s'intéressant notamment à la façon dont l'outil intervient dans des pratiques existantes (Martin, 1998 ; Durampart, 2000 ; Lépine)

[15] ou, comme le formulait Chaskiel lors d'une réunion du Plan, gérer la communication-relation (Chaskiel, 1995)

[16] veille technologique, stratégique, intelligence économique, sont des dispositifs de surveillance du marché, de la concurrence ou des produits. Un projet se monte autour d'une question à résoudre, pour apporter les éléments utiles à la décision, opérationnelle ou stratégique. Une équipe d'experts se forme, pour collecter l'information et surtout la valider et l'analyser avant de faire des préconisations. Il n'y a parfois aucun outil technique

[18] ce n'est pas sans rappeler l'ingénierie du symbolique de Bernard Floris, lorsqu'il parle de la communication interne

[19] malgré son aspect prétentieux, il indique bien les objectifs ambitieux de considérer ensemble les dimensions individuelles, collectives, symboliques et technologiques

[20] ce que fait quelque part Danièle Linhart lorsqu'elle parle du management comme d'une entité menée par la seule logique d'imposition et de négation des salariés bidouilleurs