

# Elements pour une approche informationnelle dans les organisations

Brigitte Guyot

► **To cite this version:**

Brigitte Guyot. Elements pour une approche informationnelle dans les organisations. Sciences de la Société, Presses universitaires du Midi, 2004. <sic\_00001094>

**HAL Id: sic\_00001094**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001094](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001094)**

Submitted on 13 Oct 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations

Brigitte Guyot

Maître de conférences en sciences de l'information  
INTD, Conservatoire Nationale des Arts et métiers, Paris (guyot@cnam.fr)  
Ursidoc (Document et sciences de l'information) Villeurbanne

*L'une des voies possibles pour appréhender la place de l'information dans les organisations est de partir de l'activité d'information, et de voir comment elle engage une relation à l'action, une relation aux dispositifs d'information et ré-interroge, de ce fait, la médiation. C'est prendre en compte tous les acteurs et leurs pratiques en matière d'information, pour étudier les transformations en cours dans l'accès et l'exploitation d'information dans la sphère professionnelle. C'est proposer quelques définitions de l'information.*

*Mots-clés : Sciences de l'information, communication organisationnelle, activité d'information, dispositif d'information*

*Studies based on information in the organizations could benefit from an information activity centered approach. Observation of how work and information, of how information and action are linked would provide different definition of information and enlarge the notion of mediation, thus providing an understanding of new trends in organization structuration.*

La surabondance d'information à laquelle il est communément fait référence semble un constat bien court par le fait qu'il tient peu compte que c'est le développement exponentiel des processus et outils visant à la ré agencer et à la rendre visible, transférable ou exploitable, qui produit en grande partie cet effet multiplicateur. C'est pourquoi nous voudrions proposer d'aborder la question de l'information dans les organisations par le biais de l'activité d'information pour étudier de plus près comment son encadrement, par des dispositifs et par des mesures à visée rationnelle, constitue une phase particulière réorganisation structurelle. C'est y inclure toutes les façons dont les acteurs, quels qu'ils soient, formatent et se saisissent de l'information dans la sphère professionnelle : cela englobe aussi bien les façons de travailler avec des moyens d'information que les dispositifs pour la gérer. C'est se placer au cœur des choix organisationnels en matière d'information et donc bien, in fine, sur des définitions de l'information qu'ils nous livrent sur elle.

L'objet de cet article n'est pas d'approfondir la catégorie d'organisation. Nous la considérerons comme un ensemble de moyens tenus ensemble par des règles et rassemblés autour d'un but qui la contraint et oriente ses activités. Ce qui nous intéresse, ce sont les décisions prises pour adapter les moyens et les structures informationnels aux hommes qui agissent quotidiennement. Et nous utilisons le terme d'acteur pour signaler sa relative marge d'autonomie, une intentionnalité et responsabilité qui, notamment, s'exerce en matière d'information<sup>1</sup>.

Quant à la catégorie d'information, elle suscite une inflation d'interprétations renvoyant à des univers fort hétérogènes ; pour certains, elle signifie une activité journalistique, là où pour d'autres elle prend les formes très techniques du traitement informatique, documentaire ou linguistique. Ce terme est non significatif si ne sont précisés le type de support, sa nature (économique, juridique, procédurale), sa forme (données, références bibliographiques, texte), son niveau (générale, spécialisée), sa fonction et son usage (agir, décider) ou encore le public concerné (techniciens, chargés de mission, ou plus largement le métier). Ces premiers contours offrent un aperçu de la variété des angles d'analyse possibles en sciences de l'information. cet objet est multiforme selon le point de vue adopté.

Notre appartenance au champ de la communication organisationnelle nous pousse à prendre l'information de façon volontairement large comme une forme stabilisée résultant d'une intention de formalisation et donc de mise en ordre, c'est-à-dire possédant un principe organisateur puissant. Cette définition nous oriente dans trois directions : la première souligne le lien congénital entre information et action qui renvoie à une pragmatique de l'action ; la seconde, le lien entre information et forme structurante qui renvoie aux stratégies organisationnelles et plus particulièrement aux dispositifs

<sup>1</sup> Stratégie, acteur et système tels renvoient à l'analyse stratégique minzberg et Crozier mais aussi au courant gestionnaire sur l'analyse stratégique décisionnelle (stratégor). Les acteurs dont il sera question ici sont des cadres du secteur tertiaire.

d'information. Enfin, il y est une activité éditoriale qui organise et rend circulaire l'information. Sous des angles différents, toutes trois abordent, les questions de filtrage et d'accès et articulent fortement les plans de l'organisation, du social, du cognitif et du technique.

De ce point de vue, le schéma de la communication aura au moins eu le mérite d'instituer des rôles, en assignant à des acteurs une place, dans une « chaîne de transfert » allant de l'émetteur au destinataire, comme le disent encore les sciences de l'information, voulant signaler la relation originelle entre un auteur et son lecteur. Cela « marche » dans le monde de l'édition et du marché de l'information électronique où l'offre précède l'usage, et ce processus est perceptible dans le monde des organisations d'aujourd'hui à la différence près que l'émetteur auteur est devenu producteur, concepteur, contributeur, initiateur et générateur d'un processus de publication, selon des normes en cours d'élaboration voire même selon une exigence de service affirmée.

