



# management de l'information dans les organisations : éléments de méthode

Brigitte Guyot

► **To cite this version:**

Brigitte Guyot. management de l'information dans les organisations : éléments de méthode. 2012.  
sic\_00665257

**HAL Id: sic\_00665257**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00665257](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00665257)**

Preprint submitted on 1 Feb 2012

**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.

# MANAGEMENT DE L'INFORMATION DANS LES ORGANISATIONS

## Éléments de méthode

Brigitte Guyot

Maître de conférences, INTD / CNAM

[Brigitte.guyot@cnam.fr](mailto:Brigitte.guyot@cnam.fr)

2011-2012

Guyot Brigitte, *Dynamiques informationnelles dans les organisations*  
Editions Hermès-Lavoisier, 2006

## SOMMAIRE

Introduction .....	3
Management de l'information vs gestion de l'information.....	5
Ch 1 .....	6
Place de l'information dans les organisations.....	6
1 - Différentes étapes des réflexions sur l'entreprise .....	6
Ch 2 .....	13
L'approche systèmes d'information.....	13
Définitions et origine.....	13
IE - renseignement prod par groupe pour lui-même .....	20
ch 3 .....	25
L'activité de prestataire : éléments d'économie des services .....	25
Ch 4 .....	28
Evaluer ses prestations .....	28
4.1. définitions.....	28
4.2 - plusieurs cas de figure.....	30
4.3 - Les acteurs de l'évaluation : .....	31
4.5 - Outils de mesure .....	33
Ch 5 .....	36
Repérer les besoins.....	36
5. 1 - définition.....	36
6.3 - La notion d'usage.....	40
5.4 – comprendre l'Activité de travail, l'activité d'information pour déceler les besoins...	42
Conclusion : trois niveaux de compréhension.....	46
Démarche .....	47
Ch 6 .....	49
Méthodes d'enquête qualitatives .....	49
6.1- Rappel de la démarche générale d'enquête :.....	50
6.2 - L'enquête par entretiens et interviews.....	51
6.3 - l'observation directe .....	54
6.32 - quelques précisions sur les questionnaires :.....	56
6. 4 - En guise de conclusion.....	57
Bibliographie (très indicative).....	58
Ch 7 .....	59
Boite à outils pour évaluer systèmes et services d'information.....	59
7.1 – Plusieurs approches disciplinaires :.....	59
7.2 – choisir ses modes de représentation .....	61
7.3 – démarche d'évaluation .....	62
7.32 – coupler méthodes et modes de représentation.....	63
Ch 8 .....	67
Questions vives .....	67

## Introduction

Un manager de l'information est tenu de raisonner de façon globale, en prenant en compte l'environnement dans lequel il évolue, la culture et son organisation, ses publics et leurs habitudes, ainsi que les « autres » lieux ou personnes qui gèrent de l'information.

Mais l'information est loin de ne concerner que les spécialistes. Elle donne lieu à plusieurs types d'activités : une activité pour la produire, la mettre en forme, la diffuser (ce que nous appellerons activité éditoriale), en rechercher, et enfin l'exploiter. D'autre part, il y a l'information interne, produite dans un service pour son propre usage, ou circulant dans la structure ; il y a l'information collectée à l'extérieur, ou celle qui arrive sans qu'on l'ait demandée. Tous ces flux sont plus ou moins gérés. Il y a des stocks qui s'accumulent dans les bureaux, les archives qui s'entassent. Tout cela n'est pas toujours pris en compte, certaines organisations prennent des mesures, alors que d'autres les laisseront en friche, supposant que chacun se débrouille pour la rechercher ou la retrouver. D'autres encore se dotent d'outils sophistiqués pour résoudre le problème de gestion d'information...

C'est dire que ce qu'on appelle management de l'information est en réalité partagé entre de nombreux acteurs :

- tous ceux qui travaillent (ils en produisent et en gèrent),
- le management (qui décide de mettre en place un dispositif),
- les spécialistes de l'information (qui le gèrent).

A ces trois dimensions se croisent différents niveaux :

- Le niveau général / synthétique (identifier tous les dispositifs qui existent),
- les différents niveaux locaux (celui de chaque membre du personnel et celui d'un service ou département).
- Des niveaux transversaux : par exemple dans un projet, qui rassemble des personnes appartenant à des entités différentes.

L'angle d'analyse à adopter est complexe car pluri-directionnel : regarder comment chaque dispositif s'articule sur un métier particulier ou sur plusieurs activités, regarder comment circule l'information dans la structure, tout en observant, à l'intérieur d'un dispositif, les processus de production des prestations, la façon dont la chaîne d'accès est organisée pour correspondre aux différentes situations possibles.

D'où la nécessité de combiner plusieurs approches : une approche globale (systémique et réseau) avec une approche fine de l'activité (entretiens, observations), tant celle des spécialistes de l'information que celle des salariés et managers.

Un manager

- organise le travail (les différentes tâches), les répartit
- donne les moyens de travailler
- fait travailler ensemble des personnes (coordination, communication)
- se dote d'outils de gestion : de visibilité (vue d'ensemble : tableaux de bord) ; et de modélisation (scénarios) ;
- prend des décisions

De plus, la perspective sera différente selon qu'on se situe au niveau du

- management intermédiaire (chefs de service) (middle management) : vision opérationnelle
- management supérieur (Direction générale, top management) : vision stratégique

Il revient alors au manager de l'information de positionner son action (ingénierie d'information) en :

- observant, pour la comprendre, la situation autour de lui, tant du côté de l'organisation que du côté des individus, cible de ses services
- modélisant la situation pour en avoir une vision large et synthétique

D'où l'importance de travailler tout autant sur les dispositifs mis en place pour assurer la circulation, la gestion de l'information, qu'au niveau très fin, celui de l'individu.

Management de l'information et ingénierie documentaire s'avèrent complémentaires, l'un conditionnant le fonctionnement de l'autre : au manager il revient d'adopter une vision globale, surplombante de la situation afin de prendre les décisions adaptées. L'ingénierie documentaire est plus axée sur la conception et la mise en œuvre concrète des décisions, et orientée vers une relation de service (c'est un prestataire). Il lui faut concilier à la fois une bonne connaissance de son marché (ses clients, fournisseurs et concurrents) et proposer des relations et prestations qui conviennent, dans un impératif de gestion (c'est-à-dire en tenant compte des contraintes qui s'exercent sur lui).

Dans une telle démarche, les sciences sociales sont mobilisées à plusieurs titres : elles aident à analyser une situation particulière, qu'elle soit communicationnelle (relation de face-à-face, vie d'équipe), afin de comprendre la situation d'une entité dans son contexte. C'est le rôle d'audit ou du conseil. Prendre la mesure d'un service, c'est identifier ses dimensions relationnelles, économiques, organisationnelles, voire techniques. C'est mesurer, de façon qualitative ou quantitative, les activités d'un service documentaire pour comprendre les habitudes d'information de ses clients. C'est évaluer la qualité d'un contenu. C'est mettre en place des formations (apprentissage). Chacune de ces situations nécessite de clarifier certaines notions a priori claires mais qui se révèlent complexes quand on commence à se pencher sur elles pour les mettre en œuvre.

Dans un premier temps, nous mobiliserons la sociologie des organisations pour saisir la complexité de ce qui est en jeu dans la relation entre information et organisation. Dans un second temps, nous irons du côté de l'activité de travail pour voir comment chacun travaille avec l'information, et avec laquelle. Puis nous en viendrons aux dispositifs créés pour libérer les individus d'un certain nombre de tâches d'information.

Cela nous conduira à aborder les différentes méthodes mobilisables pour ce travail de compréhension et de mise à plat des problématiques d'information : systémique, économie des services, et enquêtes, notamment, avant de terminer par ce que nous appelons une « boîte à outils » méthodologique, qui résume de façon pratique les différents « regards » qui permettent de jauger une situation et les façons de représenter graphiquement les résultats. C'est, in fine, se doter d'indicateurs pour positionner son activité.

## ***Management de l'information vs gestion de l'information***

La norme AFNOR X50-185 (2005) définit le management de l'information comme : « activités de coordination pour orienter et contrôler un organisme en matière de gestion de l'information appartenant donc aux sc de l'organisation : dimension politique, économique, planification, pilotage et coordination.

La même norme définit la gestion de l'information : processus couvrant le cycle de vie de l'information : production interne, repérage des sources, collecte, traitement, diffusion, conservation et destruction éventuelle ce que les professionnels appellent les opérations ou processus documentaires

### ***Références bibliographiques***

FD X50-185 (mars 2004) Outils de management - Management de l'information. Paris, AFNOR, 2004

SUTTER Eric. Le management de l'information. Présentation commentée du document de normalisation FD X50-185. Paris, ADBS, 2005. 59 p. Coll. L'essentiel sur... ISBN 2-84365-078-X

# Place de l'information dans les organisations

Commençons par rappeler les grandes étapes de l'évolution des organisations et des réflexions autour de l'information.

Engagé depuis la révolution industrielle, le mouvement progressif de rationalisation (c'est-à-dire une organisation efficace) a touché successivement les fonctions suivantes :

- productive : il fallait organiser les structures de production
- vente : (action commerciale), pour écouler les produits sur le marché
- marketing (répondre aux attentes des consommateurs), dans les années 60 : devant la concurrence et la saturation des marchés, il fallut se rapprocher des clients
- stratégie (se maintenir, se développer en étant à l'écoute de ses environnements), à partir des années 60 mais surtout dans les années 80

Tout cela donne un poids grandissant à l'information, et la gestion de l'immatériel devient un facteur de compétitivité ; elle équivaut à mieux gérer les ressources internes. dans les années 90 (Weil)

### *1 - Différentes étapes des réflexions sur l'entreprise*

- .1 - OST : Taylor et Fayol : organiser la production industrielle
- .2 - mouvement des ressources humaines : l'importance du facteur humain
- .3 - pouvoir et stratégies d'acteurs : la société des hommes
- .4 - l'analyse stratégique : se positionner sur ses marchés
- .5 - les réflexions systémiques : raisonner de façon globale
- .6 - la gestion du capital immatériel : fluidité de l'information pour une flexibilité du travail (réduire les temps de réponse (réactivité), juste-à-temps de la production.
- .7 - TICet organisation

#### **1- Organiser la production industrielle : modèle de référence, le taylorisme**

organisation du travail : la division du travail se traduit par un éclatement des tâches et en unités de production (linéarité de la chaîne de production, avec la notion de processus) qui doivent être coordonnées entre elles (mission dévolue au personnel d'encadrement, contre-maître, management intermédiaire)

Organisation du travail (définition des tâches et des procédures)

Taylor (1856-1915), en 1902, définit l'OST (organisation scientifique du travail) et sépare les fonctions de conception de celles de production ; leurs intérêts respectifs diffèrent tout en convergeant vers une efficacité accrue.

Fayol (1841-1925) dans son « traité d'administration industrielle et générale » (1916) définit la place et le travail de chacun (notion d'organigramme)

Dans cette rationalisation de la production, l'homme est considéré comme un élément du système productif, au côté des machines.

Raisonnement productiviste (ce qui reste une fois les frais déduits)

Ce modèle organisationnel taylorien se caractérise par :  
une forte hiérarchie (verticalité des circuits d'information) ; les cadres assurent la régulation d'ensemble (ordre, suivi et contrôle).  
La distinction entre opérationnels (productifs) et fonctionnels improductifs (en appui)  
Une logique productiviste : chaque élément du système doit être rentable et à sa place.

Ce modèle industriel traditionnel a connu un certain nombre d'évolutions :

Au plan de l'organisation deux modèles d'organisation co-existent :

- un modèle hiérarchique encore très présent : cloisonnement des services, fonctionnement bureaucratique dirait M Crozier ; la transversalité s'établit au niveau supérieur des instances de décision.

- un modèle Orientée projet (ou organisation matricielle) (cf Sérieyx l'entreprise du troisième type) : les ressources sont mobilisées autour de projets temporaires. Plusieurs métiers sont amenés à travailler ensemble le temps du projet. (coordination à la base, rapports d'avancement, etc) : transversalité, réactivité et souplesse. Mobilité, modifications permanentes en sont le résultat. Il convient alors de développer une forte identité de l'entreprise, une culture d'entreprise, et de travailler sur la motivation des personnels.

La sociologie du travail a montré que, dans le courant de l'activité, il y a une intense activité de communication et d'intercompréhension informelle (Zarifian) qui échappe au contrôle. Et qui est en cours de rationalisation (par les cercles de qualité, les boîtes à idées, etc) (Linhart)

- l'évolution du travail lui-même : l'enrichissement des tâches procure une autonomie accrue à l'acteur, qui peut décider par exemple de l'ordre des tâches à effectuer (l'ouvrier règle lui-même sa machine (travail de prise de distance par rapport à l'acte technique pur) ;  
la production comporte une part de plus en plus grande d'information : il faut pouvoir suivre le déroulement de l'activité, la contrôler, prendre des décisions rapides

il y a un traitement accru d'informations liées aux stocks, à la gestion du personnel, à la maintenance, à la logistique ; à partir du moment où le bien produit s'éloigne de son marché, il faut pouvoir le suivre dans son cheminement de la commande, durant production, et jusqu'au client. La production en flux tendus (ou en zéro stock) qui active la production selon les commandes exige une organisation différente plus flexible, dans laquelle l'information et la coordination sont essentielles pour maintenir la satisfaction du client.

- La distinction classique entre le personnel productif (les opérationnels) et les improductifs (soutien aux autres, les fonctionnels comme le personnel de bureau) tend à se réduire  
il y a incorporation d'une dimension de service dans le produit, telle l'installation, la maintenance, le service après-vente, les hot-lines.

Le « culte du changement » (justifié par les adaptations permanentes au marché) a ses limites : incompréhension, déstabilisation des personnels, énergie dépensée pour changer, être en permanence dans un projet et non pour travailler...

la production de services, majoritaire aujourd'hui par rapport à la production de biens met en jeu d'autres relations (cf l'économie des services) : la relation se construit avec le client autour de sa demande. Les moyens humains et les capacités relationnelles sont donc essentielles (c'est-à-dire informatives).



## ***.2 - mouvement des ressources humaines (Mayo) : l'importance du facteur humain***

Dans les années 30, Mayo (1880-1949) montre qu'à côté de la logique de l'efficacité (rationnelle) il existe une logique « du sentiment » (les relations humaines) : équilibre à trouver entre les deux : tout comportement a une part d'irrationnel, il faut donc trouver des régulateurs. L'entreprise est un système de relations (influences mutuelles)

Maslow (1940-) théorie des motivations humaines (et Mac Grégor) développent une théorie des motivations humaines ainsi que deux modèles de l'organisation : le modèle X, bureaucratique et le modèle Y orienté vers l'autonomie des salariés. Ces deux modèles sont encore utilisés aujourd'hui.

## ***.3 - Relations de pouvoir et stratégies d'acteurs (travailler ensemble, conventions)***

Elles ont été étudiées par la sociologie des organisations (Segrestin) et Michel Crozier "l'acteur et le système" 1977, ainsi que Friedberg (les règles du jeu)

Y sont centrales :

- La notion d'acteur, qu'il soit individuel ou collectif ;
- celle de stratégies (d'influence, de contre-pouvoir)

Les sciences de gestion ont mis en valeur l'importance des « conventions ». En situation d'incertitude, dans laquelle personne ne sait exactement ce que sait, ou fait l'autre, Il faut pouvoir s'appuyer sur un minimum d'éléments partagés, de façon implicite ou explicite, qui servent alors de référence commune. Ils servent à guider sa propre action, à s'harmoniser avec les autres, à négocier avec eux.

De même, toute entreprise se dote d'un système de règles, et JD Reynaud a étudié comment elles sont négociées, décidées, utilisées dans le contexte d'un service ou de l'entreprise toute entière (par imposition, négociations croisées...).

## ***.4 - Rationaliser la stratégie : anticipation et prise de décision (Herbert Simon)***

Selon la théorie de la décision (1960), l'information se construit à partir de données multiples qui prennent sens par l'interprétation ; elle vient alimenter la prise de décision. L'idée est qu'une bonne décision s'appuie sur de bonnes informations (on ne décide que quand on est bien informé).

Les réflexions récentes s'appuient sur les possibilités offertes par les TIC et l'intelligence artificielle pour modéliser le processus cognitif de la décision (SIAD, système informatisé d'aide à la décision) ; quant au processus social de collecte et d'analyse de l'info, ce sont les dispositifs d'IE (intelligence économique).

James March a remis en cause cette linéarité en parlant de la rationalité limitée de l'acteur et en montrant combien l'information peut servir à des stratégies individuelles ou collectives.

Aujourd'hui, il semble acquis que la transformation de données en info (qui ont du sens) vient modifier les représentations et les connaissances antérieures (March).

Accumuler de l'information n'est pas une richesse en-soi, c'est son exploitation qui importe (centralisation puis agrégation de données qui prennent alors sens)

## ***.5 – les réflexions systémiques sur l'entreprise***

la systémique (Rosnay) étudie un objet dans sa globalité et dans sa dynamique. Le raisonnement systémique étudie un ensemble en mouvement, alors que le raisonnement analytique découpe en parties et étudie chaque élément l'un après l'autre.

Le regard systémique permet de se représenter la complexité : il exprime la réalité à l'aide de modèles conceptuels et les représente de façon graphique (cartes dynamiques, schémas)

Un système est un ensemble d'éléments en interaction organisés autour d'une finalité. Tout système comprend

- un but commun ;
- des éléments,
- des relations,
- une structure (organisation)
- des règles de fonctionnement.

L'entreprise est un système dans la mesure où elle poursuit un certain but, s'est organisée et s'est dotée de moyens pour y parvenir. Tous ses éléments sont en interaction (moyens humains, financiers, informationnels, etc).

Plusieurs notions sont à retenir : celle d'environnement (interne, externe) ; de relations entre les éléments, de structure, de règles.

Il y a des imbrications de systèmes, par exemple le système central (l'entreprise), des systèmes locaux (les services), avec des flux relationnels entre eux (hiérarchiques, fonctionnel, opérationnel), des flux d'information et de ressources (ce qui entre, ce qui sort du système)

#### ***.6. la gestion du capital immatériel (fluidité de l'information pour une flexibilité du travail)***

Au plan économique, la mondialisation et la mise en concurrence obligent l'entreprise à s'associer, à surveiller ses environnements pour réagir, anticiper. Avec l'obligation de réduire les temps de réponse (réactivité), de travailler en juste-à-temps pour produire, sans stock, l'information devient stratégique. Les ressources humaines dans l'organisation deviennent centrales.

On constate une montée des discours sur le management des connaissances, qui mêle indistinctement gestion de l'information interne, mémoire d'entreprise, gestion des connaissances (savoir-faire, expertises), gestion des compétences (ressources humaines). Il se base pour une grande part sur une explicitation, une formalisation, une mise en écrit, (entraînant une nouvelle rationalité intellectuelle).

Cette rationalisation (mise en règle) passe également par la définition de procédures souvent restées implicites La définition de l'immatériel :

- capital organisationnel (processus, valeurs, flux d'informations, flux de produits et services, propriété intellectuelle, systèmes, culture),
- relationnel (relations clients, fournisseurs, actionnaires),
- capital humain RH (compétences des gens, savoir-faire (motivations, connaissances, compétences)

La question reste posée : peut-on les gérer de la même façon que les ressources (les stocks, par exemple) ? comment calculer leur productivité ? (celle d'une cellule de veille par exemple)

### **.7.TIC et changement organisationnel**

Comment réfléchir au rôle de l'informatique dans l'évolution des organisations ?

L'objet de l'informatique est de centraliser des données pour pouvoir les traiter (computation). L'outil demande une réduction (formalisation, structuration de ces données) ; demande aussi une homogénéisation (en formats compatibles), ainsi qu'une normalisation des procédures. Elle produit des interfaces (pour piloter une machine, interroger une banque de données..)

L'informatique s'est tout d'abord occupée de l'information liées aux activités : l'information de régulation et de gestion prend la forme de données faciles à gérer (faire des calculs), à faire circuler et à stocker.

Elle s'intéresse peu aux informations elles-mêmes (aux contenus). Puis, avec le développement des réseaux, l'informatique communicante s'est penchée vers la circulation de ces données (leur transport), et enfin, avec l'augmentation des capacités de stockage, de grandes quantités de données ont pu être stockées sur le même support.

Les TIC jouent donc un rôle important dans le changement organisationnel et dans la rationalisation du travail. Il est important d'observer plusieurs :

- la façon dont elles sont installées : c'est le niveau politique. Cela se fait par imposition par les directions, ou à la demande des futurs utilisateurs. L'insertion d'un TIC s'accompagne (souvent) d'une mise à plat des façons de travailler (du processus), et d'une négociation (ou d'un manque de négociations) de nouvelles règles et procédures.
- la façon dont elles sont reçues (c'est le niveau de l'appropriation), de son accompagnement, de la formation, etc
- l'impact qu'elles ont sur les façons de travailler. Il y a un avant et un après à considérer quand on étudie les changements.

Ainsi, la technologie peut se caler sur l'existant, qu'elle reproduit ; elle peut être utilisée comme un levier de changement...

Dans une logique déterministe où tout a été prévu et planifié, la technologie sert d'alibi ou de motif pour une modification. A l'inverse, dans une logique émergente (ou constructiviste), nul ne sait exactement ce qui va se passer, ce qui va changer. On avance en marchant. Souvent, ces deux logiques se conjuguent.

De même, il importe de réfléchir en termes de logique de soumission ou de logique d'engagement de l'individu face aux TIC, en analysant son degré d'implication dans la mise en place, dans l'alimentation d'un site, dans le développement de nouvelles compétences, etc.

Les conséquences sont à regarder sous plusieurs angles :

Le mode de répartition du travail entre l'homme et la machine ce qui est confié à la machine, les manipulations nécessaires que la personne doit maîtriser, avec notamment les questions d'autonomie, de compétences et de formation.

Celui de l'évolution de la relation de service. Avec le self-service, quel report sur l'utilisateur ? Les informaticiens et les spécialistes de l'information deviennent des prestataires internes.

D'où l'importance de toujours aborder les technologies en termes d'évolution : on ne peut rien comprendre si on ne regarde pas le « avant » et le « après ». De les regarder sous l'angle des usages, en étudiant les façons de travailler, et l'apparition de nouvelles règles. Enfin, de les regarder sous l'aspect organisationnels, en comprenant ce qui a été mis en place, ce qui a changé dans les rapports entre les gens, avec la hiérarchie.

Ce parcours aide à voir que l'information a commencé par être gérée comme une donnée de gestion (un chiffre de production, de vente, un chiffre d'affaires), qu'elle a généré une activité administrative (connaître à tout moment l'état des stocks) : cette information « interne », c'est-à-dire produite par les activités, a toujours alimenté les processus de décision. Parallèlement, l'information a servi à l'innovation (se tenir au courant des nouveaux procédés), à la veille concurrentielle (sur la santé «économique des concurrents, sur les produits disponibles sur le marché), information qui provenait de l'extérieur de l'entreprise, et qu'il fallait aller chercher. Sans compter un secteur grandissant, celui des réglementations et normalisations sectorielles, nationales et internationales.

On voit alors que certains pans ont longtemps été pris en charge par les secrétariats, les services administratifs et financiers, les ressources humaines, services fonctionnels assurant le suivi, le contrôle et l'aide aux activités. Par contre, l'information collectée à l'extérieur a donné lieu aux premiers centres documentaires, dévolus en priorité à l'information scientifique et technique indispensable à la Recherche et Développement. Leur diversification au fil du temps donne lieu à des systèmes d'information qui peuvent entrer en concurrence, se compléter, ce qui rend indispensable de les analyser les uns par rapport aux autres.

### ***Eléments bibliographiques***

- Angot Hugues, système d'information de l'entreprise : analyse théorique des flux d'information et cas pratiques. De Boeck, 1999 (1ère éd 1992) : flux d'information de gestion
- Boltanski, Chiapello, le nouvel esprit du capitalisme, Seuil 1999
- Crozier M, Friedberg, l'acteur et le système, Seuil, 1977
- Durand, la systémique, PUF que sais-je, 1992 (n° 1795)
- Friedberg, le pouvoir et la règle, Seuil, 1993
- Guyot B. <http://www.brigitte-guyot.com> : textes sur la relation information et organisation
- Guyot B., Dynamiques informationnelles dans les organisations, Hermès science, 2006
- le Moigne JL La théorie du système général, théorie de la modélisation, PUF, 1977
- Linhart D ; la modernisation des entreprises, La découverte 1994
- March J, systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus, in : décisions et organisations, éd d'organisation, 1987
- Mélèze Jacques, approches systémique des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine. Ed d'organisation, 3ème tirage, 1995
- Morgat P, audit stratégique de l'information, éd d'org, 1995
- Morton M, l'entreprise compétitive au futur : technologies de l'information et transformation de l'organisation, éd d'organisation, 1995
- Penser le changement, revue française de gestion n°120, 1998
- Rosnay J de, le macroscope, Point Seuil, 1977
- Row, faire de la recherche en systèmes d'information, Vuibert, 2002
- Segrestin, sociologie des organisations, PUF, 1998
- Stratégor : stratégie, structure, décision, identité, Interréditations, 1992
- Thiéart, Le management, PUF Que sais-je, 1992 (n° 1860)

Vacher Béatrice, la gestion de l'information dans l'entreprise, ADBS, 1997  
Weill Michel, le management stratégique, Armand Colin, 1992  
Zarifian Ph, travail et communication, PUF, 1997

# L'approche systèmes d'information

### *Définitions et origine*

Un système est un ensemble d'éléments en interaction organisés autour d'une finalité. La science des systèmes s'est développée à partir de la cybernétique (science des systèmes techniques), de la biologie, puis des systèmes sociaux (Durand, Mèlèse, de Rosnay). Tout système comprend un but commun ; des éléments, des relations, une structure (organisation) et des règles de fonctionnement.

L'approche gestionnaire consiste à mettre en place des dispositifs ou à les évaluer. Ils seront de nature bien différente selon le problème à régler. Cela tient aux formes et à la nature de l'information rencontrée.

Rappel : Quelques formes possibles d'information :

une donnée de gestion liée au système informatique (donnée à traiter)

une donnée entrant dans le processus de prise de décision

information de gestion pour le suivi, le contrôle d'une activité. L'information se rattache à un traitement de données pour le management (tableaux de bord, indicateurs, par exemple).

l'information à des fins de communication

information de coordination (compte-rendus de réunions, par ex)

l'information connaissance = sur l'environnement (par ex scientifique, technique, économique)

nouveaux types d'information : savoir-faire, compétences, informations produites en interne par les acteurs

il y aura donc autant d'informations collectée ou produites selon l'activité de l'entité.

### **2.1 – la systémique (sciences des systèmes)**

Contrairement au raisonnement analytique qui découpe un problème en unités restreintes pour les considérer une à une, la systémique considère un objet dans sa globalité et dans sa dynamique. Elle étudie un ensemble en mouvement.

Une cellule vivante, par exemple, possède un noyau, une membrane, un cytoplasme qui sont ses éléments constitutifs. Ils sont agencés d'une certaine façon : c'est la structure, avec ses lois et ses propriétés ; fonctionnellement, une cellule a pour but de transformer de la matière, de l'énergie (le but commun). En vivant, se transformant, elle dépense de l'énergie et produit des déchets. Enfin, elle a des relations internes et externes avec son environnement (d'autres cellules).

Le regard systémique permet de se représenter la complexité : il exprime la réalité à l'aide de modèles conceptuels et les représente de façon graphique (cartes dynamiques, schémas)

Appliquée aux organisations, l'approche systémique fait de celles-ci un système organisé pour produire (un bien ou des services), possédant une structure qui regroupe des éléments

(personnes, produits, moyens, processus) ayant des interactions les uns avec les autres. Il a interagit avec ses environnements (internes, externes). Il a un mode d'organisation et des règles de fonctionnement et de régulation (entre les entrées et les sorties, sur les modes de transformation)

### 2.11 – la notion de système d'information (SI) :

En tenant compte de ces critères, un système d'information est un système dévolu à collecter, traiter, produire et émettre de l'information pour des finalités particulières. Il se définit par l'articulation de trois niveaux :

a) tout d'abord, il est constitué autour et par un système d'acteurs organisé autour d'une action ou d'un projet concret qui crée une situation de travail particulière. Dans ce cadre, chaque individu a, seul et avec d'autres, des activités de communication et d'information qui forment déjà un embryon de système d'information : de l'information est échangée, produite pour travailler ou pour rendre compte de son activité. Il convient à ce niveau de pouvoir définir et préciser ce qui circule (des données, des documents, des contenus structurés ou non), sous quelle forme (supports, conversations), par quels circuits (formels ou informels), selon quelles modalités (implicites ou déjà explicites), entre quels acteurs (relations hiérarchiques, de proximité)

b) Ce système d'acteur est entouré, encadré, de façon plus ou moins lourde, par un système de règles, de méthodes ou de procédures, repérées voire reconnues par tous. Ici s'exprime le mode managérial, qui renvoie à la culture du service ou de l'entreprise en matière de circulation de l'information. Ce niveau organisationnel vise à structurer les échanges informels, à stabiliser un système relationnel pour une meilleure efficacité

c) Il peut y avoir, éventuellement, un dispositif technique matérialisé par exemple par un réseau ou un outil informatique. Il complète ce système organisationnel dont il est le miroir ou une projection dans l'avenir. Il condense en lui à la fois des types d'informations à gérer, à recueillir et les processus de traitement qui y sont associés, ainsi que les représentations de ses concepteurs vis-à-vis de l'opérabilité du système d'ensemble. Contraintes techniques et attentes organisationnelles s'inscrivent dans l'outil technique supposé résoudre un certain nombre de problèmes, aider les personnels dans leur travail, ou apporter une visibilité de l'organisation du travail. Un système d'information est donc avant tout un système d'acteurs intervenant autour d'objectifs, d'un projet commun, que ce soit de façon ponctuelle ou permanente ; il a des moyens, et a mis en place des procédures. Il peut y avoir un système technique, mais toujours un système organisationnel.

Trois types de réflexions s'inscrivent, et prolongent, les apports de la systémique.

- Dans un système organisationnel hiérarchique, le SI est présenté comme reliant le système décisionnel et le système opérationnel (en donnant des ordres, en assurant un contrôle, les informations remontant vers les circuits de décision et transmettant les ordres vers les niveaux opérationnels) : c'est le système de gestion général. Cette vision globale se voit déjà contredite par le fait qu'il existe de nombreux systèmes d'information. Dans cette approche centralisée, un dataware-house ou entrepôt de données) regroupe des informations de toute nature et chacun peut venir les chercher.

Quand on adopte une approche distribuée, on étudie l'autonomie de chaque système et l'interconnexion de systèmes d'information locaux.

Un système d'information regroupe trois composantes en interrelation :

- un système social (les acteurs concernés)
- un système organisationnel (les règles de fonctionnement, les rôles de chacun)
- un système technique (éventuellement)

Il peut être représenté en dégageant :

- ses finalités
- ses éléments constitutifs (type d'information, acteurs concernés),
- le contexte (service, département, entreprise) ;
- ses règles de fonctionnement, de suivi, de régulation et de contrôle, et procédures
- en matérialisant les flux (physiques, matérialisés par des volumes, des sens et des types de relations entre les éléments internes et externes) : les types de relations (concurrence, coopération) ; les types d'information transitant par ces canaux
- les processus liés (modes de traitement, enchaînement des tâches, telles la collecte, la diffusion)

## **2.2. Quelques exemples de systèmes d'information :**

Toute activité d'une organisation donne lieu à un système d'information spécifique : communication, ressources humaines, marketing.. cela signifie qu'un salarié, par exemple, émerge à plusieurs systèmes d'information : le sien (celui de son service), celui de la DRH, de la communication, etc

### 2.2.1. Micro-système individuel (SIP) :

Un individu au travail est producteur et utilisateur d'information et de relations, est alimenté ou s'alimente en information. Il est lui-même inséré dans un ou plusieurs SI. C'est un acteur dans un système de relations.

- il travaille (= agit) ; il a une tâche à remplir, il résout des problèmes, il décide ; il produit. Il a un travail prescrit (directives, règles, échéances, performance) et un travail réel, dans lequel il possède une certaine marge de liberté, et au sein duquel il inscrit ses façons de faire personnelles.

- Il appartient à un collectif (le "système d'action concret" selon Crozier, constitué d'acteurs et de règles, de jeux et de stratégies) : le travail individuel, même d'apparence autonome, nécessite de la coopération. Il y a donc des instances de régulation (réunions, suivi, contrôle) qui produisent et demandent de l'information.

- Il appartient à plusieurs groupes sociaux (celui de son service, de son type d'activité, de son métier, de sa formation) qui construisent son référentiel individuel et collectif ; chacun a son langage, ses références, ses représentations. Dans l'entreprise, il émerge ainsi à plusieurs systèmes d'information : en tant que salarié, il relève du service des ressources humaines ; il travaille au département juridique, il est au siège social, il est ancien élève de telle école, il est utilisateur d'un ou plusieurs systèmes documentaires...

Toute activité humaine est donc en relation avec l'information. Aujourd'hui, ces activités d'information et de communication intéressent le management des connaissances, qui cherche à organiser une mémoire collective pour capitaliser tous ces savoirs et compétences individuelles jusqu'ici peu explicites. Chacun doit pouvoir formaliser ses savoirs, savoir-faire et compétences pour les partager et les rendre exploitables par d'autres.

Décrire un SIP consiste à repérer :



- les canaux et circuits qui alimentent le système de production (activités)
- les relations, flux (volume, direction et contenu de ces flux)
- les modalités de traitement et exploitation (classement de dossiers)
- les méthodes pour mémoriser, retrouver (post-it etc) et exploiter l'information : organisation de micro-documentations
  - - les méthodes pour collaborer, partager, utiliser d'autres SIP ou SI collectifs
  - - les compétences développées
  - - le positionnement de l'individu : attitude (active ou passive) vis-à-vis des ces procédures et activités. Degré de pouvoir, de position dans un réseau, etc

Repérer l'activité de l'individu, c'est être sensible aux façons dont il s'informe pour travailler ; les règles qu'il se donne pour se procurer de l'information (ses circuits), les outils ; ce qu'il produit comme information, son organisation personnelle pour classer, ranger, retrouver l'information qu'il reçoit ou qu'il va chercher. Il fait preuve d'une auto-discipline pour respecter les règles qu'il s'est données. Il met au point des routines, des façons de faire qui deviennent automatiques. Il maintient son système, l'améliore, en autorise l'accès. Système auto-centré, adapté à son utilisateur-gestionnaire.

## 2.22. Systèmes collectifs (SIC)

ils sont organisés pour répondre aux activités (générant des besoins) de plusieurs individus. Ils accompagnent une ou plusieurs fonctions / activités (réflexion, action, décision...). Ils travaillent donc pour un public (large ou restreint), ce qui nécessite de mettre au point de certaines règles.

Une étude DAFSA a dressé, dans les années 90, une typologie intéressante à propos des unités documentaires ou de veille : les agriculteurs (sédentaires) ont tendance à capitaliser l'information, alors que les pêcheurs se déplacent au bon endroit pour trouver l'information et que les chasseurs sont toujours en mouvement, s'engageant dans une quête plus aléatoire mais plus ouverte.

### Les différents SIC se distinguent en fonction de :

- a) leur finalité : accompagner la démarche qualité, surveiller des brevets, gérer une documentation technique. Ils sont au service d'un public interne à l'organisme
- b) des acteurs concernés (gestionnaires, public) : l'homogénéité des publics peut être plus ou moins grande (des chercheurs, des chargés de mission, des décideurs..).
- c) de leurs modes d'organisation : cellule, gros centre, géré par une équipe, une personne seule, centre autogéré, agrégat de micro-doc, réseau...
  - En autonomie ou en relation avec d'autres dispositifs d'information (réseau) juxtaposition et redondance) visibilité ou brouillage
  - système économique (relations marchandes, d'échanges, self-service ou prestations)
  - prestations : self-service ou passage par le documentaliste
  - services rendus régulièrement ou ponctuellement
  - Insertion dans la culture de l'entreprise
- e) du type d'information traitée (en provenance de l'interne ou de l'externe), repérage des circuits de production, de communication, formels ou informels

- Types de traitements attendus et réalisés : information brute, travaillée (synthèses, recommandations, surveillance). La chaîne de traitement (c'est-à-dire le processus qui va de l'entrée à la sortie du système) sera différente, tant dans l'organisation des tâches, responsabilités, enchaînement des tâches

f) des outils techniques associés (ou non) : interaction avec d'autres systèmes (informatiques ou télécommunications). Chercher à connaître les responsabilités, comment se fait la maintenance, la coordination, le contrôle...

Un système d'information central regroupe toutes les données provenant de l'activité, à des fins d'organisation, de contrôle et de gestion de l'activité. Le système de gestion est prévu pour suivre et contrôler les activités, à destination du management intermédiaire, grâce à des agrégations successives, tableaux de bord, etc

Les systèmes de Workflow sont conçus pour faciliter l'organisation du travail, en mettant sur une même plate-forme technique les données techniques, de fonctionnement, de commande (ERP). Un système unique gère le processus de conception (bureaux d'études, des méthodes, les commandes et l'approvisionnement de matières premières, de pièces, bureau des prototypes, le contrôle de l'atelier de fabrication, la qualité. Un système commercial relie vendeurs, clients, service des commandes, de gestion des stocks, logistique, service après-vente.

#### 2.221. Plusieurs familles de dispositifs d'information

##### a) Ceux qui ont comme finalité d'Organiser le travail = outil de travail

Workflow : informatise un processus (cf annexe)

ERP (système de gestion intégré)

Serveur commun, avec ou non des espaces privés (GED)

##### b) Ceux qui gèrent les ressources d'information = outil d'information

Interne (mémoire / stockage, preuve)

Archives, records management, gestion des connaissances (cf annexe)

Externes (filtrage, exploitation)

Documentation, veille (cf ci-dessous)

##### c) Mixte (concentre des ressources internes et externes)

Groupware / travail coopératif(collecticiels), travail à distance,

Intranet

### **Identifier les problématiques d'information**

Clarifier les différences de positionnement et de fonctionnement, à utiliser la notion de problématique d'information qui peut être entendue comme l'objectif prioritaire dévolu à un système d'information. Nous en retiendrons six.