De la même façon, mais à l'autre extrémité de cette chaîne, le récepteur lecteur « éclate » en utilisateur intermédiaire, final ou en usager. L'interface entre les ressources et leur exploitation est assurée par un médiateur d'accès, qu'il soit diffuseur, distributeur, serveur, documentaliste, utilisateur intermédiaire. Tous ces acteurs, de plus en plus nombreux, jouent un rôle dans la transmission, l'intermédiation, le passage ou la rencontre, comme passeurs, traducteurs ou prescripteurs. Derrière chacun type d'acteurs, il y a des activités et des processus qui, comme tels, engagent à leur tour des méthodes, des techniques, des compétences qui marquent des modes d'intervention vis à vis de l'information.

Ce rappel à des appellations fonctionnelles communément admises dans le milieu de l'information ne suffit pas à rendre compte de l'intense dynamique qui se joue entre tous ces acteurs et qu'on peut regrouper sous l'expression « activité d'information » (Guyot 2000). Car, aujourd'hui, on ne peut que constater une reconfiguration et un brouillage de ces rôles, un allongement et des diverticules dans le processus de médiation. Pour ne prendre que deux exemples, la problématique de l'accès constitue une première inversion du schéma originel en sciences de la communication basé sur la diffusion et donc sur le point de vue de la source. De la même façon, on ne peut plus continuer à considérer l'information comme une donnée immanente à transmettre le plus fidèlement possible : elle est interpellée, reformatée, saisie, traduite par de nombreux acteurs aux fonctions tantôt transformatrices, interprétatives ou normatives. C'est dire que l'information résulte et s'accompagne sans cesse d'une série d'interventions tout autant intellectuelle, politique que technique, qu'elle est produite et utilisée dans et sous certaines conditions. Il importe alors d'étudier comment s'effectue, dans les organisations d'aujourd'hui, ce qu'il faut bien appeler un encadrement généralisé de ces activités, tant en amont à la source, qu'en aval, dans l'exploitation.

Etudions alors l'information sous différents points de vue : dans l'action, elle s'avère un moyen d'action pour l'acteur, pour l'organisation elle est une activité à encadrer, à mettre en formats et en dispositifs, ce soin étant éventuellement confié à des outils et à dispositifs fonctionnant alors, peu ou prou, selon une logique de service. Enfin, elle fait l'objet d'intenses recompositions, agencements, pour la plier à l'organisation. C'est dire les mises en tensions entre des forces et des intérêts potentiellement divergents. Cela repose la question de la médiation, désormais distribuée et répartie auprès d'acteurs non spécialistes. Cela ré-interroge aussi l'activité de travail et la place qu'y occupe l'information.

## ***1 - l'information aux prises avec l'action : <sup>2</sup>***

Dès qu'elle est rapportée à l'action, l'information se révèle formatée dans et pour elle, ce qui vient affaiblir sa définition comme bien intangible (Foray 2000). Dès qu'elle entendue comme un moyen pour travailler, il y a focalisation sur la situation d'information devenue centrale, la seule, en définitive, qui justifie que les mesures prises pour lui apporter des réponses convenables. Une situation d'information est un moment de l'activité, un espace-temps totalement contextualisé par elle. Y sont réunis une intention, un contexte et une temporalité. Un manque ou un déficit d'information est repéré, qui empêche l'action de se dérouler. Il faut alors s'extraire de celle-ci et mettre en œuvre une démarche pour s'en procurer avant d'en reprendre le cours. Les économistes parlent de résolution d'incertitude et d'ignorance, d'assymétrie pour signaler le décalage permanent entre celui qui sait et

<sup>2</sup> Les remarques de cet article s'enracinent dans les recherches que nous menons actuellement sur les Intranets d'entreprise et sur des entretiens auprès de cadres du secteur tertiaire sur leur activité et leurs façons de travailler avec l'information

un autre qui ne sait pas, que ce soit un collègue de travail ou un concurrent. Selon ce point de vue, il est justifié de parler de besoin d'information comme relevant d'une intention, liée à l'action, qui déclenche une démarche. Et parler d'analyse de besoins, c'est mettre l'accent sur les réponses susceptibles de résoudre le problème du moment (Le Coadic 1997). A une situation correspond donc un besoin et sa (non) réponse éventuelle. C'est sur une telle équation que sont en général mis en place des solutions ou des outils.