#### 6 problématiques d'information

- 1 - problématique de mémoire – accumuler et archiver
- 2 - Problématique de capitalisation : expliciter, construire du sens, contextualiser (valeur ajoutée)
- 3 - problématique d'exploitation (rechercher, rendre accessible)
- 4 - problématique d'organisation du travail et des processus
- 5 - Problématique de communication des flux : faire circuler, irriguer (information courante)
- 6 - Problématique réseau : mettre en relation, rassembler, unifier

Ainsi le groupware est basé sur une problématique de mémoire + exploitation + organisation du travail + réseau

La documentation : sur l'exploitation, certains plus axés sur le flux, d'autres sur la mémoire

Veille : flux et communication, à destination de l'innovation (R&D) ou alors de la décision stratégique (SIS, IE intelligence économique)

Le KM, sur la capitalisation et la mise en réseau + problématique d'exploitation (faciliter la recherche d'information)

#### a) outil de travail : le Workflow : piloter une chaîne d'activités transversale (partagée)

- aide au travail, à la coordination ; rationalisation en fluidifiant la chaîne
  - vision panoramique ; proximité avec la démarche qualité (formalisation des tâches en procédures)
  
  - modélise les phases d'un processus, identifie les liaisons entre elles, assure leur progression assigne des rôles (et des responsabilités) à chaque acteur, notifie les tâches, rappelle des échéances,
  - formate des documents de transmission
  - assigne une tâche aux acteurs concernés par une phase (exemple : rechercher une information, vérifier auprès du service comptable,)
  - chaque phase est validée avant d'enchaîner sur la suivante
  - rendre compte de chaque action
  - lien avec la démarche qualité, la comptabilité analytique
- exemple : a - répartition des demandes dans un centre de documentation  
b - produire une réponse à un appel d'offre dans un cabinet de consultants :

#### b) outils d'information : le Records Management

Objectifs :

organisation et méthode de gestion

Répondre à un aspect légal

Fonctionne sur

une problématique archivistique forte (mémoire d'entreprise)

garder trace des activités (à des fins réglementaires et de preuve)  
anticiper (cycle et durée de vie d'un document)  
contrôler la création (authentification), la circulation et les procédures d'archivage  
Norme NF ISO 15489-1 et 2  
Problématique d'exploitation (documentaire) : pouvoir retrouver un document selon sa thématique et non son producteur  
Logique par service déposant + document de travail (métier)  
Tension entre une logique archives et une logique documentaire  
Jusqu'où normaliser ? (exemple les courriers électroniques)

## B2) Le mode documentaire classique

intitulés            centres de documentation, services brevets et normes  
documentation marketing, Content management....

fonction            médiation entre besoins/ressources d'info  
assurer l'accès à l'information  
caractériser l'information

modèles explicatifs    processus (chaîne documentaire, amont/aval)  
idéologie de la science ==> IST connaissances  
service public

disciplines concernées    sciences de l'écrit, bibliologie  
sciences de l'information  
informatique documentaire

définitions de l'information    documents (supports)  
sources (accès), ressources  
information-contenu  
information connaissance  
s'attache au sens, aux contenus

temporalité    moyen terme (innovation)

outils    cartographie des circuits et des sources  
outils d'indexations (classifications, thésaurus)  
informatique (banques de données)

apports identifier / évaluer les canaux et sources  
rechercher et acquérir l'information  
structurer l'information  
mémoriser l'information (organiser un fonds)  
produire outils intermédiaires (fichiers, index)  
Communication / diffusion  
(produits documentaires)  
méthodologies de classement  
langages, vocabulaires spécialisés

b3) les dispositifs d'intelligence économique, ou de veille stratégique, sont au service de la prise de décisions stratégique (1) ou opérationnelles (2). En effet, toute entreprise, pour se maintenir et décider de son avenir, doit construire une représentation de sa place sur le marché (en termes de produits, de concurrents, de clients), de ses technologies, et surveiller l'environnement juridique, économique et réglementaire pour pouvoir anticiper (prospective). Selon le lieu et le niveau de surveillance, on parlera de veille stratégique ou d'intelligence économique (milieux décisionnels supérieurs), de veille opérationnelle (veille marketing faite par le service marketing), technique ou scientifique (R&D), sociale (DRH), concurrentielle ou commerciale (vente, service commerciale)

intitulé	référentiels moyens	type d'action	organisation	
Stratégie	- Stratégie militaire captage d'info sur = jeu de go l'environnement géopolitique	aide à la décision	comité	stratégique
Info stratégique	- Théorie décision alimente le processus décision :	processus bouclé	+ réseaux personnels et informels	
IE	donnée, information, décision - Dispositif d'intelligence - renseignement	jeu individuel prod par groupe pour lui-même	SIS, SIM	
Veille techno	- Dispositif intelligent : recherche organisée, ponctuelle dispositions mentales	utilisateur / ressources	Processus en	structuration ou
systematique autour d'une question à résoudre I.E.	- organiser l'émergent information interne/externe		Plan de veille	
business intell.	donner sens, faire liens construction, articulation de - Projet outils bibliométriques, ASD	processus itératif, points de vue jeu collectif et collaboratif perspectives communes	créer lieux d'analyse transversalité c de projet	
Documentation	- Organiser l'accès recherche systématique aux connaissances légitimes	producteur -> utilisateurs	opérations documentaires	+
en fonction des demandes	- Logique de service gère l'information externe	processus régulier	back-office / front office	
I.S.T.	- Intermédiation produits d'info standards ou sur profils	produit pour d'autres	organisation d'un service ponctuel ou en continu	
management de l'information Intranet	groupware, workflow etc Traçabilité Intranet, Internet	1- L'information, ressource pour le travail 2 – communiquer, échanger	coordonner, mémoriser rationaliser les méthodes de travail forum, pages des services	

### b31) le mode STRATEGIE (management décisionnel supérieur)

Fonction principale Piloter  
Gérer des systèmes complexes  
décider, anticiper

modèles explicatifs modélisation  
théories de la décision (et des jeux)  
Stratégie militaire, guerre économique

disciplines concernées - sciences du management  
(modéliser pour décider)  
- informatique (SI)  
- sciences cognitives  
(processus de connaissance et de décision)

définitions de l'information donnée, statistiques, information-décision (stratégique)  
ressource d'information  
information ouverte / information ferm

se construit par agrégats successifs

temporalité moyen et long terme

outils SIAD, systèmes experts,  
bases de connaissance  
tableaux de bord

Une veille se distingue de l'activité documentaire classique par plusieurs traits :

Elle obéit à un objectif précis : problème à résoudre, décision à prendre, qui demande de rassembler des informations hétérogènes, économique, juridique, scientifique, technique, provenant soit des différentes directions de l'entreprise, soit qui sont à collecter à l'extérieur.

Les acteurs sont regroupés au sein d'un groupe de veille qui réunit des métiers différents, ingénieur, direction marketing, etc : l'organisation est celle d'un projet (organisation transversale et multidisciplinaire). La documentation peut être sollicitée pour faire une veille informative en constituant un dossier sur l'information disponible au moment où s'engage le processus.

une temporalité particulière, dépendant du temps imparti pour résoudre le problème. Mais il y a des veilles dites "documentaires" qui consistent à surveiller régulièrement tel produit. Un projet de veille (temporaire) ou système permanent qui regroupe des personnes ayant d'autres fonctions principales.

Une organisation souple : une personne animatrice pour faire respecter les échéances, aider à l'analyse...

une focalisation : sur un produit, un concurrent, une technologie...

Enfin, l'accent mis sur l'analyse de l'information pour en tirer des conclusions et faire des préconisations. Analyser, c'est mettre en parallèle, comparer, déduire, se faire une idée, et aboutir à des conclusions.

Il y a donc une démarche de recueil d'informations classique (savoir ce qu'on possède comme information sur la question) à partir du découpage des éléments du problème, dotés d'indicateurs (points sur lesquels recueillir de l'information)

(b32) le Management intermédiaire opérationnel (chefs de service)

exemples : veille concurrentielle (marketing, commerciale)  
veille technologique (R et D), veille sociale (DRH), etc.

fonctions      décisions opérationnelles (organiser, gérer)  
surveiller ses environnements

modèles explicatifs      processus de production (culture ingénieur)  
procédures de gestion, marketing

disciplines concernées      sciences de l'organisation/gestion  
informatique de gestion  
sciences de l'information, communication

définitions de l'information      brevets, information-produits  
information marché, information formelle / informelle

temporalité      réagir, anticiper sur les réactions /actions des autres

outils      banques de données internes  
bibliométrie, analyse statistique de données

ses apports      flux d'information, informations informelles  
exploiter toutes sources et ressources d'information (notamment internes)  
valeur de l'information, mesures d'impact de l'information  
filtrage, évaluation, validation de l'information  
systématisation du processus (organisation)  
identification des partenaires concernés  
interdisciplinarité,  
processus collectif (coproduction)  
l'information est portée par des hommes  
animateurs d'information (réseaux)

Les systèmes de gestion des connaissances, eux traitent des compétences, des savoirs et savoir-faire développés par l'entreprise. Par exemple un service hot-line qui, pour mieux répondre à ses clients, met en place une banque de données contenant les questions déjà traitées et les réponses apportées. Cela capitalise ce qui a déjà été fait et évite de rechercher à nouveau une solution. On utilise ce que d'autres ont fait. Deuxième exemple, les départs en retraite. On interroge longuement la personne pour sélectionner ce qu'il sait des opérations auxquelles il a participé et en garder trace pour un usage ultérieur. Cette démarche touche à la personne, ce qui demande des qualités humaines particulières, d'écoute, de traduction, de synthèse. (Ermine, Ballay, Grundberg).

## B4 -Outil d'information : le Knowledge management

Problématique : capitalisation + accès aux informations internes

Nonaka distingue :

- connaissances procédurales / connaissances déclaratives
- connaissances portées par l'individu et les informations portées par l'organisation :

4 critères :      individuel (I)                      Collectif ©  
                                 tacite (implicite)                      explicite (énoncée)

Tacite : source d'ambiguïté ; explicitation = formalisme

traquer le tacite, le rendre explicite pour le rendre transférable (le transformer en information)

il repère plusieurs mouvements : passer :

- du tacite Implicite à l'explicite I pour le transférer en Collectif explicite (mise en supports) extériorisation
- de l'explicite C vers du tacite I : intériorisation (on ne s'interroge plus sur les connaissances)
- du tacite I vers du tacite I : socialisation (échange de savoir-faire) : apprentissage direct
- de l'explicite vers de l'explicite : combinaison (synthèse) : apprentissages formels

### C - Système mixte : le Groupware : travailler et produire en commun

Outil de travail + outil d'information (alors que le workflow assigne des tâches, le groupware permet le

partage d'information : regroupe les informations nécessaires pour travailler ensemble : ressources communes et productions communes)

en général pour un collectif restreint (acteurs se connaissent)

souvent associé à une GED (pour gérer les versions d'un document produit à plusieurs) = traçabilité

notion d'auteur, de créateur du document, de lecteur, de circuit de validation, de relecteur

soutenu par un collecticiel

co-habitation d'espaces privatif / espace collectif

importance des règles : classement commun, méta données définies en amont, respect des règles

l'acteur est devenu producteur ;

### C2 - Un nouvel entrant : Intranet

Toutes les problématiques sont présentes. Il intègre de nombreux systèmes d'information (DRH, communication, documentation), ce qui ne signifie pas que ceux-ci aient disparu dans leur version antérieure.

Cohabitation d'objectifs d'ordres différents :

- institutionnel : image commune (identité d'entreprise, vision générale de ses activités)
- outil de travail commun
- outil d'information : espace de stockage (informations utiles à tous : réglementation)

Système éminemment politique

Dominantes

- logique intégrative : il faut regarder quels systèmes sont reversés dans cet outil commun



- réduire les coûts de la recherche et de la diffusion d'info. ; problématique informationnelle (0 papier)

logique pull (accès) dominante (contrebalancée par du push)

discours de partage d'information

Questions posées :

transversalité / localité : cloisonnement / baronnies

ouvert / fermé (accès réservés)

identité : définie par qui ?

rôles : des managers, documentalistes (profil), individu (intérêts)

l'organisation de la production, de l'alimentation, c'est à dire des questions éditoriales (choix des informations et mises à jour); et documentaire (marquage) : un auteur est un expert du domaine, pas de l'éditorialisation

### Conclusion

Tous ces systèmes d'information peuvent cohabiter, les uns se substituer à d'autres plus anciens, les autres être remplacés par des modalités nouvelles. D'où l'importance de raisonner en termes de services rendus. C'est bien le propre de l'activité de prestataire dont il convient maintenant d'étudier les composantes.



L'exemple couramment donné est celui d'un garagiste A, que vient voir B pour lui confier sa voiture C à réparer. Il y a co-construction (ou servuction) du service par A et B qui se mettent d'accord sur le fait qu'il y a une réparation à faire sur le carburateur par exemple et non sur les freins, qui s'entendent sur l'échéance, et éventuellement sur le fait qu'il y aura un devis possible. La relation de confiance entre B et C sera restaurée lorsque la panne sera réparée.

Appliqué à la documentation, ce schéma permet de souligner plusieurs points :

Il y a service dès que A laisse B utiliser un outil qui lui « appartient » (la banque de données documentaire) OU dès que B demande à A de réaliser pour son propre compte une prestation.

Il y a différents niveaux de service : le prestataire A a besoin de son utilisateur pour savoir quelle prestation lui fournir. L'utilisateur fournit en quelque sorte la ressource (lui-même) sur lequel le prestataire va se caler pour lui apporter une information qui va le transformer. Il aura augmenté ses connaissances, l'information lui servira à décider en connaissance de cause.

D'où l'importance d'un accord clair passé entre A documentaliste et B utilisateur pour que A comprenne B, lui assure une prestation de qualité (pertinence de la réponse) et enfin assure le suivi de sa satisfaction, en modifiant éventuellement ses prestations pour contenter de futurs clients. B est en général un usager du centre, mais cela peut aussi être le documentaliste lui-même lorsqu'il négocie, achète ou sous-traite certaines activités auprès de fournisseurs (les informaticiens, en interne, un prestataire en externe).

Deuxièmement, il convient de préciser la façon dont est rendu le service : soit en self-service (B interroge lui-même Internet), soit sous forme d'achat de services (B confie à A le soin de le faire pour lui). Cela permet alors de raisonner en terme de complémentarité de service : B s'adresse à la doc mais peut aussi se fournir en même temps ailleurs, directement ; ou de substitution de service (B interroge directement de son bureau et ne demande plus rien au centre de documentation). Il y a également substitution quand A centre de documentation, plutôt que de faire ses interrogations en ligne, achète un lecteur et des cédéroms, ce qui lui vite d'avoir recours à un service extérieur : il reporte alors sur l'acquisition d'un bien ce qui était rendu auparavant par un service et fait du self-service.

Ces notions sont fort utiles quand il s'agit de calculer / comparer les coûts de l'activité produite en self service et avec recours à un service externe (voir les cours budget et les notions d'investissement et de fonctionnement)

L'arrivée des technologies d'accès direct à l'information vient rendre ces raisonnements incontournables. Ce n'est pas parce que l'utilisateur ne vient plus au centre de documentation qu'on ne lui rend pas quand même un service, en mettant par exemple sur l'intranet un accès aux cédéroms.

L'économie des services cherche également à identifier les critères permettant de mesurer la productivité d'un service.

Gadrey distingue 2 niveaux qui lui semblent trop souvent confondus et qu'il convient de dissocier : d'une part le service immédiat (prestation, conseil, intervention, mission) : c'est l'efficacité opérationnelle qui se mesure en termes de qualité, en degré de satisfaction.

D'autre part les effets, les résultats : c'est-à-dire ce qui a modifié la situation de B. Ceci est beaucoup plus difficile à mesurer, car cela relève du subjectif. Comment peut on savoir qu'une information obtenue lors d'une interrogation lui a permis de compléter son rapport, de prendre une décision, sinon en allant l'interroger plus tard ?

Or ces deux niveaux sont constamment mélangés et indifférenciés, l'exigence de résultat étant incorporée dans la satisfaction du service qui tend alors à être globalisée : c'est ce qu'on appelle la *globalisation de l'offre*. B attend un produit mais aussi le service qui l'accompagne ou le prolonge, avec notamment un service après-vente. Il a toujours tendance à intégrer au produit les résultats de son usage. Au documentaliste de repérer ce qui relève de chaque niveau. Par exemple l'utilisateur peut sembler satisfait de la prestation (il repart avec de nombreux documents) mais, s'il ne les exploite pas ultérieurement (ne les incorpore pas dans son travail), il sera amené à porter un jugement négatif sur le service. Il dira « je n'ai rien pu en faire », ce qui n'est pas lié au service lui-même mais à sa propre exploitation.

Enfin, la notion de *continuité de service* permet d'évaluer ce qui semble n'être qu'un seul et même service alors qu'il est en fait constitué de plusieurs services. Par exemple un étudiant consulte les cédéroms d'une BU, sélectionne des références, et comprend mal de ne pouvoir obtenir immédiatement les articles correspondants (la BU n'est pas abonnée et lui signale qu'elle peut lui communiquer ces documents quelques jours plus tard. Pour la BU il y a 2 services (offre de CD et PEB prêt entre bibliothèque) qui mettent en jeu des organisations différentes. L'étudiant n'en voit qu'un seul, là où le raisonnement managérial est mis en avant et non pas la perception du client.

Toutes ces notions permettent donc de repérer de façon fine ce qui constitue un service, les relations qui entrent en jeu dans cette construction conjointe (l'ajustement de l'offre à la demande) ; de mettre en place des indicateurs pour définir les services rendus par le centre de documentation et d'en suivre les usages et enfin de les faire évoluer si besoin est.

**Références bibliographiques :**

Gadrey J (1992). L'économie des services / La découverte (coll repères),

Les figures sociales du client, revue sciences de la société n° 56, 2002

Guyot Brigitte (2006), dynamiques informationnelles dans les organisations, Hermès-science

### Evaluer ses prestations

On regroupe sous le terme d'évaluation l'ensemble des opérations de repérage et de mesure des activités.

Un spécialiste de l'information-documentation met donc en place de telles procédures, de façon ponctuelle ou régulière, pour :

- suivre à tout moment son activité pour savoir où l'on en est (position instantanée mais aussi évolution dans le temps)
- être en conformité avec les règles définies par l'institution
- rendre compte (tenir des registres) : fonction de communication, de reporting auprès de la hiérarchie
- prendre des décisions, préparer l'avenir,
- s'auto-évaluer, faire le point (exemple en matière de compétences)

Les anglais établissent une distinction entre l'évaluation centrée sur les utilisateurs (user-oriented evaluation), qui permet de mesurer le degré de satisfaction du client vis-à-vis des prestations offertes (front-office) : accueil, produits, conseil, du point de vue de l'utilisateur et l'évaluation qui est centrée sur le manager (manager-oriented), lorsqu'il évalue le back-office (les ressources, les coûts de fabrication, etc). Les critères ne sont pas les mêmes. Or, on le verra plus loin avec les enquêtes de satisfaction, bien souvent on pose à l'utilisateur des questions qui relèvent davantage du back que du front-office.

#### **4.1. définitions**

L'évaluation met à jour trois aspects :

- 1 - porter un jugement

"examen systématique pour déterminer dans quelle mesure une entité est capable de satisfaire aux exigences spécifiées " (ISO/DIS 8402, 1991). C'est la conformité à un niveau de qualité par rapport à la satisfaction d'un besoin qui renvoie aussi au contrôle, à la vérification

"appréciation qualitative / quantitative d'un produit, service, des moyens et méthodes mis en oeuvre par la mesure (dictionnaire qualité / périgord, AFNOR, 1993)

Notions associées : estimer, donner une valeur, à un objet  
valider, donner son avis sur un contenu : expertiser, trancher

On le voit, l'évaluation n'est pas une opération entièrement scientifique. Elle induit l'idée de jugement critique, d'hypothèses de départ, de conclusions.

En documentation, certaines difficultés et contraintes se rencontrent, qui concernent plusieurs points : la première est de quantifier un service rendu. Souvent on calcule davantage les coûts induits (en temps passé) que le chiffrage de la matière première dépensée, pourtant plus facilement quantifiable, comme les achats de livres.

Il est également difficile de définir un réel contexte économique (par exemple une exigence d'autofinancement, de rentabilité). L'idée de service public (ex bibliothèques) imprègne encore les démarches documentaires

Les objectifs des centres de documentation étant souvent complexes, mélangés, quoi évaluer ? Les réponses en interne, certes, mais prend-on en compte les demandes extérieures, la fourniture des documents... Comment chiffrer la fourniture d'information ?