L'étude d'une activité professionnelle met à jour de nombreuses situations d'information dans lesquelles se manifestent en permanence des demandes, des échanges et des productions d'information sous forme d'écrits ou d'échanges informels. Une action est en effet productrice d'information, de traces constituant la preuve de son exécution qui est propre à l'information administrative ou de gestion. Mais elle est aussi demandeuse d'information opérationnelle, réglementaire ou contextuelle. Cette double problématique production-utilisation d'information entre dans la part intellectuelle du travail. Et lorsqu'on y ajoute tout un pan de gestion matérielle, on peut la considérer comme une activité à part entière (Guyot, 2000, 2002). Ces intenses « bricolages » individuels pour donner, rechercher, organiser de l'information (Vacher) montrent une extrême variabilité et hétérogénéité des pratiques

Elles ont toutes les caractéristiques d'une activité, à ceci près qu'elle fait partie des activités secondaires de soutien du travail, même si dans certains métiers elle en constitue le cœur (bailly). L'étude des gestes quotidiens de l'acteur en matière d'information montre leur nature invisible alors même qu'ils pèsent parfois très lourd sur son temps et ses compétences.

Cette banalité les a longtemps inclus dans les activités langagières (Borzeix, 2003), communicationnelles faites de réseaux interpersonnels et de recours à des dispositifs institués. Mais le poids grandissant des écrits bureaucratiques et l'exigence de traçabilité des gestes et de l'activité générée par la démarche a produit une telle masse d'informations qu'il faut bien maintenant la classer et rendre exploitable.

La sociologie des usages tend à considérer essentiellement l'acteur face à des outils ou à des services d'information. Il faut pouvoir prolonger la démarche en prenant en compte la façon dont il intègre le résultat dans son action, cette exploitation constituant, selon nous, un moment crucial de l'usage qui reste encore peu exploré.

Cette activité d'information inclut donc toutes sortes de manipulation de documents. Passer de l'information au document contourne en partie le problème de sa définition. Le document est pris comme un observable porteur de pratiques sociales autour de lui. Par delà sa forme, c'est une représentation et un support de légitimité et de relations (Pédaque 2003).

L'« approche par le document » (Peyrelong 2003) s'appuie sur la matérialité de cet objet pour le suivre dans le processus de son élaboration, dans ses modes de circulation à l'intérieur d'un collectif restreint ou entre plusieurs collectifs de travail. A travers la prolifération actuelle de documents, de leurs formes et des procédures qui les entourent, se dégagent au moins deux définitions du document : celle de « document intermédiaire » (jeantet) considère un écrit avant tout comme un moyen de travail, un support d'action dont se dote personnellement un acteur pour faire avancer sa tâche, réfléchir, obtenir un avis, produire ou élaborer une stratégie. A la limite, il est détruit une fois l'action engagée ou terminée. La seconde définition d'un document est celle d'inscrit : inscription à la fois cognitive, (une représentation du monde environnant), normative, fruit d'une stratégie organisationnelle, qui acquiert progressivement un statut, une légitimité. Il y a un processus de mise en document, qui le construit par des formalisations et des interventions d'acteurs. (Kolmayer, 1999)

Dans une telle perspective, l'organisation apparaît comme un vaste chantier à la fois d'écriture et de formalisation symbolique, sous forme d'inscriptions de coordination, communication, de prescriptions, de déclencheur d'action et de gestion matérielle. L'information se plie à des stratégies d'acteurs qui, depuis leur place, agissent avec et sur elle.

Ainsi, formes d'action et formes d'information co-habitent elles étroitement, ce qui implique de pouvoir tenir les deux bouts. Le fait que l'information soit formatée dans une forme cognitive et par la présence de l'organisation. L'approche par le micro-niveau de l'activité d'information la montre contrainte à la fois par un référentiel cognitif totalement personnel qui formate un individu. En effet, personne ne

recherche ni ne s'approprie de l'information de la même façon ; par l'activité, ensuite, prescrite et engagée selon des normes ; et enfin, par des cadres<sup>3</sup> d'usage que fixent les outils et les systèmes d'information et que manipulent ceux qui veulent se procurer de l'information. Il faut pouvoir considérer ensemble ses conditions de production, de distribution et d'usage comme autant de facette de formatages, sémiotiques et organisationnels.

## **2 – des structurations de plusieurs ordres**

si l'on se place maintenant du côté de l'organisation, on voit celles-ci confrontées à une masse d'information et, surtout, à sa diversification croissante, et développant des solutions pour la gérer ou pour en confier le soin à des spécialistes. La gestion des traces, laissées ou produites par les acteurs, ou de celles qu'ils ont collectées eux-mêmes, peut se voir comme une vaste opération de recyclage pour qu'elles puissent servir à plusieurs acteurs à la fois, dans des espaces et à des moments différents. Il faut pouvoir réaliser des économies d'échelle et établir les filtres et formatages adéquats. Il peut d'ailleurs sembler étonnant que les catégorisations établies pour en matière d'immatériel ne prennent pas en compte ce capital informationnel, ni d'ailleurs les immobilisations de structures (hormis le système technique) et encore moins le coût de l'activité d'information (Vickery, 2000).

Plusieurs solutions s'offrent à l'organisation : soulager l'acteur d'une partie de cette activité non productive en la prenant partiellement en charge ou du moins en y introduisant un semblant d'ordre, par exemple en réduisant les redondances dans les recherches effectuées quotidiennement par plusieurs personnes, en sélectionnant à la source l'information utile à un métier. Cette optique considère l'information comme un moyen de travail, et le propre d'un gestionnaire est de rendre disponibles ou d'ajuster les ressources aux activités et d'instituer des règles pour les encadrer. Une seconde optique consiste à mettre en ordre les flux d'information qui accompagnent le flux matériel de l'activité, ce qui équivaut à reconnaître l'information comme un facteur de structuration et de régulation des activités elles-mêmes.