Une deuxième difficulté a trait à la valeur de l'information : comment la chiffrer, comment la mesurer ? Ici aussi, plusieurs questions. En économie, on distingue la valeur marchande (ou d'échange) et la valeur d'usage. En documentation on sait bien que pour l'utilisateur la valeur peut être l'accès au document assorti de la compréhension et/ou de l'usage qu'il en fera (action). Est-ce quantifiable ?

### **Plusieurs types de valeur**

Valeur d'usage

Valeur d'échange

Valeur d'image

Valeur économique

Valeur ajoutée

Quel prix l'utilisateur est-il prêt à payer ? c'est établir un apport entre le coût et la facturation. Les documentalistes parlent souvent de valeur ajoutée : s'agit-il du travail intellectuel lui-même ou le travail de traitement / valorisation ?

En rester à la question des coûts (temps passé, outils utilisés) pour approcher de telles questions est plus aisée que de développer des critères qui nécessitent de s'interroger sur ce que l'utilisateur est prêt à payer dans une économie de l'information encore dominée par la gratuité et l'ouverture à tous.

La troisième difficulté concerne la qualité de l'information : Comment la caractériser ? Est-ce l'utilité, l'importance, la nouveauté, l'adaptation à la situation ? La notion de pertinence, intéressante, ne préjuge cependant pas de la qualité : un document peut être pertinent mais peu intéressant, alors que certains documents non pertinents peuvent se révéler très intéressants. L'extrême variabilité des critères (d'un individu à l'autre mais aussi chez le même individu à des moments différents) est une difficulté pour stabiliser une économie de la « convenance », c'est-à-dire le seuil optimal entre satisfaction des uns et viabilité du service.

L'évaluation se heurte, enfin, à des aspects psychologiques de la part des personnels documentaires : crainte du changement, peur du contrôle, peur de vérifier des dysfonctionnements et de devoir y remédier.

De plus, un centre de documentation est, selon les moments, tantôt producteur de prestations, tantôt utilisateur, tantôt gestionnaire/décideur (vision globale)

a) Producteur (concepteur, producteur, ou les deux) de produits ou d'outils (pour lui-même ou pour une clientèle), il a affaire au couple produit / utilisateur, ce qui suppose de rester vigilant sur ces deux pôles : garder et faire évoluer ses savoir-faire et ses moyens de produire (moyens techniques, graphisme etc), aspects marketing, pour vendre, voire à rentabiliser ses services auprès de ses clientèles, en suivant l'évolution des habitudes des usagers, en ciblant ses prestations. Il a à réfléchir au rapport qualité / prix

b) En tant qu'acheteur ou utilisateur de produits et services extérieurs, il doit maîtriser le rapport coût / avantages en les testant, comparant : relation aux acteurs du marché de l'information, négociation commerciale

c) En tant que gestionnaire, il lui revient de faire marcher son service (avec des moyens, des ressources, du personnel). C'est le domaine de la gestion financière et budgétaire : investissements, fonctionnement.

d) En tant que décideur il s'agit d'anticiper, de prévoir l'avenir : domaine de la prévision, des projets à moyen et long terme

e) aider la structure à calculer les coûts cachés, le retour sur investissement apporté par une gestion documentaire

Tout ceci suppose d'avoir, ou de s'entourer de compétences permettant de garder une compétence technique (par la formation), de suivre l'évolution du marché (surveillance) et de se mettre en conformité avec les règles de gestion.

## ***4.2 - plusieurs cas de figure***

cela dépend, tout d'abord, de l'objet à évaluer. Il y a nécessité de définir ce qu'on mesure ou analyse : sont-ce les prestations, un produit, les besoins, la satisfaction des clients ? L'objet peut être :

- une prestation : interne, comme par exemple l'utilisation de machines collectives, service reprographie ; externe : organisme de formation, un serveur, un imprimeur, l'entreprise d'entretien/réparation de matériel..

- un outil : un équipement, en l'évaluant sous l'angle de l'investissement, du fonctionnement, de la qualité, de la fiabilité

- un contenu (évolution du fonds, couverture de la collection..

- une personne : un individu, le plus souvent le personnel (avec les bilan de compétences, la notation par le chef de service. C'est le domaine des ressources humaines (DRH). Dans le cadre du management des connaissances, il s'agira de caractériser ses expertises ou savoir-faire)

- un produit logiciel

un marché, une situation

L'évaluation peut aussi porter sur un processus (c'est-à-dire l'ensemble d'opérations constituant une activité) : le processus documentaire dans son ensemble, qui va des ressources au traitement, à la production, à la communication et enfin à l'utilisation. ou un processus particulier (un point de la chaîne).

Ainsi peuvent être évalués :

- une politique, par exemple pour prendre une décision par rapport au processus

- l'unité documentaire dans son ensemble, pour l'ajuster aux objectifs, le reconfigurer)

- une activité particulière, comme la recherche, interrogation de banque de données, circuits de diffusion...

- des usages (cf chapitre 6 « analyse des besoins »)

L'évaluation implique alors de définir les objectifs, le résultat attendu, comme, par exemple, améliorer ou re-concevoir une prestation ; de définir les exigences attendues, en mettant en

place des critères de satisfaction associés à l'objet évalué. Cela suppose de se doter d'un modèle de référence pour juger des écarts  
Cela nécessite de se doter d'outils de mesure qualitatifs et / ou quantitatifs

### **4.3 - Les acteurs de l'évaluation :**

- un individu sur lui-même = auto-bilan
- un chef de service sur son personnel (DRH) : compétences, formations complémentaires
- un responsable de documentation : suivi du service

Toujours distinguer :

celui qui demande (le commanditaire) à qui on rend compte,  
la hiérarchie (éventuellement)

celui qui mène l'évaluation : l'auditeur (interne ou externe éventuel) et son rôle d'observateur  
celui qui subit l'évaluation (personnel)

celui qui utilisera les résultats (parfois ce n'est pas le commanditaire direct)

#### quand se mène une évaluation ?

ponctuellement, ou régulièrement

Avant une action, pour préparer une décision : état de l'existant, ou encore pour anticiper

Pendant l'action, pour accompagner le processus pendant qu'il est mené, (informatisation)

Après l'action, pour en faire un bilan

Les apports de l'évaluation . Rappelons que celle-ci peut s'effectuer dans une perspective de recherche, par exemple pour comprendre comment fonctionne un système d'information, ou, ce qui est plus courant, dans une perspective d'action (opérationnelle) et de décision

Dans les deux cas, l'opération d'évaluation contribue à :

- clarifier une situation, en la mettant à plat (en décomposant l'ensemble en éléments)
- prendre du recul (état d'esprit) par rapport à la pratique quotidienne
- susciter des débats, des discussions, faire participer différents acteurs
- faire parler les acteurs concernés
- faire surgir les problèmes : notion d'émergence / compréhension, de diagnostic
- rendre publics les résultats (en interne, au niveau des personnes concernées) : fonction communication

C'est donc une aventure collective, un outil de motivation des personnels, à condition qu'elle soit préparée et expliquée

Mais c'est une opération coûteuse et qu'il convient de prendre en compte différents paramètres avant de l'entreprendre : moyens pris pour surveiller l'actualité et les évolutions techniques ou économiques du marché de l'information ; obtenir et conserver une maîtrise technique, ce qui relève de l'ordre du savoir-faire. Il faut alors clairement évaluer le temps passé à acquérir ces savoirs par l'information ou la formation... Faire appel à un consultant se révèle plus profitable pour disposer de tous les éléments permettant de réorganiser un service.

Toute évaluation suppose aussi de se doter d'outils, donc de passer du temps à les concevoir ou à se les procurer. Ils sont de deux ordres : informatifs, comme par exemple, les grilles et tests comparatifs et humains (conseils pour acheter, installer, pour mettre à niveau)

L'analyse de la valeur, la démarche qualité, et de façon plus générale la résolution de problème, permettent de faire l'évaluation de l'existant ou du souhaitable. Elles suivent toutes



les mêmes phases de décomposer l'objet étudié, de rechercher de l'information, et de l'exploiter avant de proposer des solutions pour décision

#### **4.4. - démarche d'évaluation**

Rappelons qu'une évaluation peut se faire a priori, en appliquant alors un modèle qui permette d'expliquer et d'évaluer les écarts (se doter d'un étalon avant et comparer le réel à ce modèle). Si elle se fait à posteriori il s'agit alors, à partir de ce qu'on a observé, de faire émerger des tendances.

Mais elle comprend de toute manière trois phases principales :

- 1 - définition de l'objet à évaluer et des résultats attendus :
- 2 - collecte et traitement des informations
- 3 - interprétation : comparaison entre les résultats et ce qui était recherché

1 - Il s'agit de la phase la plus longue, notamment avec le montage des critères de référence servant à définir ce qu'on veut obtenir. Il n'y a pas de liste - type puisqu'ils dépendent de la situation

A l'issue de cette première phase, on sait ce qu'on veut analyser, comme par exemple les causes du recul de la clientèle utilisant les services d'interrogation de banques de données externes. Il faut alors y associer des éléments quantitatifs pouvant rendre compte de l'évolution constatée : nombre d'interrogations faites par jour, avec des critères de mesure très précis (qu'on appelle variables) compléter par leur mode de calcul ou de collecte : temps d'accès, de session, coût, nombre de références fournies par le système, indice de satisfaction du demandeur. On le voit, les méthodes de recueil d'information seront différentes pour chaque cas. Tout ceci est à rapprocher d'autres éléments du contexte, comme la création d'un réseau local, le développement de prestations sur cédéroms...

Le choix de l'échantillonnage est ensuite effectué : parfois on prendra toutes les demandes, parfois on en sélectionnera à partir de certains critères particuliers ; choix des relevés, durée du recueil (sur une semaine, un mois, une année..)

Et enfin choix des méthodes de recueil des informations, par observation, entretien, questionnaires, comptage : quantitatif et qualitatif sont souvent mêlés.

- 2ème phase : recueil d'information (cf plus loin analyse de besoins et enquêtes)

- 3ème phase : comparer et juger de la conformité (ou non) avec les hypothèses de départ. C'est l'interprétation

Rapports d'activités, étude bibliométrique, rapport d'audit, statistiques mensuelles rendent compte de l'évaluation.

Tout rapport présentant les résultats d'une évaluation (en fonction de la cible) doit rappeler le contexte dans lequel l'étude a été menée : objectifs, méthode, hypothèse. Il s'agit ensuite de présenter les données les plus importantes d'abord (sélection). L'information donnée doit être utile, crédible, et l'ensemble du rapport compréhensible par quelqu'un qui n'a pas été concerné par cette étude. Ce n'est donc pas une dissertation, car il y a un message à faire passer : précision et concision appuient cette opération de communication.

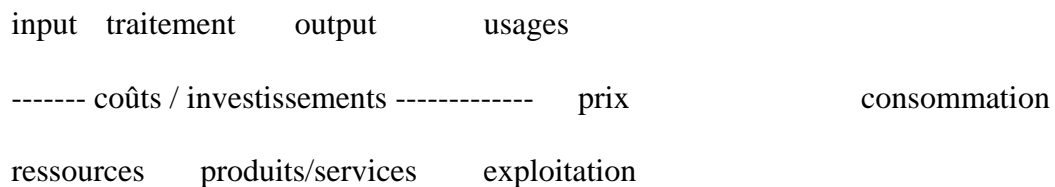
Les auteurs insisteront sur les aspects positifs en présentant les choses de façon positive et pas seulement critique. Enfin il conviendra de distinguer les faits (données recueillies), l'interprétation et enfin les recommandations ou préconisations. Tout ceci semble simple, mais

la réalité montre qu'il est parfois difficile de ne pas se lancer dans l'interprétation ou les conclusions dès l'introduction !

Par exemple, lorsqu'on fait des préconisations, adopter une méthode de scénarios (du genre : immédiat, à court terme, long terme) en argumentant chaque point, en indiquant les points forts et faibles, et en y associant les moyens humains et techniques pour aider le responsable à prendre sa décision en connaissance de cause. Jamais de : il faut, il faudrait, mais proposition, pourquoi, comment, quand.

#### **4.5 - Outils de mesure**

Le schéma productif classique permet de situer les différents types de mesures : les missions d'une unité documentaire sont bien de traiter et de produire des services à partir de ressources collectées ou achetées à l'extérieur :



Les premières mesures, simples, sont celles qui évaluent ce qui entre dans le système : c'est l'input, ce qui en sort, l'output, les coûts de traitement et enfin ce qui est consommé réellement sous forme d'usages.

Relèvent de l'input les coûts d'acquisition, ou les ressources utiles à un service d'interrogation de banques de données, dépenses en personnel pour la collecte, en matériel, en abonnements, espace...

L'output : nombre d'interrogations ; nombre de réponses fournies etc

A partir de ces mesures, certains croisements peuvent être faits, comme par exemple :

- mesure de performance ou de productivité : c'est la relation entre l'input et l'output, pour mesurer le coût par prestation ou le temps passé et la quantité produite. On peut ainsi savoir le temps passé à répondre à une question, le nombre de documents utilisés pour répondre dans le cadre d'un service SVP, coût par référence obtenue, coût par recherche en ligne ; heures d'ouvertures / nombre moyen de visiteurs

- mesure d'efficacité sont faites en mettant en relation l'output et l'usage, comme un bulletin et le nombre de lecteurs réels. Ces mesures sont liées à la satisfaction des clients : satisfaction par rapport à la recherche. Nombre de demandes déposées/satisfaction.

Coût / efficacité, c'est la relation entre l'input et l'usage (achats et nombre de consultation). nombre de titres / nombre de consultation. Cela permet notamment de savoir que certains livres ne sont pas consultés

- Les mesures d'impact : relation entre usage et domaine, c'est-à-dire en rapport avec la cible complète, une population par exemple. Quel est le pourcentage de lecteurs par rapport à l'ensemble de la catégorie (par exemple, faible chez les ingénieurs, bonne chez les techniciens)

Les outils mobilisés pour l'évaluation sont les tableaux de bord de gestion, l'analyse de coûts. Enfin les grilles d'évaluation sont au coeur de cette démarche, et nécessitent d'être construites en fonction de la situation analysée.

La bibliométrie, ou analyse statistique de données bibliographiques, permet d'évaluer à posteriori un fonds documentaire, une banque de données, bref le contenu et le sens.

L'évaluation bibliothéconomique, elle, s'intéressera au taux d'ouverture, aux prêts, aux collections (nombre de titres par thème)

Développons l'exemple d'une évaluation portant sur l'offre « recherche sur banques de données ». Un certain nombre de critères peuvent être pris en compte :

critères d'organisation : formation du personnel, accueil, investissement matériel informatique, télécom, imprimante, outils, mise à jour des répertoires...

critères de résultat (pertinence, bruit/ silence), temps d'accès aux documents primaires

coûts, temps de réponse

sources alternatives (cédéroms, outils papier)

du point de vue de l'utilisateur : mesures de satisfaction par questionnaires, entretiens

qualité de la banque (couverture géographique, thèmes, délais de mise à jour, taux de rappel, facilité d'accès ; fiabilité (autorité des producteurs, qualification des données ; exhaustivité/sélectivité ; unique ou redondante (place par rapport aux autres...))

L'ensemble de ces paramètres (Eric Sutter en a relevé plusieurs pages !) permettra d'avoir une vision fine de tout ce qui entre en ligne de compte dans une activité qui paraît simple

En conclusion, l'évaluation permet de repérer la complexité du travail documentaire. C'est un outil de compréhension (car elle met à plat une activité, un fonctionnement), un outil de communication, de lisibilité (interne mais aussi vis-à-vis des usagers), un outil de négociation ou de justification (vis-à-vis des décideurs), et enfin un outil d'organisation (de répartition) du travail lui-même. Qu'elle soit effectuée en permanence (en remplissant des indicateurs quotidiens ou mensuels), ou ponctuellement (pour une amélioration, réorganisation), l'attitude évaluative fait partie du savoir-faire des spécialistes de l'information. elle est donc à intégrer dans l'organisation du travail (notamment en évaluant le temps passé à l'évaluation).

#### **4.51 - évaluer un système d'information**

il s'agit ici d'évaluer la couverture spatiale et temporelle d'un système d'information, le pourquoi de sa mission. Il demande à être régulièrement suivi pour vérifier son adaptation aux projets qu'il soutient :

a priori : le système de contrôle ou de suivi est mis en place dès la conception du système.

a posteriori : mesurer les distances entre ce qui a été fixé et la réalité du fonctionnement du système.

critère d'usabilité : le système doit pouvoir être utilisé facilement par quelqu'un (Le Coadic)

critère d'utilité : Utile à qui ; à quoi ; utile comment ; dans quelles conditions

ne pas oublier que le SI peut avoir une utilité non seulement opérationnelle, mais aussi en terme d'image, en terme politique, ce qui peut expliquer qu'un SI qui ne marche pas apparemment est peut-être utile à une autre fonction de l'entreprise, à un autre niveau, qu'on n'a pas forcément découvert auparavant. Resituer l'aspect historique, d'où viennent les choses,

comment cela s'est fait, cette organisation, à quel moment elle a pu se figer et comment elle pourrait évoluer

critère associé : la qualité = satisfaction

qualité du service (à tous les niveaux : la visibilité clarté de l'offre d'information (ex en systèmes éclatés : bibliothèque universitaire, bibliothèque d'UFR, centre de documentation de recherche => clarté des prestations (ce qu'on ne trouve pas, ce qu'on trouve : aiguillage, recherche) ; règles de fonctionnement...

l'aider à se représenter le système : cartographie des sources (et de ce qu'elles produisent)

Ces trois critères sont ceux que l'utilisateur met en avant : les suivants sont ceux des gestionnaires de systèmes d'information

critère de productivité :

par rapport à une référence définie clairement :

par évaluation comptable : tableau de bord (ex fréquentation ; indicateurs de suivi associés : nombre visiteurs, téléphone, courrier), ou par évaluation qualitative effectuée souvent a posteriori (lorsqu'une mauvaise décision car l'info a manqué)

critère associé : performance / résultats atteints rapport (Coûts /résultats)

regarder un SI, c'est mêler ces regards (historiques, économiques, management) en leur assignant un poids ; repérer où se trouve la prise de décision (volonté politique ou manque de volonté politique pour orienter un projet)

Mais ce qui paraît simple à énoncer s'avère complexe dans sa réalisation, car les aspects humains sont étroitement mêlés aux aspects purement organisationnels ou techniques par lesquels on commence trop souvent.

Toujours se souvenir qu'un système d'information est un projet, porté par des hommes qui ont leur logique, leurs habitudes, leur temps d'adaptation...

Et enfin qu'il n'y a jamais un SI mais plusieurs, chacun avec ses lois, sa culture, son histoire, ses procédures... Être au clair sur les différents systèmes dans lesquels on est acteur (plus ou moins central, plus ou moins actif) permet de les utiliser au mieux selon ses besoins... concrètement, même si l'on travaille à la documentation, les usagers sont impliqués dans d'autres systèmes d'information que le système documentaire, ce qui leur procure des sources d'information importantes. D'où l'importance de les étudier...

### Repérer les besoins

L'analyse de besoins est à juste raison considérée par les praticiens comme un préalable à toute action puisque la réponse apportée justifie l'existence du prestataire. Elle s'insère dans une procédure générale d'évaluation qu'elle soit opérationnelle (aide à la décision), ou à plus long terme (prospective).

Tout producteur de service est tenu de se caler sur une clientèle et sur ses exigences. La démarche marketing conduit à se mettre à l'écoute du marché, à chercher à connaître ce que veulent les gens, ce qu'ils attendent, à les comprendre, afin de satisfaire leurs demandes... L'analyse de besoins permet de savoir ce dont les clients ont besoin (qu'ils viennent ou non le demander) ; de comprendre comment ils « fonctionnent » (qu'ils soient ou non déjà clients), leurs habitudes, pratiques, comment ils fonctionnent.

#### **5.1 - définition**

Analyser :

En mathématique, analyser veut dire décomposer, déduire pour recomposer le schéma d'ensemble ou en démontrer la logique. Cela induit de disséquer, résumer, étudier, examiner : notion d'observation, de recueil d'information sur une situation ; notion de déduction suivie de conclusions

L'analyse suit les mêmes phases décrites pour l'évaluation : démarche de recueil d'information, action de synthétiser les informations recueillies en établissant des distinctions, des typologies. L'analyse, c'est aussi le résultat, la synthèse de cet ensemble.

La place de l'analyste est très importante, car sa position de neutralité permet un effet de miroir. Or souvent le documentaliste est impliqué dans l'affaire : c'est lui qui commande, mène l'enquête, utilise les résultats. C'est son travail qui est, d'une certaine façon, évalué. Il y a ainsi de nombreux biais qui viennent peser sur la neutralité des résultats (notamment dans la phase d'interprétation des informations recueillies)

Clarifier le rôle de l'analyste (que ce soit le documentaliste, un stagiaire ou un sous-traitant permet d'évaluer ces biais et de les prendre en compte dans l'étude. Toute analyse de besoin met l'analyste dans la position particulière de chercher à comprendre et à connaître un individu, et donc de développer une POSITION D'ECOUTE et d'attention, d'empathie.

#### **5.2 - Plusieurs cas de figure**

les spécialistes de l'information rencontrent plusieurs situations : analyse d'une demande, analyse des besoins, étude de satisfaction, comprendre ce que fait l'utilisateur..

5.21 - analyse d'une demande (un besoin qui s'exprime spontanément) : c'est une relation de face à face, ponctuellement, lors de toute demande d'information. Il s'agit donc de commencer par expliciter, clarifier, (accouchement) afin de comprendre ce que veut l'autre (sa réalité, contexte, objectifs, démarche déjà entreprise, pistes envisagées, résultat attendu)

Il y a alors reformulation, qui est une traduction, une construction d'une plate-forme commune où chacun a compris l'autre, qui sert de base de travail, de contrat, avec critères de mesure de la satisfaction (donc d'évaluation). Intervient ensuite une traduction en stratégie de recherche, de façon à rendre la demande compatible avec le système (l'outil) interrogé, comme les mots-clés pour interroger une banque de données

Ces traductions successives prennent en compte beaucoup des paramètres explicites et implicites pour en faire de l'explicite (qui peut être modélisable)

#### 5.22 - analyse des besoins

Elle consiste à se caler sur des besoins dans le but de s'adapter pour satisfaire un besoin, suivre l'évolution des besoins de son public (constitué d'utilisateurs / usagers et de non utilisateurs). C'est le cas de toute étude préalable avant le lancement d'un nouveau produit ou service, dans le cadre d'une évaluation d'un produit ou service (pour réorienter l'action), dans un bilan, en phase préalable de résolution de problème. Cela suppose de connaître le contexte de son action.

#### 5.23 - mesurer la satisfaction d'un service ou d'un produit (la réactivité)

5.24 - observer des pratiques : comment les usagers utilisent outils et services. Par exemple en prenant les relevés d'interrogation on peut connaître la logique, les chemins pris par l'utilisateur. L'observation directe (cf études menées à la BPI devant les postes de travail) et les évaluations menées à chaud auprès de l'utilisateur permettent d'en avoir une bonne appréhension.

5.25 – connaître les activités de travail pour mesurer l'activité d'information et ses différents aspects. La difficulté est ici d'isoler l'activité d'information dans une activité car elle concerne parfois tout le processus. Le centre de documentation n'est qu'une partie des circuits mis en oeuvre par un individu : il s'agit de les connaître, d'évaluer leur importance pour proposer des prestations adaptées. Le repérage du système d'information personnel (SIP) aide à positionner les prestations susceptibles d'être utiles.

Ce type d'études, enfin, contribue à dresser des typologies d'utilisateurs, pour cibler des prestations régulières (échantillonnage) :

soit par catégories socio-professionnelles (chercheur, étudiant, technicien, citoyen...),  
soit par catégories socio-psychologiques (les pressés, les paresseux, les non-usagers..)  
par type d'attentes (du visuel, du compact, du rapide...)  
par besoin précis : revue de presse, formation, apprentissage  
par fonction : information, alerte, recherche...

D'une façon générale, tout spécialiste de l'information est amené à :

comprendre l'autre, à épouser son point de vue  
à connaître sa situation de travail et ses manières de faire non seulement face à des prestations documentaires mais d'une façon générale.

Considérons maintenant une analyse de besoins, terme générique qui demande à être précisé.

### **5.3 – distinguer besoins, attentes, demandes.**

Besoin : "exigence née de la nature ou de la vie sociale" dit Le petit Robert, qui renvoie sur des termes comme désir, envie, exigence, faim, soif, nécessité. On peut en déduire que tout utilisateur vient, poussé par quelque chose qu'il s'agit de découvrir par quoi

avoir besoin, dit encore le dictionnaire, c'est "ressentir la nécessité de, vouloir comme nécessaire, utile (voir aussi : vouloir, exiger, réclamer)" Cette notion insiste sur l'urgence (plus ou moins forte et l'utilité pour faire usage de ce qu'on a obtenu

Le besoin est donc un terme multiforme souvent utilisé comme terme générique qui recouvre en fait plusieurs réalités et engendre quelques difficultés.

La première difficulté tient au fait qu'on présuppose souvent que la personne en face a UN besoin ; or il y a souvent PLUSIEURS besoins, qui peuvent à leur tour être avoués, exprimés (dans les déclarations) : c'est l'ordre du discours, avec la distorsion entre le dire et la réalité. Mais il y a beaucoup de besoins non exprimés, qui exercent une pression lors de l'usage, et viendront biaiser la satisfaction. Implicite et explicite sont des critères à prendre en compte.

Ces besoins sont également dépendants d'un contexte : individuel : c'est le référentiel, dû aux expériences antérieures, à la formation, mais aussi professionnel comme le statut, la fonction ; ces contextes vont conditionner le rapport à l'information

La deuxième difficulté tient au fait que souvent on analyse les réactions à quelque chose, et non le besoin tel qu'il pourrait s'exprimer a priori de façon plus ou moins explicite.

Il y a une différence entre : je veux, j'ai besoin, j'aimerais, exprimé spontanément, et " pourquoi pas, pas mal.." lors d'une réaction à une proposition

Le tableau 1 synthétise les différents éléments inclus dans toute analyse des besoins :

1 - attendre "rester jusqu'à ce qu'une chose arrive" (--> désirer / patienter / imaginer / prévoir) cela renvoie aux images et aux représentations liées à l'objet. (ex l'ordinateur, sa simplicité ou sa complexité, le dédale d'une banque de données...), ce contexte projectif reste bien souvent implicite. Il connote le besoin exprimé (c'est-à-dire la demande)

2 - Le besoin proprement dit, ou le manque, constitue un espace où sont présentes les attentes, mais aussi le désir d'obtenir quelque chose pour en faire quelque chose : il est indissociable des buts recherchés donc de l'action.

3 - La demande est un acte volontaire, explicite, avec la double dimension d'attente et besoins.

4 - Les réactions, ou rétro-action sont une évaluation a posteriori explicite (spontanée ou sollicitée) et appartiennent de l'ordre du discours le plus souvent, mais aussi des pratiques

L'analyse des besoins globalise trop souvent ces quatre paramètres qui fonctionnent sur des modes différents : parfois ils s'expriment en même temps, parfois non ; les différencier permet de les traiter par des méthodes différentes ou à des moments différents. Très concrètement, cela signifie qu'une analyse de besoin sous forme d'entretien comportera une ou deux questions qui relèvent de chaque ordre, afin d'établir des croisements révélateurs.

De plus, distinguer ce qui relève des attentes permet d'améliorer une prestation de recherche d'information ; parfois le documentaliste peut repérer un besoin non formulé grâce à sa connaissance des activités de l'utilisateur sans avoir nécessairement à les lui faire exprimer.

L'ambiguïté du terme de besoin est à rattacher au contexte de l'offre et de la demande. La sociologie des usages a mis en évidence, lors du développement d'objets techniques comme le téléphone, la TV, le câble, combien l'offre était souvent pré-existante, et qu'étudier les besoins équivalait à étudier la réponse (la réaction) devant cette offre, et non le besoin qui est lié à l'action.

	attente	besoin	demande	réaction
ordre	symbolique	pragmatique	acte volontaire déclaratif	
renvoie à à	l'imaginaire représentations	utilité (usage)	démarche,	
expression	implicite	impl/explicites	explicite	explicite
quand ?	a priori	a priori	a priori	a posteriori
	attitudes vis-à-vis d'un objet (implication, motivations..)	relation objet / action  anticipation		1 impact de l'objet sur l'action 2 satisfaction du service

### *Eléments constitutifs de ce qu'on appelle les « besoins »*

Il s'agit d'un jeu d'allers-retours entre ceux qui proposent un service, ceux qui suivent ou se calent sur le client, ou réajustent leurs prestations devant ses réponses.

La place de l'utilisateur a souvent été mise en bout de parcours dans une vision production-consommation. On propose (on parle en fait de l'offre) et on regarde ensuite comment se comporte l'utilisateur, s'il aime ou non, rejette ou s'approprie l'outil.

Comme le dit Pierre Chambat, " l'usage proposé et effectif est un rapport social, construit dans l'interaction de plusieurs logiques, technique, économique, symbolique, voire politique. L'usage s'extirpe du simple face à face avec l'objet en même temps que d'une consommation à visée fonctionnelle (p 264, TIS 5, 3, 1993)

Toute offre contient donc une norme d'usage induite souvent peu explicitée. Le langage d'interrogation par exemple nécessite de savoir ce qu'on cherche. La logique du concepteur vient peser sur l'utilisateur (il faut d'abord faire ceci, puis cela). Il importe d'être conscient de ce fait et de s'attacher à mesurer le degré de liberté de l'utilisateur par rapport à cette norme induite. Un centre de documentation édicte des règles d'usage implicites (les horaires ; le type



de questions (les « bonnes » ou les « mauvaises ») ; le dispositif pour interroger un cédérom ; l'interface d'interrogation, etc.

Il est donc nécessaire de clarifier aussi la question des usages.

Pour le manager documentaliste, l'utilisateur est quelqu'un qui va faire usage de ses prestations, ce qui nécessite de lui proposer des produits qui lui seront utiles (répondront à son besoin) et utilisables (faciles d'emploi) : sa préoccupation est alors de savoir si l'outil va être ou est utilisé, et comment. Cela suppose de savoir dans quel cas de figure on se situe. On peut vouloir laisser quelqu'un s'exprimer sur ce qui intéresse le documentaliste (manager-oriented), ou sur ce qui lui tient à coeur (user-oriented).

### **6.3 - La notion d'usage**

La définition distingue deux lignées :

a) la première a 3 niveaux :

1. "le fait d'appliquer (un objet) pour obtenir un effet qui satisfasse un besoin.. que cet objet subsiste (voir utilisation), disparaisse (consommation) ou se modifie (usure)"  
utilisation, emploi
2. "mise en activité effective (d'une faculté) : activité, fonctionnement, exercice.
3. " le fait de produire un effet particulier et voulu" : fonction, utilité, service

b) 2ème lignée

12ème siècle" pratique que l'ancienneté ou la fréquence rend normale". Pratique, coutume, habitude.

L'usage renvoie donc à une activité particulière, qui déclenche une action et une relation à des objets (outils par exemple). Cela renvoie aussi à la notion de comportement.

Le comportement peut se définir comme la façon dont on fait (on agit) dans une situation donnée, et la relation qu'on entretient avec des personnes ou des objets. On peut constater et mesurer les décalages entre le comportement attendu et le comportement réel : un certain nombre d'études ont mis en évidence le degré de liberté pris par l'individu pour s'approprier une technique, faire ses chemins, développer une stratégie qui n'était pas prévue au départ lorsque le système a été mis en place. Comportement de rejet, de peur, de besoin d'aide, ou au contraire de se débrouiller tout seul. Détournement, désintérêt, etc...

Lorsqu'on étudie les usages, cela oblige à distinguer plus finement ce qui est de l'ordre :

- des usages souhaités (l'idéal) : les représentations
- des usages postulés (induits, supposés) par l'offreur (ex d'Internet)
- des usages en cours de structuration, c'est-à-dire encore non stabilisés
- des usages proposés (l'offre)
- des usages avérés / vérifiés, effectifs, déjà identifiés par l'observation

le terme d'usager constitue souvent un fourre-tout indifférencié :

usager : "personne qui utilise un service" 1933 Penser à l'usager et au non-usager (ne pas l'exclure)

utilisateur : (20ème siècle) : personne qui utilise (une machine, un outil)

utiliser : 18ème "vient de utile : rendre utile : V employer, pratique, se servir de

Un usager, dit Humbert Lesca, est quelqu'un qui a un besoin et qui a une compétence (pour utiliser le système ou l'outil (gestion de l'information, 1995). Ce terme d'usager renvoie à des statuts économiques particuliers : le client achète un bien ou un service, le consommateur détruit le bien par sa consommation, mais, on le sait, l'usage de l'information la laisse disponible pour quelqu'un d'autre ; le citoyen...Il renvoie aussi à des cadres d'analyse précis et rigoureux pour resituer le cadre d'action et les activités de l'individu observé : individu dans ses loisirs (usage domestique), ou en situation professionnelle, en situation d'information payante ou gratuite, devant rendre des comptes ou non à sa hiérarchie. Il est soit en situation de découverte (un cédérom par exemple), soit d'utilisation quotidienne. Il ne se comportera pas de la même manière.

En effet, dans le contexte actuel de développement des TIC, l'individu au travail a de plus en plus souvent des outils d'accès direct à l'information à sa disposition qui distancient sa relation avec l'unité documentaire.

Cela repositionne le travail de celle-ci. La difficulté d'un centre de documentation, c'est qu'il ne « voit » les gens qu'à un moment particulier, dans une phase de son activité de travail ; au moment de l'usage de ses prestations. Il ignore, la plupart du temps comment il exploite l'information, phase essentielle qui conditionne toutes les activités d'information. Il sait comment il se sert du service. L'approche par les pratiques permet de COMPRENDRE le point de vue de celui qui est nommé usager ou utilisateur (point de vue d'un gestionnaire de service ou de concepteur d'un outil).

Le tableau 2 synthétise les principales composantes à prendre en compte lorsqu'on cherche à comprendre un usager / utilisateur.

Tout comportement est constitué d'attitudes (le rejet de l'informatique), d'aptitudes (modes de pensées), de compétences. Ce comportement est visible lorsque l'on observe les pratiques réelles. Il faudra toujours essayer de savoir quelles sont ces attitudes, aptitudes si l'on veut comprendre un comportement ou des pratiques. C'est ainsi qu'en self-service les compétences exigées sont d'un autre ordre que lorsqu'il y a demande de service (pour confier la recherche à un spécialiste).

Attitudes : « ce qui a trait aux valeurs, aux sentiments, aux croyances et aux affects. Elle induit ou non un certain nombre de comportements. Elle a de nombreuses manifestations : capacité d'attention, interactions avec les autres, réponses verbales » (Henersion « how to measure attitudes, Sage, 1987). Comme il est difficile de mesurer des attitudes, on passe souvent par le biais du comportement (pratique naturelle » complétée ou non par du discours sur cette pratique.

On fait parler la personne (en supposant qu'elle dit vrai et qu'elle est capable de parler sur elle-même) ; on peut aussi faire parler quelqu'un sur cette personne, en complément de la première méthode. On peut enfin utiliser des rapports et données existants.

Bien distinguer plusieurs paramètres intervenant dans l'usage

Attitudes	croyances, sentiments, représentations intérêt (motivation)
définissent une position vis-à-vis de quelque chose	

aptitudes (naturelles)	capacités, logique
.	aptitudes relationnelles

compétences (acquises)	savoirs savoir-faire (ex : manipulation outil)
------------------------	--

chacun a un Référentiel personnel et un référentiel collectif qui se matérialisent dans

COMPORTEMENT / HABITUDES et PRATIQUES qui peuvent être NATURELS ou CONSTRUITS (discours sur)

D'où l'importance de mesurer la distance entre le naturel et le construit entre l'implicite et l'explicite

C'est ainsi qu'une analyse de besoins complète étudierait :

l'intérêt / désintérêt ; la motivation, les blocages, les positions vis-à-vis d'un objet, qu'elle soit ou non verbalisée (ordre du psychologique) : attitudes

les capacités, par exemple à manipuler un clavier (aptitudes)

les savoir-faire naturels ou développer (compétence innée ou acquise)

la distance entre l'attitude et le comportement (ex : la personne aime mais n'agit pas en conformité avec ce qu'elle affirme)

#### ***5.4 – comprendre l'Activité de travail, l'activité d'information pour déceler les besoins*** d'information

mais les usages et les besoins sont ancrés dans des habitudes de travail, qui comporte, ou non, des usages de produits ou services d'information. Si le documentaliste est davantage concerné par ces derniers, il doit aussi pouvoir analyser les comportements des individus qui n'utilisent pas ses prestations.

En effet, l'individu a une conscience très pratique (il sait faire, il se dote de moyen pour agir) et il a aussi une « conscience discursive » pour parler de ce qu'il fait ou de ce qu'il sait faire. Cette distinction est fort importante lorsqu'on va l'interroger.

On le voit, l'analyse des besoins n'est qu'une petite partie de cet ensemble qu'on pourrait qualifier de connaissance de son public. Elle recouvre de nombreuses situations : encore convient-il de savoir ce qu'on veut obtenir comme information. Gardons en tête qu'en milieu professionnel, tout besoin se rattache à des attitudes, à des motivations, avec une expression plus ou moins explicite, le tout étant lié à l'action et de l'exigence de résultat.

il paraît fondamental de percevoir tous ces éléments, aussi bien les attentes, les attitudes, les motivations, que l'expression (d'un besoin) par rapport à l'action, qui viennent jouer sur la formulation d'une demande, ou dans ce qui reste encore non formulé.

La difficulté, pour une unité d'information, d'appréhender l'adéquation entre l'information qu'elle collecte et organise, et la satisfaction de ses clients, est qu'une bonne part d'aléatoire

entre dans l'appréciation de la situation de ceux-ci. Nous avons vu que l'information n'est pas un en-soi, mais qu'elle dépend de la personne qui en a besoin et de l'exploitation qu'elle en sera dans le cadre de son travail. Il faut donc en permanence tenir compte de la situation et de l'activité des personnes susceptibles d'avoir besoin d'information déjà collectée ou à collecter.

#### **5.41- comprendre la situation de travail d'une personne**

c'est prendre en compte les dimensions espace et temps propres au travail.

La situation personnelle d'abord. Nous l'avons vu, l'individu est modelé par son histoire, sa formation, et son expérience personnelle. Nous l'avons appelé « référentiel personnel ».

Situation institutionnelle, ensuite : il faudrait distinguer ce qui relève de sa position et de son statut hiérarchique, de la fonction qu'il assure, chacun de ces éléments générant une approche particulière de l'information (celle dont il a besoin, la façon dont il s'y prend pour se la procurer, etc)

En outre, il occupe une place, une position particulière dans la chaîne des activités : il est autonome dans son travail ou au contraire travaille en équipe, il assure lui-même l'ensemble de l'activité (il recrute du personnel, et pour ce faire rédige les annonces, fait appel à des chasseurs de tête, tient une banque de données de contacts, un fichier des métiers de l'entreprise, etc)

Cette notion de place est primordiale quand on approche quelqu'un : cela situera son lieu de parole. Il verra les choses selon le point de vue créé par la place qu'il occupe dans le service, dans l'entreprise, dans l'activité du service. C'est pourquoi il est important de toujours clarifier sa fonction (ce qu'il fait), son statut, son rôle.