Au fil du temps, à la complexité des activités et des structures ont correspondu, comme en écho, une multiplication de systèmes d'information<sup>4</sup>. Chacun d'eux peut se définir comme une réponse à une situation d'information, comme le fruit d'un projet, sous-tendu par un certain nombre de règles, mettant en place un regroupement de moyens, un processus et des procédures, instituant des démarches pratiques et intellectuelles pour son exploitation. Il induit donc un dispositif de production et un dispositif d'usage qui en sont les faces matérialisées. Un système d'information n'est pas simplement un système technique de traitement d'information (outil), il mobilise avant tout un système social, des acteurs munis de compétences, notamment cognitives, selon des normes organisationnelles et éventuellement techniques. Il produit un certain nombre de services et de prestations de plus en plus instrumentalisés sous forme d'outils qui cristallisent ces différents aspects. Un système d'information peut alors se voir comme une forme instituée, reconnue, correspondant à une organisation dévolue à la mise en mémoire ou à l'exploitation de l'information. Il gère donc des représentations qu'il formate, transforme et rend disponibles. Nous limiterons notre propos aux dispositifs et outils qui assurent le traitement et la recherche d'information.<sup>5</sup>

### **Une prolifération exponentielle et coûteuse**

l'histoire depuis un siècle montre la progressive diversification géographique des dispositifs d'information, avant un mouvement très récent d'intégration de systèmes jusque là dispersés, d'ailleurs plus par un cumul qu'un remplacement. A côté d'eux, ou à leur place, des outils technico-cognitifs dont une banque de données représente l'archétype, devient l'unique point de visibilité matérielle, face émergée d'un dispositif qui l'a produit et qui, même si on le distingue plus, reste nécessaire pour le faire vivre.

Un rapide tour d'horizon « morphologique » des dispositifs en fonction de leur insertion dans l'activité d'une entité, conduit à repérer ceux qui sont un élément indissociable de la conduite du travail, allant même jusqu'à constituer son infrastructure organisationnelle et ceux qui s'attachent seulement à

<sup>3</sup> nous empruntons la notion de cadre à Goffmann, en tant qu'il engage en retour des comportements adéquats et induit des rôles. Voir aussi Flichy,

<sup>4</sup> un système d'information inclut des dispositifs de production, d'accès et d'usage

<sup>5</sup> cf Le Moigne à propos du système d'information, Foucault et Deleuze à propos de dispositif ; nous les prendrons ici comme synonymes

améliorer l'accès à des ressources. Nous verrons qu'un Intranet cherche à articuler ces deux problématiques, l'une centrée « outils de travail » et l'autre « outil d'information ».

Les dispositifs du premier type contribuent à planifier et à normaliser les processus en interfaçant les phases et en spécifiant les méthodes de travail. Ainsi un workflow automatise les opérations et assure la vérification et la coordination de l'ensemble en assignant un rôle et une tâche à chaque acteur. Le travail est organisé par le biais de l'information qui informe en permanence de l'état du processus, le système de traitement de l'information central assurant la traçabilité des actions. De façon similaire, un groupware appuie le fonctionnement d'une entité, en rassemblant sur un serveur commun les applications logicielles utilisables par ses membres ainsi que leurs dossiers de travail. Cette cohabitation d'espaces individuels et d'un espace partagé suit une problématique d'articulation de données « privées » et de données « collectives » et redéfinit un collectif de travail, une communauté de pratique ou d'intérêts.

La problématique dominante est ici une rationalisation du travail d'une localité (engageant une appartenance) en régissant l'activité même de l'acteur en son sein. C'est considérer l'information comme une donnée intrinsèque de l'activité, ressource produite ou rassemblée pour une action précise qu'il faut pouvoir réinjecter auprès de tous les acteurs. Tout en se rapprochant de l'acteur, cette problématique centralisatrice induit, en retour, une implication de sa part et une institutionnalisation de rôles : chacun doit désormais penser à des tiers lorsqu'il a recours à l'écrit : auteur, lecteur, animateur, contributeur par ses annotations, ces rôles n'étant pas toujours clairement identifiés alors que chacun suppose un comportement adéquat.

La seconde famille de systèmes d'information ne concerne plus l'organisation du travail par le biais de l'information mais l'organisation des ressources d'information, selon une problématique documentaire déjà ancienne visant à faciliter la démarche de recherche ; principal support d'innovation à l'origine, elle est venue en appui des principales fonctions d'une organisation. Spécialisé sur un type de sources, information interne ou externe, la problématique d'un dispositif s'enracine autour d'une thématique d'archivage ou d'exploitation.

Les archives recueillent les traces émises par les services à des fins légales ou historiques, le records management<sup>6</sup> assure la traçabilité et l'exploitation des documents de travail en assignant à chacun une durée de vie et un statut, traitant par exemple des normes internes, des documents qualité, ou encore des plans techniques qu'il faut pouvoir retrouver rapidement.

Les centres documentaires, eux, se consacrent à l'organisation de la recherche d'information et de fourniture de documents, travaillant à partir de sources externes pour les mettre à disposition une fois leur avoir affecté des clés d'accès susceptibles de rendre la recherche efficace. Leur mode de fonctionnement est celui du service. Prestataire travaillant pour le compte d'une cible, il laisse cependant une partie du tri et la mise en exploitation au demandeur, seul capable, au final, d'évaluer la pertinence de la réponse. Depuis les années 90, deux nouveaux entrants intègrent une problématique stratégique : à des fins de décision (cellules de veille technologique ou stratégique, services brevets) en impliquant les milieux décisionnels dans l'analyse de l'information. A des fins de capitalisation des savoirs d'expérience détenus par les personnes, avec le knowledge management.

D'un strict point de vue gestionnaire, la prolifération des systèmes d'information, sous forme d'outils pour organiser et gérer le travail et l'information afférente, ou sous forme de prestataires, est génératrice de coûts, sans que soit toujours clairement mesurable leur retour sur investissement : autant dans les dispositifs du premier type l'incidence sur l'efficacité du travail et le résultat de l'activité peut être calculée, autant il est difficile de rapporter le coût de maintenance des seconds au bénéfice, attendu ou obtenu, puisqu'ils font partie de la façon, très individuelle, dont un acteur agence ses moyens à sa tâche.

#### *Intranet, modèle ultime d'une configuration informationnelle totalement intégrée ?*

La première option est totale, car elle consiste à intégrer les outils d'information dans les outils de travail, dans le prolongement de la démarche qualité et son raisonnement par processus, sans établir de distinction entre les uns et les autres, alors même qu'ils fonctionnent sur des bases différentes. La seconde est moins intégrative, elle vise à rationaliser l'environnement informationnel immédiat de

l'acteur en regroupant toutes les ressources au préalable filtrées en fonction de l'activité, et en lui laissant le soin de se servir lui-même. Quant à l'exploitation et l'organisation de ces dispositifs, elles peuvent être confiées au collectif de travail lui-même ou bien à une unité spécialisée prestataire de service, comme c'était majoritairement le cas jusqu'à présent. Ce sont en tout cas des mesures organisationnelles.

Il n'est pas anodin que les discours quelque peu incantatoires portés sur ces nouvelles dispositions prônent le partage et la mutualisation des savoirs et ceci d'autant plus que la gestion est confiée au collectif. Il est clair que l'information sert de levier managérial pour réorganiser les procédures de travail par le biais de dispositifs gérant conjointement l'activité et l'information. Cela l'est moins pour ceux qui gèrent exclusivement de l'information. Les décalages constatés sur le terrain favorisent l'hypothèse selon laquelle l'ampleur des implications psychologiques, ainsi qu'une sous-estimation des compétences impliquées, constituent des freins face à ce qui est une réorganisation exercée par le biais de l'information et de ses technologies. S'expriment alors des tensions entre des forces contradictoires vis-à-vis de ce qui pourrait s'avérer être un nouveau modèle organisationnel d'information en cours d'instauration.

l'Intranet esquisse cette restructuration conjointe d'une gestion des activités et d'une gestion de l'information demandée par l'activité. Phase ultime d'une mise en système généralisé totalement intégré ? L'histoire des ERP semble se répéter, à la différence que ( ) l'intégration se fait ici au plan de l'information plus qu'au niveau des applications de gestion. Mais on peut y lire les mêmes tentations de globalisation, en oubliant les forces contradictoires qui s'exercent dans les localités, entre sphère personnelle et sphère collective, ainsi qu'entre localités.

Les refontes très rapides des sites montrent à l'évidence les organisations aux prises avec des dimensions qui ne sont pas nouvelles mais qu'elles ont rarement eu l'habitude d'articuler : intégration d'objectifs stratégiques de teneur différente, intégration de localités multiples et intégration d'information et d'outils sans discrimination de leurs implications sur les acteurs.

Cette surface de présentation agit comme une scène où s'affrontent des objectifs qui, jusqu'ici, utilisaient des voies séparées pour se développer. Pour le moment, le temps est à une juxtaposition de logique institutionnelle, administrative, communicationnelle et informative. La logique institutionnelle vise à créer un sentiment d'appartenance autour d'une image unifiée ou relativement homogène qui fasse sens pour les membres de l'entreprise. La dimension proprement administrative s'essaie à de nouveaux modes de gestion (par exemple les ressources humaines). La logique communicationnelle vise la transversalité en donnant la parole à chaque entité qui s'expose ainsi aux regards des autres (et qui doit donc décider de ce qu'elle laisse apparaître). Logique informationnelle, enfin, qui centralise des informations censées être utiles à chacun. L'ensemble est marqué par une logique pragmatique, le réseau étant considéré comme un outil de travail où chaque métier peut trouver applications et informations dans une extrême hétérogénéité (réglementaires, scientifiques, purement informatives).