#### **5.42- Activité principale et activité d'information**

L'activité constitue un autre volet important pour comprendre la place qu'y occupe l'information (en termes de temps qui lui est consacré, de moyens mobilisés, et de difficultés (techniques, d'équipement, nombre de compétences exigées, etc)

Premier constat : qu'il y ait ou non un centre de documentation, l'individu s'organise pour rechercher de l'information, en produire, et gérer ses dossiers de travail ou l'information qu'il reçoit (micro-documentation) ; nous appelons SIP, système d'information personnel l'ensemble des processus de collecte, de traitement et d'organisation d'information et de documents mis en place par l'individu pour travailler. La compréhension de ces SIP permet de situer la place du centre de documentation dans les circuits utilisés par les personnes au cours de leur activité.

Un détour par la sociologie du travail permettra de décomposer les éléments importants et de voir que l'activité d'information peut ou non occuper une grande place dans l'activité principale.

#### **5.421 - L'activité de travail :**

elle se découpe en tâches et en séquences (on peut la regarder comme un processus qui peut être mené séquentiellement ou de façon décousue) ; elle s'insère dans l'activité générale du

service, et possède une spécificité. Il y a donc un cadre SPATIO-TEMPOREL à l'activité. Elle demande des gestes et des savoir-faire d'ordre différent.

Elle possède toujours une composante de coordination avec d'autres (se caler avec eux) et éventuellement de coopération : il y a donc toute une activité de communication, échanges, avec éventuellement des outils pour le faire (réunions, messagerie, groupware)

Un acteur fait preuve de réflexivité pour suivre son travail, en avoir une vision générale, connaître sa place dans l'activité générale).

#### **5.422 - L'activité mobilise des moyens de nature diverse.**

Pour être menée, elle active des moyens (le terme d'« agencement organisationnel » indique la façon dont sont mobilisés des objets, personnes, informations le temps d'une tâche). L'acteur est donc un stratège, un assembleur et un gestionnaire (pour évaluer son activité).

Concrètement, le repérage de l'activité consiste à identifier ses éléments constitutifs, ses objectifs, les décisions prises, les temporalités, les façons de travailler et de s'organiser ; à mesurer le poids des contraintes, l'importance des relations avec les autres. On peut ainsi dresser un « diagramme d'activité ».

En appliquant ces principes, l'activité d'information comporte trois volets :

s'informer :

alimentation automatique : information qui arrive (administrative, rapports, revues) sans qu'il l'ait demandée

rechercher de l'information : démarche volontaire pour ses besoins propres (en interne, en externe) : pour résoudre un problème concret. Pas pour le plaisir. Liaison très forte action et information.

des circuits pour s'informer (les collègues, formels et informels, en interne, externe) et des outils (Intranet, Internet, centre de doc...) permet de situer sa place dans un réseau humain, institutionnel et informationnel

informer les autres : produire de l'information : quoi et pour qui, diffusion éventuelle ; plusieurs niveaux : rendre compte de son activité, faire savoir ; produire des documents.

gérer l'information et sa matérialité, c'est à dire les documents (classement, rangement, organisation du bureau électronique). L'information constitue une image de l'activité (elle en suit le déroulement). L'étude de la façon dont l'information est organisée rend compte de l'effectuation de la tâche (en cours, terminée), du mode de repérage de l'activité, de ses différents moments. (ex class par affaire). Comment sont nommés les dossiers.

#### 5.423 - Les pratiques d'information englobent quant à elles :

les moyens employés pour obtenir de l'information, pratiquer un outil et l'exploiter dans son travail (Internet, une banque de données, etc) :

la stratégie développée pour utiliser cette information

les besoins formulés (éventuellement) sinon on peut les déduire de ce qui précède les réactions face à des propositions ou des prestations existantes

#### 5.424 - Quelques critères d'analyse :

en résumant, la vigilance portera sur :

La place de l'individu dans son service et la place de celui-ci dans l'organisme

La place de l'individu dans l'activité proprement dite

Les moyens mis en place : personnellement (le SIP, système d'information personnel)

Les moyens mis en place au plan collectif (le ou les SIC, systèmes d'information collectifs)

en distinguant toujours ce qui relève du plan de l'activité de travail, de celui de l'activité du service, et de l'activité d'information. La démarche consistera à :

Repérer la similitude et les différences entre les activités d'information personnelle pour mener sa propre activité de travail (le SIP), celles que demande le service (rendre compte, documenter un système) et les activités proprement documentaires (utilisation d'un SIC). Jusqu'où un individu développe-t-il des compétences documentaires (pour lui-même ou pour d'autres). C'est une « activité composite », qui demande des savoir-faire et des compétences variées.

Etudier les documents qui circulent (entre qui et qui) : quels types d'écrits et pas seulement de documents (informels, formels, c'est-à-dire normalisés), on peut entrevoir le mode d'organisation d'un service, d'un groupe, les règles de fonctionnement qu'il s'est donné.

Repérer les outils mis en place pour gérer le quotidien de travail (messagerie, informatique) : en distinguant ceux qui sont mis en place par le service SIC) (Intranet, Lotus, messagerie, banque de données), ceux qui sont mis en place personnellement (SIP) : dossiers, banque de données... leur statut, leur place dans l'activité, le partage éventuel avec d'autres, les difficultés.

L'évolution des TIC rend les utilisateurs moins dépendants des documentalistes, mais plus dépendants d'outils. Ils ne sortent jamais de leur activité, ne parlent pas de la recherche d'information comme d'une activité en tant que telle (ce que font les documentalistes). Ils parlent en termes d'efficacité, de rapidité pour trouver l'information. Pour eux, la « doc », c'est la presse, les livres et rapports, produits par d'autres, les banques de données du centre. Pas la leur, pourtant parfois très sophistiquée. Cela, c'est « leur doc perso », qu'il ont engrangée, les fichiers Excel qui traduisent leur activité, ou le tableau de bord qu'ils doivent remplir pour la banque de données du service. Ce sont pourtant des sources d'information tout à fait précieuses.

Ces activités personnelles d'information les rendent de plus en plus exigeants, de plus en plus compétents, c'est pourquoi il importe de suivre leur évolution pour s'y adapter.

### ***Conclusion : trois niveaux de compréhension***

Quand on parle d'information, il est important d'établir une distinction entre trois plans : le plan de l'activité, (processus, gestes), qui a besoin d'information pour être effectuée. L'information de fonctionnement, celle qui suit l'activité. L'exemple d'un bon de commande illustre bien combien l'information SUIV et REND COMPTE de l'activité. Chaque intervenant, le commercial, le gestionnaire des stocks, le service logistique, le service facturation, etc, apposent leur signature ou la nature de leur intervention pour que le client, en final, ait le produit qu'il a commandé. C'est le deuxième niveau, celui de l'information produite par l'activité et autour d'elle. Information interne, celle du service commercial, marketing, etc.

le plan de l'activité d'information pour trouver celle qui est nécessaire dans le travail, en provenance de l'interne ou de sources extérieures. Trouver le bon expert, le dernier chiffre. On le voit, certains métiers ne peuvent fonctionner qu'en utilisant de nombreuses informations : les chercheurs, par exemple, ont, selon le déroulement de leur travail, besoin de connaître le contexte (les recherches déjà effectuées sur le thème, les terrains, les procédés, brevets, normalisation, etc) ; de vérifier une donnée, de documentation plus technique à un moment, plus « réflexive » à d'autres... Celui qui rédige un rapport d'opportunité a des besoins diversifiés, etc.

On voit alors que l'activité documentaire et celle de veille se consacrent à la collecte d'informations externes qui peuvent être de nature différente : juridique, technique, économique, réglementaire, selon l'activité pour laquelle elles travaillent. Elles travaillent aussi pour les « travailleurs intellectuels », cadres, techniciens, ingénieurs, chargés d'études, d'affaires, de mission, dont les besoins en information externes sont relativement importants.

Par contre, la documentation technique, la documentation qualité, par exemple, s'attachent à l'information produite en interne, tout comme le records management. Nous y reviendrons.

## ***Démarche***

### **1 - choisir son point de vue :**

- soit : comprendre l'utilisateur (A)
- soit : améliorer un produit (B)

### **2 – définir l'objet sur lequel porte l'analyse**

- ex : produit d'information - ce qu'il en fait (A) : usage
  - ce qu'il en attend (B)
- ex : la personne (comportements d'information)

### **3 – définir la modalité de recueil d'information :**

- un discours
- des pratiques (comportements)

### **4 – choisir sa méthode :**

observation, interview

et en y insérant alors des questions relevant de (A) ou de (B)

(A) analyse orientée utilisateur

(B) analyse orientée manager

on peut évidemment panacher les points de vue, à condition d'en être conscient...

## ***Références***

sur l'évaluation :

Bibliothèques et évaluation / sous dir Anne Kupiec. Cercle de la librairie, 1994, réédité 1999  
Chevalier Bernard, Doré D, Sutter E, (1990), Guide pour la gestion d'un centre d'information : la maîtrise des chiffres clés. Adbs éditions,

Michel Jean, en collab avec E Sutter (1992) Pratique du management de l'information : analyse de la valeur et résolution de problèmes /. Adbs éditions,

Michel Jean, sur l'analyse de la valeur,

Salaün Jean-Michel et Muet, Florence , éléments de marketing

Sutter Eric La qualité des produits et services d'information / ADBS

User-oriented evaluation of information systems and services / David Bawden. Gower, 1990. 209 p (n° 8011 bib INTD)

sur les besoins :

Alava Séraphin (1995) Du multimédia aux autoroutes de l'information : comment former les élèves aux compétences informationnelles de demain / IDT 95, p 158-162

Le Coadic (1989), Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostique // Yves Le Coadic. Paris, ADBS,

Le Coadic (Yves 1996) Usages et usagers de l'information /. Paris, éd ADBS,



Les dynamiques informationnelles / Brigitte Guyot. Habilitation à diriger des recherches.  
Grenoble, Université Stendhal, 2000.  
Sutter éric (1994) marketing des services d'information /. Adbs,

## Ch 6

### Méthodes d'enquête qualitatives

On distingue couramment deux démarches : celle qui décrit (attitude compréhensive), et celle qui cherche à expliquer (trouver une raison, justifier). Il est toujours important de connaître les circonstances d'une action.

Nous voudrions insister ici sur l'importance de la DESCRIPTION, sa richesse, pour comprendre comment toute chose se déroule quelque part, ce qui nécessite de connaître l'historique de l'entreprise, sa culture, son mode de management etc.

Nous verrons aussi la différence entre la description et l'analyse, ou l'interprétation.

L'enquête est souvent citée et utilisée dans le cadre de l'évaluation et plus précisément en analyse de besoins. Cette introduction avertit des aspects humains (psycho-sociologie) et institutionnels du travail documentaire, et indique les éléments permettant de choisir une méthode de recueil d'information adaptée à ses besoins en lui fixant un cadre méthodologique rigoureux

Un centre de documentation peut en effet avoir à :

comparer plusieurs situations (différents services, différentes entreprises, différents outils.

C'est le benchmarking ;

analyser des besoins (avant, pendant)

mesurer l'indice de satisfaction (après)

mesurer son image auprès de ses utilisateurs (étude des représentations)

rechercher de l'information dans le cadre d'une conduite de projet

Rappelons d'entrée de jeu qu'une enquête sociologique s'appuie, implicitement ou non, sur des présupposés, sur un système de références (le référentiel), qui pèseront sur les méthodes employées. Il faut alors distinguer (fait) ; j'ai l'impression de ne pas savoir comment m'y prendre pour interroger le minitel ; je trouve cette revue mauvaise ; je pense que...). L'enquête s'appuie sur les discours des gens pour les décrypter. Elle s'appuie sur le fait que l'acteur est capable d'exprimer ce qu'il fait ou ce qu'il pense. Hormis l'observation, le discours produit sur le travail fait partie de cette « réflexivité » de l'acteur sur son activité. On lui demande en effet de prendre du recul pour en parler. Certains sont plus habiles que d'autres pour le faire.

On peut utiliser l'enquête pour appréhender des comportements, observer un milieu, sentir ou déceler des tendances, tester, montrer ou vérifier des hypothèses, recueillir des avis. Mener une enquête est aussi une façon de se faire connaître de ceux qu'il contacte

## **6.1- Rappel de la démarche générale d'enquête :**

Rappelons brièvement les différents points à prendre en considération lorsqu'on se lance dans une enquête, qu'elle soit qualitative ou quantitative.

1 - analyser le pourquoi de l'action (et son contexte) : ce qu'on veut montrer, investiguer, observer : ce peut être un problème, c'est-à-dire une insatisfaction perçue qu'on souhaite résoudre et transformer en satisfaction ; ou une question car on veut en savoir plus sur quelque chose. Ou encore des attentes, en détectant ce qu'il y a dans la tête des gens

2 - construire l'objet, c'est définir l'action

- formaliser les objectifs et en étudier toutes les implications
- hypothèses de départ (démontrer quelque chose, faire des comparaisons, sentir des tendances..)
- savoir ce que l'on souhaite recueillir comme informations (des avis, des données, du quantitatif ou du qualitatif..)
- de quelles informations dispose-t-on déjà ? (sous quelle forme, venant de qui, datant de quand, fiabilité, historique...)
- quels sont les résultats attendus (modifier, créer, réorganiser..) = accord avec les objectifs ; statut des résultats (confidentiels, ils marquent un degré d'incertitude ; diffusés, ils marquent qu'une action est rapidement envisagée)
- définir la ou les populations visées (échantillon) (tous les ingénieurs, les techniciens, les étudiants, etc)

3 - cadre matériel, financier, et échéances

Les acteurs en présence sont de plusieurs ordres : le commanditaire : celui qui souhaite en savoir plus (le documentaliste ou un autre), le chef de projet (documentaliste ou un autre) ; la population visée (individus, groupes), qui peut apporter de l'information (expert, praticien, chercheur). Et enfin l'enquêteur (vous ou un autre) / l'observateur

Il est important d'avoir le maximum de clarté sur le STATUT de chacun (ex un stagiaire avec une entière responsabilité alors qu'il connaît mal la situation, envoyé par la documentation ou par la direction..)

4 - définir la méthode la plus appropriée, chacune ayant ses techniques particulières : interviews, questionnaire, observation directe ou panachage de différentes méthodes

5 - choix du mode d'exploitation des résultats (manuel, automatisé)

- préparation du questionnaire ou de la grille d'entretien (avec test éventuel)

6 - formation de l'enquêteur

7 - administration de l'enquête : recueil

8 - dépouillement des résultats (analyse et exploitation) : analyse de contenu (pouvant aller jusqu'à des analyse lexicométrique)

9 - rédaction du rapport

10 - présentation du résultat, suivi ou non de propositions ou recommandations

Eric Sutter indique quelques fourchettes de prix (pour un minimum de 4000 euros, enquête de 20 entretiens semi-directifs, de 100 euros à 10 000 euros (c'est le temps des entretiens qui coûte le plus cher), enquête de 500 questionnaires par téléphone, de 400 à 40 000 euros). Rares sont les centres de documentation qui s'y lancent. Ne pas oublier que pour une opération d'envergure, il est préférable de faire appel à des spécialistes...

Rappelons enfin qu'une enquête constitue, indirectement, une opération de communication. Se mettre en relation avec une personne, même si celle-ci n'est pas devant vous. Vous avez besoin d'elle et non l'inverse. cela signifie, lui expliquer en quoi elle peut vous être utile, lui demander son avis (la motiver), l'encourager, la remercier....

## ***6.2 - L'enquête par entretiens et interviews***

Elle sert à obtenir des réactions, faire expliciter des besoins, à saisir une partie de la réalité de la personne. Ordre du discours, des opinions.

La difficulté réside dans son apparente simplicité. La mise en pratique s'avère souvent beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Vigilance, attention extrême mais aussi fermeté, se développent par la pratique et la connaissance du sujet abordé.

Les entretiens peuvent être directifs, non directifs (ou libres), ou encore semi-directifs. Ils peuvent être menés en face-à-face ou par téléphone. Ils peuvent être menés individuellement ou en groupe, au cours d'une réunion : on parle alors de panel. Ils peuvent enfin être approfondis (une heure d'entretien) ou exploratoires (pour situer un problème).

Les avantages sont les suivants : ils permettent de savoir ce que l'interlocuteur pense d'une question, obtenir des opinions de personnes censées être représentatives (expert, praticien).

Cela permet aussi de valider et confirmer par des informations précises, d'explorer un thème, d'approfondir une question, de formuler un avis. Ou de recueillir une « tranche de réalité ».

Il y a donc des différences de niveaux (large ou centré). On peut vouloir obtenir des données sur la réalité : dans ce cas, les questions seront très « terre-à-terre » : que faites-vous ; décrivez-moi comment ; combien de photocopies demandez-vous.... On peut vouloir recueillir des informations sur le souhaité, l'idéal. Ici on est dans l'ordre de l'avis : « que pensez-vous de. Avez-vous besoin de ».

Il faut bien faire la différence entre les deux et choisir une formulation de questions en rapport avec l'objectif poursuivi. Il faudra en outre sans cesse vérifier au cours de l'entretien que la personne interviewée aille dans le sens souhaité.

Cela nécessite d'être très vigilant sur le statut de la personne interrogée. La fonction et la place qu'elle occupe dans le service délimiteront son lieu de parole (son point de vue).

Inconvénient : le temps (de l'entretien et de l'exploitation). On peut aussi, sur une seule question, interroger les gens à la cantine, lorsqu'ils passent au centre de documentation... Les

modulations sont nombreuses, à condition de toujours savoir pourquoi, pour quoi on le fait (vérifier, sentir....)

### **6.21 - méthodologie:**

a) Mise au point du guide d'entretien. Il comporte les points sur lesquels on souhaite obtenir des informations. L'ordre importe peu, mais il s'agit de vérifier que tous les points auront été abordés. A chaque point correspondra des exemples de formulation de questions.

Du fait qu'on souhaite comprendre ou obtenir un avis, les questions seront ouvertes. Certaines peuvent être fermées (on oblige l'interlocuteur à répondre par oui ou non, ou à choisir parmi les choix offerts), ce qui permet d'établir des comparaisons.

La formulation sera adaptée, lors de l'entretien, à l'interlocuteur (on aura donc un choix de formulations). questions ouvertes implicites (que pensez-vous de, citez les raisons qui), questions explicites (combien de ? Pourquoi avez-vous, quand..)

L'idéal est d'enregistrer l'entretien, pour avoir une totale liberté d'attention (en notant éventuellement sur le guide ce qui a été abordé). La prise de notes est difficile mais faisable : dans ce cas, noter des phrases entières (citations) plutôt que de résumer. A la fin de l'entretien, pendant que la mémoire joue encore, réinsérer des éléments qu'on n'a pu noter, résumer l'ambiance, les réactions générales de l'interviewé..

l'idéal c'est d'être deux : l'un écoute, l'autre conduit l'entretien (on peut permuter en cours de séance).

b) Se présenter ; présenter le contexte, la durée de l'entretien, l'exploitation des résultats (statut de la production d'information, confidentialité)

c) Présenter le cadre général des questions :

Ne pas commencer par des questions trop directes ou personnelles. Questions compréhensibles par l'interlocuteur (pas trop documentaires, pas trop manager-oriented). Parfois il faut tourner autour d'une notion, l'aborder par différents biais. Sinon on effarouchera la personne qui répondra pour vous faire plaisir ou pour se débarrasser de la question. (la question qui tue : quels sont vos besoins d'information ?)