Ces objectifs sont portés par des acteurs différents, depuis des localités où se décident et s'effectuent des choix de contenus au nom d'un intérêt collectif parfois hypothétique. Vue du côté de l'acteur, cette juxtaposition provoque une saturation de codes sémiotiques, une surcharge cognitive dans la navigation, perte de repère (Jeanneret). L'ergonomie et l'homogénéité ne suffisent pas à résoudre le problème de l'accès qui est avant tout institutionnel et intellectuel.

L'équation qui consiste à penser qu'à cette mise à disposition généralisée va répondre, automatiquement, des usages généralisés d'information, néglige le poids des barrières dressées pour limiter l'accès au sein d'un même site. Le décloisonnement technique par transversalité est battu en brèche par un poids croissant de baronnies retranchées sur leurs terres, et agissant comme propriétaires de l'information, arguant par exemple de la confidentialité des données. Par un effet de miroir, la plate-forme rend visible la complexité de l'organisation et la façon dont elle résout les relations entre ses membres, ce qui peut faire douter de la notion économiste d'information « bien public » (Foray, 2000) et inciter à suivre March, pour lequel l'information est essentiellement un support de stratégies (March, 1987). Cela laisserait aussi penser qu'un dispositif unifié relève de l'utopie, tant il semble impossible à tenir au plan organisationnel. Cela rend cruciale la légitimité de l'instance ou des instances chargées de statuer et de mettre de l'ordre dans l'hétérogénéité des situations d'information, celle-ci posant manifestement problème.

### **3 – la médiation prise entre édition, documentation et prestation**

la complexité actuelle en la matière montre que se transforment les formes de la gestion des ressources symboliques documentaires. Même si un gestionnaire admet éventuellement que l'activité d'information fait partie inhérente de l'activité de travail (ce qui, de notre point de vue, est loin d'être acquis), il s'interroge plus volontiers sur l'utilité de maintenir des dispositifs classiques ou sur le bien-fondé d'investir sur du personnel spécialisé pour les gérer. Nombre d'entreprises ont déjà répondu à cette question par des coupes drastiques sur les moyens et sur les personnels. Ces décisions laissent supposer qu'elles considèrent le problème résolu du simple fait que l'information est dorénavant disponible sur un site local ou sur des webs, et par le fait que les outils d'accès directs deviennent de plus en plus performants pour ajuster une réponse à une question. L'échec relatif des Intranets montre combien une organisation sous-estime en permanence la force, sinon l'existence, de plusieurs types de médiation : une médiation « par codage » sous formes éditoriale et documentaire, deux facettes fondamentales et toujours prégnantes, et une « médiation par prestation » de services, à laquelle on pense d'emblée car elle est la forme la plus visible de la médiation. La médiation conjugue un accès technico-organisationnel et un accès intellectuel.

#### *La médiation par codage*

La médiation par codage propre à la médiation documentaire, appose des marqueurs sémantiques sur un document comme autant de passerelles donneuses d'accès ou donneuses d'information. Ce méta niveau est fondamentalement transversale, puisqu'il signale et établit des liens entre des contenus éclatés. Ce modèle « documentaire », à la fois conceptuel et catégoriel, est alors mobilisé par celui qui cherche à se procurer de l'information, en définissant puis en découpant son problème en questions admissibles par le dispositif qu'il interroge. La principale critique adressée aux Intranets concerne la mauvaise qualité documentaire d'adressage, d'étiquetage et de classement des informations, qui va de pair avec un manque de clarté sur les critères de sélection utilisés. Cela accroît le travail de repérage, voire de validation, dont les « utilisateurs » se passeraient volontiers.

A cette médiation documentaire s'ajoute une médiation éditoriale qui joue sur la forme (modèles et formats de document) et sur les règles de publication et d'utilisation des documents mis sur un serveur commun. Elle s'avère plus stratégique sur le plan organisationnel. Ici encore, le cas des sites Intranets est révélateur : on assiste à une démultiplication et à une répartition de cette fonction : en local, avec des correspondants responsables de l'ergonomie et de l'architecture de leur portion de site. Et lorsqu'il existe un webmestre central, dont on pourrait supposer qu'il possède une vision globale du site, on constate que son principal souci est de superviser la forme et non de valider les contenus, laissant la définition de leur statut à la charge du « producteur » local. Il y a donc un découpage géographique et hiérarchique ainsi qu'un découpage fonctionnel entre le technique, le graphique, le documentaire et l'éditorial. Tous signalent les priorités de l'organisation en matière d'information, très diversifiées selon les corps de métier, le mode de management, la volonté directoriale et les acteurs eux-mêmes. Dorénavant intégrées aux outils, ces deux médiations sont diversement perçues et assurées, l'attention à la forme (c'est-à-dire à la cohérence) semblant pour le moment prévaloir sur le documentaire (c'est-à-dire l'accès).

#### *Médiation par prestataire*

la médiation par prestataire met l'accent la relation de service et sur les modes de contractualisation entre un client et son mandataire. Force est de constater que le médiateur a longtemps « tenu » l'amont (production) et l'aval (service), occupant une place centrale dans des « lieux » identifiés et au back-office relativement lourd. Cette vision médo-centrée (que traduisent les termes mêmes de diffusion, de source, de tête de réseau et les termes barbares de push et pull) le positionne comme maître du jeu dans l'offre; clairement mandaté, c'est lui qui fixait les conditions d'usage, dans une volonté de service public, aujourd'hui atténuée par le fractionnement en communautés et par de nouvelles barrières en interne. Opter pour une augmentation du back-office de médiation (qui organise, filtre et alimente le système) pour soulager le client, ou au contraire sa réduction maximale en reportant sur ce dernier une partie du travail autrefois assuré par le prestataire, ne signifie pas une baisse des investissements, malgré ce que pourraient croire les gestionnaires. Le déport de celui-ci auprès de chaque acteur augmente le coût d'usage, notamment en termes de temps et de compétences, qui ont des incidences managériales fortes qui paraissent encore sous-estimées.



Mais l'effacement du prestataire ne signifie aucunement la disparition du back-office de production. Il y a toujours quelqu'un qui continue d'alimenter ou de structurer les outils. En réalité des transferts s'effectuent entre des acteurs spécialistes, experts-métier, experts du marquage documentaire, ou informaticiens, ainsi qu'un éclatement des fonctions qu'ils assuraient vers de nouveaux venus. Chaque acteur, en effet, devient, à son corps défendant, un prestataire d'information, dans la mesure où il est sommé de produire pour des tiers dans des formes acceptables ou de répondre à une demande d'information de collègues. Assurer une prestation exige un minimum de temps et d'organisation personnelle qui restent encore rarement évalués.

Ce double mouvement, le développement d'outils exploitables en mode self-service et la montée de prestations « occultes » mais tendant à s'institutionnaliser, dessine un nouveau paysage informationnel autour d'un repositionnement des professionnels de la médiation vers l'amont du processus productif de codage et, paradoxalement vers la fourniture de documents pour continuer à assurer la continuité du service. Ce recentrage s'accompagne d'une spécialisation de personnels jusqu'ici peu concernés par ces questions.

Les grands espoirs mis dans les progrès en matière d'interaction homme machine pour flexibiliser l'ajustement réciproque question-réponse (Miège, 2003) ne doivent pas faire oublier un effacement autrement plus grave qui se profile : l'évitement du processus intellectuel sous-jacent à toute recherche d'information, la dialectique du questionnement, qui nous semble un facteur irréductible car faisant partie de la responsabilité de l'acteur et de sa spécificité.

#### **4 - éléments pour prolonger la réflexion**

on le voit, l'information s'échappe en permanence des cadres qu'on voudrait lui fixer. Partir de la dynamique des échanges d'objets en réintégrant les stratégies individuelles pour se doter de dispositifs adaptés aux activités quotidiennes (les « systèmes d'information personnels »), et les stratégies collectives, donc organisationnelles, visibles dans les réglementations des outils de travail et des activités d'information personnelles, remet en question la place et la définition même des médiateurs.

On voit tout d'abord combien il importe de raisonner en termes de localité et de situation d'information. Si on appréhende une organisation comme un assemblage de localités, qu'elles s'appellent entités, métiers, collectifs de travail inter-reliés, on voit que l'information peut rester locale ou être exportée loin de sa localité de production, et on vérifie en permanence le fait que chaque sortie de localité s'accompagne d'une formalisation et d'une mise en intelligibilité accrues. Plus la distance s'accroît entre la localité d'origine et la localité d'exploitation, plus elle implique des acteurs, et plus elle a des incidences éditoriales puisqu'il faut intégrer les autres dans la production d'un écrit. De ce point de vue, la problématique éditoriale de mise en forme et de circulation n'épargne plus aucun acteur, sommé de suivre des normes de plus en plus nombreuses, qui, toutes, supposent de définir les composantes des intérêts locaux face, ou en lien avec ce qui serait un intérêt collectif. Cette proximité d'intérêts liés à l'action engage de la confiance les objets échangés

Par delà cette proximité géographique se manifeste une proximité « intellectuelle » entre un producteur et un lecteur, ou entre un outil et son utilisateur. Ce dernier tend à devenir anonyme à mesure que s'accroît la distance entre les localités d'émission et les localités d'exploitation. La proximité d'interprétation est confiée aux outils et assurée par la problématique documentaire qui relaie la relation originelle.

L'activité d'information peut donc se voir comme des entrées et sorties permanentes de cadres ou de formats qui s'interpénètrent ainsi que des opérations de formatage. A travers eux se matérialise une structuration informationnelle. Tout d'abord, un formatage de l'information par des opérations d'écriture, d'identification et de filtrage, laissés libres ou encadrés par des normes internes éditoriales et documentaires imposées. Ensuite, un formatage de la médiation, enchâssée dans des dispositifs humains ou techniques communication devenue « flottante » (Salaün, 1993) par son déplacement, selon les moments et les acteurs, au plus près du médiateur ou de l'acteur.