Selon la connaissance que l'enquêteur a du problème, il suit le guide ou il s'assure que toutes les questions ont bien été posées (dans le désordre)

Commencer par des questions générales qui mettent à l'aise et ne bloquent pas l'interlocuteur (pouvez-vous décrire votre fonction..) Il est souvent commode de faire décrire concrètement son travail. Utiliser un vocabulaire adapté à la personne : pas de jargon de métier (du genre : êtes-vous abonné à un serveur), ou alors expliquez-le.

d) Vérifier que la question est comprise, sinon la reformuler différemment en prenant appui sur l'expérience de la personne.

e) Laisser parler, relancer (lorsque la réponse est trop vague et qu'on veut une réponse précise)

Rebondir sur une information pour aller plus loin, faire préciser une idée

Reformuler pour s'assurer de la compréhension (donc, selon vous..) et de l'accord de l'interlocuteur. L'empathie est importante (climat de confiance)

Soyez vigilant sur vos propres « tics » : vouloir à tout prix suivre le guide d'entretien dans sa chronologie ; vouloir que l'autre réponde à tout prix tout de suite, le couper, parler trop longuement, etc. L'intérêt d'enregistrer est de s'en apercevoir en réécoutant la bande.

Le résultat, rappelons-le, est un discours (avec les biais dont il faut être conscient : on peut vous répondre pour vous faire plaisir ; la personne peut se faire plaisir en vous parlant (en s'exprimant librement sur une question mais en mélangeant ce qu'elle aime, ce qu'elle souhaite, ce qui se passe réellement). Si vous vous êtes présenté en tant que documentaliste, vous serez perçu comme expert et l'on vous répondra en conséquence (se couler dans votre jargon par exemple, ou au contraire critiquer ses propres façons de faire « qui ne doivent pas être les bonnes », c'est-à-dire vous instituer en juge.). A vous de décrypter.

f) Exploitation :

Les entretiens sont exploités intégralement : décryptage par écrit de la cassette (pour rendre exactement la citation) mot à mot (et non par grandes lignes). Un silence, un refus de répondre, une hésitation seront signalés entre parenthèse (silence. Heu) car ils sont significatifs (le non-dit). Ils sont autant révélateurs que des flots de parole, des hésitations, etc.

f1) l'analyse de cet énoncé pose toute une série de questions. Que voulez-vous mettre en avant ? la singularité d'une personne, l'extrême diversité des situations, ce qui est commun ? Il faut être conscient de ce qu'on cherche. Il n'est pas question de faire une véritable analyse de contenu (mais plutôt d'élaborer une grille de résultats, c'est-à-dire des tendances qui serviront de pistes de réflexions, ou de vérification d'hypothèses).

Que garder ? qu'exploiter ? ce qui vous frappe ? ce qui vous semble « nouveau » (étonnement) ;

Cela pose la question essentielle : peut-on faire confiance à ce que dit la personne ? comment corroborer ce qu'elle dit (en interrogeant quelqu'un dans la même situation, en faisant parler A de B). Identifier les grands types de réponses, les illustrer avec des citations.

f2) Dans le rapport, séparer faits et interprétation. Citer entre guillemets les phrases exactes prononcées, en indiquant les initiales ou la fonction de la personne citée (en annexe seront indiqués les organismes contactés et la fonction des personnes interrogées, après avoir vérifié qu'elles sont d'accord, voire même leur soumettre la transcription de leur interview). Si le propos est un condensé de l'idée émise, on indique : selon un responsable, selon un technicien. Quant aux entretiens décryptés, ils pourront figurer en annexe (on a ainsi le contexte de l'interlocuteur, sa logique, c'est-à-dire la singularité d'une situation, qui complète l'analyse des résultats).

Exploitation en regroupant par thèmes (précisant la ou les questions posées qui ont « rapporté » de l'information sur ce thème).

Le guide d'entretien figurera impérativement en annexe, ainsi que l'introduction que vous leur avez faite.

Il est difficile de faire des camemberts et pourcentages avec du qualitatif (même si c'est rassurant). On est dans une attitude de compréhension. L'important est de saisir ce qui vous paraît significatif.

### **6.3 - l'observation directe**

Ce n'est qu'en décrivant qu'on peut saisir ce qui est en jeu..

Pour comprendre les comportements, mesurer les usages, les utilisations de dispositifs...

L'observation directe met en œuvre deux attitudes : celle du naturaliste, qui décrit très précisément ce qu'il voit pour saisir des attitudes naturelles. Celle de l'ethnographe, qui cherche à comprendre le comportement d'un individu pour se faire une représentation de sa dynamique intérieure et de sa logique singulière. L'objectif ici est de comprendre, de mieux percevoir. Il ne s'agit pas vraiment de démontrer. On est dans une démarche dite « émergente ».

Cela consiste à regarder soi-même, à s'appuyer sur des faits pour éventuellement vérifier des intuitions ou impressions : la BPI Georges Pompidou par exemple a réalisé de très intéressantes études sur les postes d'interrogation Internet.

On commence par se faire une idée précise du contexte normal (rythme, organisation, différentes interactions possibles, habitudes des gens) ; du cadre d'usage, des règles (implicites ou formalisées)

#### **6.31 - se doter d'un dispositif d'observation**

et d'une méthode pour exploiter cette information.

Ce dispositif à deux dimensions, l'une spatiale et l'autre temporelle :

spatiale : décider de la place à partir de laquelle on observe.

- à côté de l'utilisateur et regarder, en notant ce qu'il fait

- être avec lui et noter : c'est l'observation participative. On lui demande par exemple de l'observer et l'on note ses gestes et ses remarques.

- suivre quelqu'un durant un moment (à son insu ou prévenu)

==> Selon l'endroit d'où l'on observe (de près, de loin) on verra des choses différentes. C'est utile pour mieux comprendre l'autre, voir comment il fait sa recherche en self-service, percevoir les composantes de l'autonomie, et les compétences nécessaires pour y parvenir ; regarder comment il chemine dans le centre de documentation, comment fonctionne l'accueil.

Temporelle : On peut décider d'observer tout au long d'une journée pendant une semaine, ou sur une tranche horaire prédéfinie (après la cantine lorsque les gens viennent au centre de doc) ; on peut observer certaines personnes (des habitués, des nouveaux)

Un dispositif d'observation se construit autour de quelques questions « simples »

- que regarde-t-on ? les objets sont multiples : une personne en train de consulter la banque de données, une conversation téléphonique, la relation de service qui s'établit lors d'une demande d'information, un lieu (le couloir d'un service), un espace (le bureau électronique personnel), un suivi d'une activité particulière (processus).

- d'où regarde-t-on ? La place de l'observateur détermine la façon dont il va voir les choses (derrière la personne, de loin, ou à côté d'elle, se sachant observée, ou non. Etre assis loin de l'écran laisse voir le comportement général, les gestes, la durée, l'ensemble de la démarche visible au type d'écran activé, mais non le contenu)

- quand regarde-t-on (tous les jours, à certaines heures)

- comment recueillir l'information ? une immersion préalable dans l'activité qui sera observée demande d'en avoir identifié les principales composantes et d'avoir une idée de ce qui se passe lorsque tout se passe normalement.

- construire une grille d'observation facilite le traitement ultérieur

(a prise de note immédiate déconcentre le regard, privilégie certains items au détriment d'autres. Une check-list d'items correspondant aux gestes repérés comme possibles permettra de cocher ceux qui sont observés)

la grille séquentielle, construite au préalable, dresse les principales phases de l'activité en y associant les gestes possibles. On cochera ceux que l'on observe en indiquant leur séquençement.

Cela permettra d'analyser les résultats, par exemple en comparant toutes les grilles correspondant, chacune, à une observation.

### ***b) Méthodes de recueil des données : à définir avant l'observation (après l'avoir testée***

structurée :

check-list où sont notés les principaux points à observer dans un ordre alphabétique. On y ajoute ce qui se passe vraiment.

grille de séquences : la situation observée a été préalablement découpée en séquences, qui figurent sur une grille de séquences dans lesquelles sont indiquées à l'avance les actions possibles. Lors de l'observation, on entoure au fur et à mesure l'item concerné par l'action de la personne observée. Une action se traduit en termes d'action, de geste. Souvent on a tendance à interpréter avant même de décrire. Par exemple, ne pas marquer « il est agressif », mais « il s'adresse très fort au documentaliste », il frappe violemment sur le clavier ».

Deux exemples : observation : une conversation téléphonique de demande de renseignement au documentaliste. Principales séquences (qui s'enchaînent ou non) : identification de la personne ; formulation de la question ; questions pour comprendre et reformuler la question,



premières réponses ; établissement du contrat (échéance, forme, coût éventuel) ; fin de la séquence.

Regarder un utilisateur interrogeant une banque de données : dispositif ; installation de la personne ; interrogation ; impression des résultats, interactions avec le personnel...

non structurée : on note au fur et à mesure ce qui se passe ; le risque est grand de manquer quelque chose ou de ne pas noter de façon semblable une même action si l'on observe plusieurs personnes. Cela se ressentira à l'exploitation (difficulté de comparer).

Par exemple, on peut disposer du plan du centre de documentation, et établir le cheminement fléché dans ses différentes parties en notant séquentiellement par un n° ce qu'il fait.

c) exploitation : on note d'abord les faits bruts (cherche un document ; le trouve ; l'emporte) avant de passer à l'interprétation (hésite, a du mal à). l'indécision se traduit par des allers-retours, une station debout prolongée : cela se traduit toujours par un fait pouvant être décrit. (un temps mort devant l'écran)

Une telle observation est parfois complétée par un entretien léger pour mesurer à l'aide d'une question si la session d'interrogation a été profitable.

L'observation sert aussi à alimenter des tableaux de bord utiles à l'évaluation : fréquentation des postes d'interrogation, utilisation des guides, prêts, retours de demandes de photocopies, etc

### ***6.32 - quelques précisions sur les questionnaires :***

valables pour une approche socio-économique, études de marché, pour une population large et relativement inconnue..

- une fois le questionnaire réalisé, plusieurs modes d'administration. le répondant note. Parfois c'est l'enquêteur qui note les réponses de la personne (par téléphone, ou en face-à-face.

Questionnaire à tester impérativement auprès de quelques personnes avant de l'administrer. Pas trop long (réfléchir aux réponses possibles selon les questions posées) pas de redondance, cheminement clair. Maximum de 30 questions.

==> attention à ne pas induire les réponses dans la question.

Questions compréhensibles (pas de jargon) qui appellent une réponse précise

- Questionnaire ouvert / fermé :

Les questions fermées permettent d'obtenir certains renseignements factuels, de juger de l'approbation sur une opinion, éventuellement de positionner un jugement sur une grille de jugements (êtes vous d'accord avec, pouvez-vous indiquer par ordre de préférence). Le traitement sera plus facile, mais il risque d'entraîner des réponses très tranchées. Ou d'obliger

l'interlocuteur à décider d'un terme sans qu'il ait une opinion (ex lisez-vous : rarement, occasionnellement, souvent )

Les questions ouvertes permettent d'indiquer des tendances

Les questions semi-ouvertes (questions cafétéria) : ex Pour quelle raison avez-vous choisi ce métier ?

1 - parce qu'il correspond à mes études

2 - parce qu'il me permet de gagner beaucoup d'argent

L'exploitation est impérativement prévue lors de la mise au point du questionnaire.

Positionnement sur des grilles (ex/ combien recevez-vous de revues par semaine : de 1 à 5, entre 10 et 15, plus de 20), parfois codage

Exploitation manuelle ou automatisée (codage des questions)

Il existe des logiciels de traitement d'enquête (qui ne font que traiter les questions telles qu'elles ont été formulées). Ils ne remplacent en aucun cas les phases de définition des objectifs et d'interprétation qui sont les plus longues.

Un taux de retour de 20 à 25 % est un très bon taux

Toujours présenter le questionnaire, par une lettre d'accompagnement (jointe en annexe du rapport). On a besoin que les gens répondent, pas l'inverse !

#### ***6. 4 - En guise de conclusion***

On le voit, le terme d'enquête est un mot vide auquel il convient d'associer la méthode utilisée.

- c'est un système lourd (long et cher) : long pour le documentaliste : implication dans l'action, suivi de l'action, dépouillement des résultats ; long pour les personnes consultées : elles ne travaillent pas pour rien !!

c'est donc un investissement ==> vérifier qu'il soit incontournable (indispensable) rapport prix et temps ; qu'il soit suivi d'effet (meilleure compréhension, modification d'un service, organisation des lieux...)

Ce n'est qu'un moyen parmi d'autres : Ne pas tout recommence afin de travailler selon sa propre logique (syndrome du NIH, non invented here) : souvent il existe d'autres sources ou moyens d'information : enquêtes et rapport d'années antérieures, qu'il suffit d'actualiser, de compléter en interrogeant une ou deux personnes.

C'est un bon moyen pour s'arrêter et réfléchir avant d'agir. Parfois la première étape de définition des objectifs sera suffisante, car elle clarifiera suffisamment les choses et montrera qu'une enquête est inutile ; c'est aussi l'occasion de connaître et de comprendre un milieu ; mais il y a le distributeur de café fort riche en informations.

Moyen de s'insérer (quand on arrive sur un nouvel emploi) : il s'agit alors d'une prise de contact et pas vraiment d'entretiens lourds. Cela permet de sortir de son unité documentaire et de faire connaître ses activités.

Enfin rappelons que la loi du nombre n'est pas un critère (du genre toucher TOUS les utilisateurs...) et que parfois un entretien avec quelques utilisateurs apporte autant d'idée qu'un questionnaire lourd à exploiter qui fatiguera la population.

Toujours se demander à quoi sert cet investissement : un questionnaire peut se révéler être un alibi (peur de se lancer sans être soutenu par plusieurs personnes vis-à-vis de soi-même (se légitimer) ou des instances de direction (se donner de munitions, constituer un groupe de pression pour faire passer une action). Une étude sérieuse peut donner les mêmes résultats. De même, une séance de créativité peut constituer un moyen souple pour dégager des solutions avant de les proposer à un panel d'utilisateurs, à condition de faire en sorte que tous les participants prennent la parole et non seulement le chef de service ou le volubile..

ATTENTION : être conscient du fait que les réponses sont souvent biaisées : on vous répond pour ne pas vous déplaire (oui, je lis votre bulletin alors que ce n'est pas vrai ==> les questions doivent tourner autour et pas nécessairement aborder directement le problème ; à rester dans le concret et le descriptif permet de relativiser les discours). En complétant par un travail d'observation. Les séances in-situ dans le bureau des personnes pour leur montrer l'intranet documentaire sont de très bonnes occasions de savoir ce que fait la personne, ce qu'elle sait, les difficultés qu'elle rencontre... Formation – enquête font souvent bon ménage...

Enfin, qu'il s'agisse de questionnaires ou d'entretiens, maniez avec précaution les statistiques. Préférez parler de 3 personnes sur 13 plutôt que des pourcentages souvent incongrus : si 22% correspondant à 2 personnes....cela donne une fausse idée des valeurs réelles du propos ! La visualisation des résultats par camembert ou graphique doit favoriser la compréhension générale : ne donner que ceux qui sont vraiment utiles (les résultats plus bruts peuvent être renvoyés en annexe pour ceux que cela intéresse).

Munis de ces quelques remarques, n'hésitez plus à vous lancer dans petites et grandes interviews, il n'y a que la pratique qui forme. Quand vous avez à en rendre compte, citez les personnes rencontrées en indiquant leur fonction.

Faites des gammes où que vous soyez. Vous apprendrez sur vous-même autant que sur les autres. La richesse des façons de travailler et de s'informer est immense, et vos responsables de stage sont tout à fait friands des résultats que vous pourrez leur apporter. Sans compter que cela vous étonnera bien souvent et complètera fort utilement votre formation par les questions que les gens vous permettront de vous poser.

Bon vent ! !

### ***Bibliographie (très indicative)***

l'art de l'enquête / Y Harvatopoulos. ESC Lyon, Eyrolles, 1989  
L'enquête par questionnaire / Javeau  
Le marketing des services d'information../E. Sutter. ESF éditeur, 1994  
Et des nouveautés au CRD

### **Boite à outils pour évaluer systèmes et services d'information**

Synthétisons tout ce qui précède en une boite à outils méthodologique dont le spécialiste de l'information peut se servir pour :

repérer le contexte informationnel dans lequel il s'insère ;

prendre la mesure des problèmes d'information ;

proposer des mesures

faire comprendre à d'autres « corps de métier » (informaticiens, chefs de service) la complexité de ce qui est en jeu.

#### ***7.1 – Plusieurs approches disciplinaires :***

La sociologie des organisations s'attache à comprendre l'évolution, la structure de l'organisation. L'entreprise peut être vue comme un vaste réseau d'échanges de services internes. Le demandeur / client, fournisseur : diversification des modes de facturation interne.

Cela aide à aborder le thème du changement organisationnel et à porter attention aux modes d'organisation : aux hiérarchies et aux rapports de pouvoir, à l'histoire de l'entreprise, à ses modes de fonctionnement, à la « culture » (habitudes, cohésion, représentation des objectifs généraux).

A étudier les conséquences du précepte : mettre le « client au centre » : donner la priorité à la relation de service (accueil), à l'évaluation des prestations par le client. Rendre le back office transparent.

La sociologie du travail met l'accent sur l'activité et ses différentes opérations, sur la coordination dans un collectif de travail. A étudier une situation, les relations de pouvoir, les stratégies des acteurs (individuelles ou collectives), identités professionnelles, rapport entre corps de métier..

Les sciences de gestion portent sur la définition des règles, sur la problématique projet (mise en place de dispositifs) ; sur l'évaluation des opérations et la gestion d'équipe (animer, mobiliser, trancher, contrôler).

La systémique (cf chapitre 2) permet d'avoir une vision d'ensemble et de regarder les liens qui existent entre acteurs, opérations, méthodes, outils et autres systèmes d'information, tout outil étant inséré dans une dynamique sociale et dans des choix organisationnels. La systémique analyse tous les éléments ensemble, ainsi que le cadre qui les structure et les organise. Un système d'information délimite une configuration (cadre d'usage / d'interaction).

On peut représenter un SI sous forme de sociogrammes qui indiquent la place et le poids des acteurs, des objets (une source, un outil).

c'est garder à l'esprit que :

- un système est organisé en fonction d'un but. Il a des limites (géographiques, institutionnelles) plus ou moins stables, et interagit avec un environnement (notamment peut être en articulation avec d'autres systèmes d'information)
- toute personne fait partie d'un système (a une place dans l'organigramme et dans un processus)
- a des relations avec d'autres (individus ou entités)
- a une activité
- un service se construit autour d'un métier ; un collectif autour d'un projet
- un individu assure des fonctions d'information différentes selon les moments :
- producteur ou contributeur (éventuellement)
- destinataire (push)
- utilisateur (Intranet) : démarche volontaire (pull)
- Il est gestionnaire d'information

Le regroupement de ces différentes facettes, couplé à l'analyse du discours de l'acteur (son action a un sens pour lui) permet de dessiner son Système d'information personnel (SIP) et ses relations avec des systèmes d'information collectifs (SIC)

Auditer un système d'information, c'est en construire une représentation (modélisation) simplifiée qui permet de repérer les éléments concernés, (niveau le plus global, de façon constante ou temporaire), leurs relations, en indiquant ce qu'il regroupe, comment il se fixe des limites, des projet, ce qu'il engage comme acteurs selon quels rôles, quelles règles, et avec quelle organisation. Identifier comment et selon quelles modalités des personnes sont reliées entre elles par le biais de l'information,

Pour ce faire, on prend appui sur des éléments très concrets considérés comme porteurs de significations pour les acteurs et aussi comme des révélateurs renvoyant aux façons dont une entreprise s'organise et organise son information. C'est chercher à relier le générique et le spécifique, et à voir ce qu'il y a de l'un dans l'autre.