Formatage de l'individu, pour le faire cadrer avec le système. Qu'il s'auto-définisse, que ce soit l'organisation ou les médiateurs qui le fassent à sa place, de plus en plus fréquemment, ou que qu'il y ait une automatisation de ce profilage, de cette personnalisation « par le comportement », il y a une

modélisation des besoins selon le métier qui peut aller jusqu'à la construction d'une identité stabilisée. La notion de convenance est alors ambiguë, car elle change selon les systèmes.

Formatage de rôles et de modes d'intervention en matière d'information, auxquels les individus vont devoir se conformer, tout en s'impliquant de façon plus ou moins étroite dans l'élaboration, l'alimentation de dispositifs qui gèrent le travail et l'information qui l'accompagne. Formatage, alors, d'une culture d'information, d'une « one best way » en matière d'information, définition normative de démarches adaptées aux outils (Juanals, 2003). A ce formatage technique correspondent des savoir-faire de bon producteur ou d'utilisateur averti, doublés d'une déontologie. Mais il semble qu'il y ait un relatif oubli d'un savoir penser dans son outillage même.

Tous renvoient au formatage plus vaste d'une politique d'information. Vue la diversité des options prises dans la même organisation on peut d'ailleurs se demander si elle est possible. Parler de management de l'information est une façon de rendre visible la diversité des points à gérer : le plan local et le plan global, le niveau individuel et le niveau collectif, une validation des contenus et des rôles, une définition d'instances légitimes en matière éditoriale et documentaire, ainsi qu'une définition stratégique qui semble, en l'état actuel, curieusement absente ou en tout cas difficilement décelable dans le foisonnement actuel des outils et des dispositifs. La logique pragmatique qui gouverne en matière d'information s'est traduite par des réponses au coup par coup que les organisations sont en train de ré-évaluer, ce qui laisse présager de multiples changements.

Le rappel de ces quelques voies a permis de montrer que l'information dans les organisations est une question qui peut être contournée, prise par le travers avec profit. C'est reconnaître son indétermination fondamentale. C'est la considérer comme un objet d'études redéfini en permanence en fonction de la situation, des intentions, de la nature des contenus, des ciblage et des formatages auxquels il donne lieu. C'est pourquoi les notions de situation d'information et d'information située sont aussi importantes. Une socio-économie de l'information ne peut que commencer par l'étude de l'activité pour voir se dessiner une activité d'information en grande part basée sur des documents émis et échangés et sur des dispositifs d'information qui structurent l'organisation et en révèlent les spécificités. C'est de cette dynamique que naît la médiation, forme tout aussi mobile et en cours de recomposition. On peut se demander s'il ne serait pas alors opportun de préférer la notion de prestataire, plus forte, si l'on veut prendre en compte l'hétérogénéité des services d'information (ou des outils produits) désormais rendus (ou produits) en tout point de l'organisation et par tous les acteurs.

#### références bibliographiques :

- BAILLY (F.), BLANC (M.), DEZALAY (T.), PEYRARD (C.), 2002, *pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, l'Harmattan
- BORZEIX (A), FRAENKEL (B.), ed, 2001, *Langage et travail : communication, cognition, action*, éd CNRS
- GAUSSIER (E.), STEFANINI (M.H), ed, 2003, *Assistance intelligente à la recherche d'informations*, Lavoisier
- FORAY (D), 2000, *l'économie de la connaissance*, la découverte
- GUYOT (B), 2000, *Les dynamiques informationnelles*, note d'HDR, Grenoble
- GUYOT (B), 2002, « mettre en ordre les activités d'information, nouvelle forme de rationalisation organisationnelle », revue électronique gresec, université stendhal sept
- JEANNERET (Y) 2000,, *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Lille, Ed du septentrion
- JUANALS (B.) ed, 2003, *la culture d'information : du livre au numérique*, Hermès-Lavoisier
- KOLMAYER (E), PEYRELONG (M.F.) 1999, « Partage de connaissances ou partage de documents ? » *Document Numérique*, n°3-4,.
- LE COADIC (Y), 1997, *Usages et usagers*, Nathan université
- MARCH (J)1987, « systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus ». in décisions et organisations, éd d'organisation
- PAGANELLI (C.), ed, 2002, *Interaction homme-machine et recherche d'information*, Hermès- Lavoisier
- MIEGE (B.) ed, 2003, *communication personnes-systèmes d'information*, Hemès-Lavoisier
- PEDAUQUE (R.), 2003, « document : forme, signe et medium, les re-formulations du numérique » *Archives sic*, juil
- PEYRELONG (M.F), 2002, « Apports et implications de l'approche par le document » XIII Congrès national de la SFSIC *Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode* », Marseille, 7-9 Octobre, 195-202
- « Le mythe de l'organisation intégrée : les progiciels de gestion », *Sciences société* n° 61, 2004

SALAUN (J.M), 1993, « Les "sciences de l'information" en questions. Le point de vue du lecteur », *Réseaux*, 58, mars, 09-25.

VICKERY (G), 2000, « identifier et mesurer l'immatériel pour mieux le gérer », *revue française de gestion*, n° 130, sept-oct