#### **Démarche :**

Elle consiste à utiliser des « observables », objets concrets qui renseignent sur la situation. Par exemple un document : en regardant la façon dont il est mobilisé dans l'activité, par quel acteur, qui le produit, entre qui il circule, on peut voir la dynamique d'une situation, et mieux comprendre la place qu'il occupe.

Par exemple, un organigramme assigne des PLACES et des fonctions à chaque acteur : image réduite de l'organisation.

A Observer ; à interroger les personnes ; à représenter ce qu'on a vu.

## **7.2 – choisir ses modes de représentation**

Il existe un certain nombre de méthodes élaborées par des disciplines qui apportent des éléments de modélisation et de représentation pouvant être adaptées à l'objet information.

7.21 – représentations issues du modèle industriel (accent mis sur la transformation d'une matière première)

a - schéma : entrée / traitements/ sortie :

on identifie ce qui entre (type d'information brute par exemple revues), le traitement (sélection, scannérisation), le résultat (la revue de presse)

utile pour mettre en avant la notion de résultat, et de productivité (ce qui sort) et calculer les coûts.

b – schéma d'un processus :

l'information engendre plusieurs processus (ensemble d'opérations séquencées)

Exemple : la fabrication d'une lettre quotidienne d'information : il faut commencer par rassembler les documents ; en prendre connaissance / sélectionner ; donner des clés d'accès ; les insérer dans un cadre de classement ; les dupliquer, etc.

A chaque opération sont associés des acteurs, et chaque opération peut être chiffrée (temps)

### **7.22 – représentations propres à l'économie de l'information (relation de service)**

cette ressource a des coûts de « codification » (collecte, traitement et de mise en accessibilité) valeur d'usage, valeur d'image, valeur de troc, (par exemple le bulletin INTD a une forte valeur d'image du fait qu'il est reproduit dans la revue Documentaliste)

relation entre le prestataire et le client : nature du contrat ; comment communique-t-ils ? comment la prestation est-elle accessible ? (push / pull) self service, relation via le prestataire) comment le client manifeste-t-il sa satisfaction et comment ses remarques sont-elles prises en compte ? le coût du back office et du front office...

7.23 – le cycle de vie d'un produit ou d'un service (accent mis sur la maturation)

utilisé pour l'innovation, identifie les phases menant à la production et à la mise sur le marché ;

recherche fondamentale    recherche appliquée (R&D)    tests    production    mise sur le marché (usages émergents, usages avérés, stables, usage en déclin)

la courbe en S est utile pour savoir quand remplacer un produit déclinant par un nouveau produit (ce dernier doit arriver à maturité quand celui qu'il remplace décline) par exemple une nouvelle version d'Intranet.

7.24 - approche projet (accent mis sur la temporalité)

On indique pour chaque phase (avec un terme d'action) le résultat, l'échéance, les acteurs impliqués et les moyens nécessaires (par exemple compte rendu de réunion, cahier des charges..)

7.25 – le schéma de communication (accent mis sur la distance entre le producteur et l'utilisateur, notamment avec la notion d'intermédiaire, c'est-à-dire de l'accessibilité)

Sur le modèle émetteur - canal- message- récepteur  
ou encore producteur – utilisateur (ou inversé : utilisateur – accès – ressource)  
utile pour positionner le processus (l'ensemble des phases) et faire des liens dans cette chaîne  
d'accès, de mise à disposition  
par exemple en IST, producteur de la banque de données, serveur (intermédiaire technico-  
commercial), opérateur de réseau, fournisseur d'accès, utilisateur

l'ensemble de ces méthodes permet d'étudier

- les acteurs et leur RÔLE (leur place)
- Les règles qui les reliait (formelles, de confiance, tacites)
- les circuits (réseaux relationnels) : on peut mesurer le poids des échanges
- les objets mobilisés dans une activité, (document, outils ou systèmes d'information)

### **7.3 – démarche d'évaluation**

Elle commence par clarifier le type d'information et le niveau de l'entreprise concerné (un service, un département, plusieurs, l'ensemble.). C'est répondre à des questions « simples » :  
quoi ? (l'objet = un service d'information, une prestation, un acteur, une entité, information  
interne / information externe) ; sa position, ses relations, ses conditions de production,  
d'usage

#### **7.31 – repérer la ou les problématiques principales :**

rappel : une problématique d'information correspond au problème à résoudre. Elle s'inscrit  
toujours dans plusieurs dimensions : organisationnelle, sociale, technique économique et  
cognitive ;

#### **6 problématiques d'information**

- 1 - problématique de mémoire – accumuler et archiver
- 2 - Problématique de capitalisation : expliciter, construire du sens, contextualiser (valeur ajoutée)
- 3 - problématique d'exploitation (rechercher, rendre accessible)
- 4 - problématique d'organisation du travail et des processus
- 5 - Problématique de communication des flux : faire circuler, irriguer (information courante)
- 6 - Problématique réseau : mettre en relation, rassembler, unifier, animer

Parfois, un seul lieu regroupe toutes ces problématiques (d'où l'importance de les identifier),  
ou au contraire il peut n'y en avoir qu'une seule

**Démarche d'évaluation : repérer :**

- a) la (ou les) problématique
- b) la configuration : son degré de formalisation : spatiale (locale, transversale, générale)
- c) le type de problèmes techniques (homogénéiser, interconnecter des équipements)
- d) degré de mise en forme de l'information (problématique éditoriale)
- e) les acteurs concernés
- f) l'organisation du travail (la sienne et celle des autres)
- g) la dimension de service : depuis le troc entre collègues jusqu'à une identification claire des prestations
- h) les coûts :  
Rapport coûts / bénéfices attendus ; Coût amont et coût d'utilisation / usage  
Coût social, Coût d'utilisation : (coût cognitif : compétences techniques / manipulateurs  
Heuristiques documentaires, temps passé

**7.32 – coupler méthodes et modes de représentation**

1 - la structure de l'organisation :	
observable	l'organigramme (vision globale un instant stabilisée des places et des fonctions)
méthode	commentaire sur l'organigramme officiel
résultat	organigramme réel en dynamique
2 - les relations de travail entre acteurs et collectifs de travail	
méthode	approche réseau (qui travaille avec qui, en interne, dans l'entreprise)
résultat	sociogramme relationnel : organigramme avec les relations entre collectifs
3 - l'activité d'une personne	
méthode	entretien semi-directif
résultats	diagramme d'activité personnelle (tâches effectuées) diagramme processus (place dans un processus ou un projet collectif, avec les moyens et les acteurs mobilisés)
4 - l'activité d'information d'une personne	
méthode	entretien semi-directif
résultat	sociogramme informationnel (elle produit quoi, reçoit quoi, par quels canaux) Système d'information personnel (SIP)
5 - les documents qui circulent	
observable	documents produits, reçus
méthode	approche par le document (étude des documents et entretien)
résultat	processus éditorial (règles, statut, circuit de validation)
6 – l'activité de service « prestataire »	
observable	la relation de service



entre acteurs  
entre un prestataire et un client (méls, demande téléphonique...)  
prestations (et cadre d'usage..)  
contribution dans des dispositifs d'information  
méthode observation et entretiens  
résultat processus de production d'une prestation (notamment circuits de validation)  
règles et procédures liées à une prestation (rôles, fonctions, place)

Précisons quelques points :

### **7.32.1. l'analyse de l'activité**

(à partir d'observation et d'entretiens, elle peut être décomposée en différentes tâches), afin de comprendre « de l'intérieur » un utilisateur et en déduire des besoins d'information pour y adapter des prestations. C'est ainsi qu'on peut dresser un « digramme d'activité » et un diagramme informationnel. L'activité d'information se déduit alors de ces éléments, à laquelle est associée un SIP, système d'information personnel dans lequel l'acteur se révèle producteur, utilisateur et gestionnaire d'information.

la dimension servicielle (prestations et type de médiation (humaine ou technique)  
utile pour positionner le service rendu, la position des acteurs par rapport au service.  
utile pour, l'audit et évaluation et le processus de mise en système  
exemple de l'Intranet et d'une banque de données.

Regarder comment le service est donné et rendu (notion de service étendue)  
de façon ponctuelle ou régulière, pour soi, pour d'autres, reproductible.  
relation de service : (aval) ce qui se passe entre 2 protagonistes (formes d'accord, contractualisation)  
activité de production du service (amont) : notamment l'organisation en back-office  
les contradictions entre la façon dont est rendu le service et son coût de production

### **7.32.2 - l'approche par le document :**

Cela concerne surtout la documentation interne. La démarche s'appuie sur l'analyse des documents qui circulent entre les personnes, au sein d'un service (système local) ou de l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, en prenant l'organigramme on peut tracer les circuits de ce document : c'est le niveau systémique (donc relationnel).

Ensuite, on étudie le document (qu'il soit papier ou électronique) comme une surface d'inscription qui porte en lui les interventions des acteurs sur lui. On cherche à reconstituer les conditions de production : Qui le produit ? est-il signé ? (responsabilités) ; a-t-il été validé, comment. Destiné à qui ?

Puis les règles éditoriales : type d'information, mise en forme

Enfin, les conditions de communication (les règles de circulation, les statuts de lecteur, de mise à jour) ; la conservation / archivage.

Tout ceci identifie les acteurs et les moyens mobilisés pour sa production, sa circulation et son archivage. Acteurs différents ou même acteur. Les moyens peuvent être une charte graphique à respecter, des procédures de validation, un format pour un compte-rendu, etc. Ils ont été mis en place, décidés, quelque part. On touche ici à la composante organisationnelle.

Un document signale toujours la façon dont une entreprise ou un service se dote de moyens pour faire connaître les activités de ses membres, pour les coordonner, les capitaliser, etc.

L'approche par le document est donc une méthode très concrète pour savoir se situer sans avoir nécessairement besoin d'aller rencontrer les personnes.

Déjà, on l'a vu, faire parler quelqu'un sur son activité en le faisant parler sur les documents qu'il produit, est un bon moyen de rester dans le concret et d'apprendre beaucoup.

En regardant les documents produits, collectés, on se fait une idée de l'activité du service (donc des grands types d'usages)

en regardant comment ils s'échangent, on voit la dynamique d'un groupe social,

en regardant les règles édictées autour d'eux (éditoriales = formatage, mise en forme, statuts des producteurs / auteurs / modificateurs / lecteurs / administrateurs) et autorisations,

en regardant la nature de ses documents, leur statut et donc leur poids (réglementaire, donc référentiels), poids « affectif », poids « de pouvoir », poids d'utilité, etc ==> déduction de leur attitude face à l'information.

Cela donne lieu à des typologies qui diffèreront d'un service à l'autre, car correspondent à des habitudes, à un METIER.

Cela permet de mesurer l'importance de l'activité dévolue à la gestion de l'information (individuelle, collective)

### **7.32.3 - L'approche projet**

Elle prend de nombreuses formes :

a) l'une d'elle consiste à regarder une situation comme résultant d'un projet. C'est en revenir aux objectifs initiaux (qui ont pu évoluer depuis) ; c'est comprendre l'histoire, les acteurs impliqués, avec des phénomènes de pouvoir, une implication de certains acteurs et pas d'autres. On s'appuie ici sur la mémoire des gens mais aussi sur les documents, traces du projet. Cela évite d'avoir à tout reprendre depuis le début, de se situer, de connaître le contexte.

b) dans le cas d'un projet en cours, c'est évaluer à quel moment du projet correspond la situation du moment, le chemin qu'il reste à parcourir, la perception qu'en ont les acteurs concernés (de près ou de loin), leur implication. Existence d'une documentation, de textes, discours promotionnels à consulter, repérage des acteurs clés (les interroger).

c) établir sa propre action en suivant la méthode de conduite de projet. Cela sert de fil rouge pour savoir où l'on en est (état d'avancement). ; grâce au découpage en phases identifiées

auxquelles sont associées des acteurs (donc des rôles et des responsabilités), chaque phase peut être évaluée.

#### **7.32.4 - Méthode des scénarios :**

Elle concerne les propositions ou préconisations.

Cela consiste à présenter plusieurs possibilités, avec argumentaire, les facteurs clés de succès (FCS), les contraintes de chacune, l'organisation, moyens associés, pour aider à la décision. Par exemple : immédiat, court terme, moyen terme. Chacun scénario indique : le processus impliqué par la solution ; les incidences sur l'organisation du travail (tâches, responsabilités) ; la charge de travail, les moyens ; un timing de mise en place ; les points forts et les points faibles, tant pour le prestataire que pour l'utilisateur).

C'est indiquer les solutions possibles parmi lesquelles le décideur fera son choix.

C'est une façon élégante de critiquer implicitement la situation auditée (par exemple en proposant un scénario « en l'état » dont les points sont plutôt négatifs...)

En conclusion, toutes ces méthodes correspondent à des facettes, et elles s'appliquent, chacune à tous les niveaux que nous avons repérés : individuel, local (service), transversal, global qui sont toujours en résonance les uns avec les autres. Il faut pouvoir les considérer dans leurs interactions.

Quelques liens :

<http://www.volle.com/travaux/referentiel.htm> et <http://www.volle.com/nouveau.htm?id=1>  
(consulté le 6janv 2008)

<http://www.rad.fr> et <http://www.entreprise-agile.com/> consulté le 6janv 2008)  
site d'un consultant sur la conduite de projet informatique et organisationnel : donne de nombreux exemples de représentations

<http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/schneider/these-daniel/book.pdf> consulté le 6janv 2008)  
thèse sur la modélisation cognitive.

[http://www.scoqi.com/contenu/qprocess\\_demo/menu.htm](http://www.scoqi.com/contenu/qprocess_demo/menu.htm) (consulté le 6janv 2008)  
QALITEL processus est un guide axé sur la notion d'approche processus, développé par des consultants et des Responsables Qualité selon les exigences de la norme ISO 9000:2000.

## Ch 8

### Questions vives

Nous voudrions évoquer pour terminer quelques points de réflexion indispensables pour comprendre les enjeux des mutations auxquelles nous sommes tous confrontés.

- L'homme digital : l'encadrement de l'activité d'information et de communication ici se constatent deux mouvements distincts : une surveillance accrue mais aussi une incitation à se faire voir.

Chacun, au cours de ses recherches, de ses courriers, laisse des traces par les identifiants qu'il laisse derrière lui. On constate actuellement une montée des possibilités techniques de capture de ces éléments statistiques (par machine, par @mail, profils, etc). Les discours du management insistent sur la nécessité d'être vigilant sur les risques encourus par l'entreprise (espionnage industriel par ex). Mais l'individu peut le vivre comme une intrusion dans sa vie privée. De même l'individu se construit une image électronique qui peut parfois entrer en contradiction avec ce qu'il est vraiment.

En même temps, on place l'individu dans une logique grandissante de notoriété (pensons aux sites personnels et aux blogues d'entreprise), soit qu'on lui demande d'apparaître sur l'intranet, soit qu'il publie de sa propre initiative. Cela pose la question de ce qui lui appartient en propre et de ce qui appartient à l'entreprise.

Il y a formalisations de nouvelles règles de surveillance électronique, ou de normes d'usage (penser aux nombreux séminaires organisés pour les employeurs pour les informer de leurs droits mais aussi des limites de cette surveillance électronique).

Il y a donc une redéfinition du statut privé dans une entreprise (même si l'employeur ne peut lire le message, il sait qui l'a envoyé et qui est le destinataire). Ces nouvelles règles, souvent imposées sans réelle discussion, sont progressivement intériorisées par les individus.

#### **8.1 - relations sphère privée et sphère collective**

cela touche aux relations entre soi et les autres, entre collectifs, entre entreprises.

La mise en commun de documents écrits ou possédés par chacun sur un serveur collectif pose toute une série de questions :

question de responsabilité : l'anonymat administratif traditionnel se voit redéfini. Quelle est alors la portée de la responsabilité de l'auteur, personnelle ou couverte par sa hiérarchie ?

question de propriété de l'information (voir le cas classique du dépôt de brevet)

question de confiance : on sait comment les autres réagissent dans certaines situations, importance de l'implicite dans une équipe

question d'intimité (privacy). Rappelons que la définition de celle-ci porte sur plusieurs niveaux : liberté de donner ou non de l'information à quelqu'un (on peut choisir ceux à qui on veut la donner) ; liberté de choisir ses relations. Dialectique du secret ou de la révélation.

La notion de communauté : groupe d'intérêts partagés (par exemple au sein d'un service, d'un projet), permet de comprendre ce qui se passe lors de la mise en route d'un collecticiel. Connaissance du fonctionnement des uns et des autres, des habitudes (de diffusion ou de rétention) ; mais cela n'enlève pas l'importance de négocier et motiver les membres pour qu'ils fassent coïncider leurs intérêts personnels avec l'intérêt collectif (pour mettre leurs dossiers personnels)

Ces questions se déclinent différemment selon les entreprises, mais ce sont elles qui en général conduisent à ce que d'aucuns nomment « peur du changement », freins..

### **8.2 - Une montée des préoccupations éditoriales**

Par éditorial, j'entends tout ce qui concerne la mise en forme d'un document (donc les règles de présentation, la formalisation des éléments de données devant y figurer, etc), mais aussi tout ce qui relève du cycle de vie du document (où va-t-il être rangé, par qui peut il être consulté, qui peut éventuellement l'amender, le mettre à jour, jusqu'à quand sera-t-il valable, archivé définitivement, etc). Il s'agit de lui donner un statut (de référence, par exemple), de définir les rôles (auteur, lecteur, contributeur, administrateur), d'en assurer la mise en œuvre ; voire d'animer le site.

Le développement des intranets de service distribue (élargit) les responsabilités, soit auprès des chefs de service, ou d'une personne motivée (mais considérée comme légitime par les autres)

### **8.3 - vers des métiers composites**

on le voit, la gestion de l'information et de ses supports n'est plus uniquement le fait de spécialistes. Dans chaque service, la rationalisation des procédures d'information et de communication échoit à des cadres, qui bien souvent n'ont pas eu l'occasion de réfléchir aux implications des transformations en cours en matière de management de l'information. cela encourage les professionnels de l'information à développer des activités d'audit et de conseil pour développer une culture de l'information réaliste, qui soit tenable par les personnels concernés. Tâche éminemment politique puisque, on l'a vu, inciter des personnes à partager leur information, ne pas les en déposséder, veiller à leurs intérêts mais aussi à celui de la collectivité, peut engendrer des réactions dont la gestion est bien le propre du personnel d'encadrement.

L'évolution récente montre qu'on va vers des SIM (systèmes d'information stratégique et au MI (management de l'information), ce qui signifie, entre autres, qu'une attention plus grande est portée au service ainsi qu'à la problématique management.

Annexe 1

Normes Management d'information

1) Norme FD X 50-185 management de l'information 2004 :

Gestion d'information « processus couvrant le repérage et l'évaluation des sources, la collecte, le traitement, l'analyse, la diffusion, la conservation et la destruction éventuelle de l'information par rapport à des besoins identifiés et qualifiés et à l'aide de méthodes ou d'outils appropriés » (p 7)

management de l'information « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme en matière de gestion d'information » (p 7)

But : conseiller les organisations, s'insérer dans le fonctionnement général de l'entreprise

2) archives nationales du Canada (2003) : modèle d'évaluation de la gestion d'information  
contexte organisationnel ; capacité organisationnelle pour gestion ; gestion de l'information ;  
conformité, sécurité et conformité ; cycle de vie des documents et de l'information ;  
perspective de l'utilisateur (être au courant des produits et services offerts, soutien et  
formation, évaluation des prestations) [www.archives.ca](http://www.archives.ca)

3) La norme ISO 9004 stipule explicitement que le processus de management de la qualité  
doit s'accompagner d'une gestion d'information