

L'INFORMATION : DU CONCEPT AU CARTON
ou LE MYSTERE DE L'HOMO INFORMATIONUS

paru dans *Gérer et Comprendre*, une revue des annales des mines, déc. 1993, p.40-49

Argent, pouvoir et reconnaissance, sont les qualités attribuées à l'information. Gain de temps, gain d'argent, sont les espoirs mis dans l'informatique. Mais comment se marient connaissance et ordinateurs dans la vie quotidienne de l'entreprise ?

Béatrice Vacher, CRG Ecole polytechnique

DU CONCEPT...

“Multiplication des bureaux et des cols blancs : toutes les grandes civilisations ont, avant la nôtre, connu cette montée du tertiaire. Produire ne suffit plus, il faut communiquer, organiser, gérer. De nouveaux outils, d'une puissance phénoménale, sont apparus. L'avenir appartient aux entreprises qui sauront les accueillir et les maîtriser.” DYNASTEURS en 1985.

“Tous les ingrédients sont réunis pour faire du micro-ordinateur de l'an 2000 un produit banalisé, économique, convivial, rapide et... intelligent. Le reste n'est plus que marketing et changement des habitudes des utilisateurs.” LES ECHOS en 1991¹.

“On s'est approprié ces technologies de l'information, elles sont devenues accessibles, on peut enfin parler de productivité des cols blancs,” proclament les conseils en informatique à leurs clients en 1992.

... AU CARTON

Pendant ce temps, dans les bureaux des entreprises, même dotées d'un système d'information connecté aux banques de données internationales avec intégration automatique dans leurs propres bases “Client-Serveur”, on tend l'oreille et on entend :

“Je ne trouve pas ce que je veux, c'est encore Untel qui a rangé ça n'importe où, à moins qu'il l'ait embarqué chez lui sans prévenir personne!”

“L'information n'est jamais disponible quand on en a besoin!”

“Tiens, j'ai la doc X en double, on la possédait déjà ici alors que j'ai fait des pieds et des mains pour l'obtenir de Machin! On aurait pu me tenir au courant!”

...

Le contraste est violent entre l'*Homo Informationus*, toujours pressé mais confronté dans sa quête à de multiples obstacles, et les moyens modernes de traitement de l'information illuminant les *décideurs*.

¹ Régis MARTI, “Demain : le multimédia”, *les Echos* (septembre 1991)

L'exemple détaillé de "Technostrat & Co", société à travers laquelle j'ai fait un travail de DEA, va nous permettre de mieux comprendre le fossé existant entre les concepts aveuglants qui entourent l'information dans sa définition la plus vague et l'information au concret (dossiers introuvables, banques de données inextricables, etc.), génératrice de courbatures et de casse-tête. Le terrain est particulièrement propice puisque le métier de "Technostrat & Co" est basé sur un traitement "intelligent" d'informations diffuses.

L'originalité de la recherche réside dans l'enquête de terrain : la vie quotidienne de l'information est espionnée (par une stagiaire obstinée, en l'occurrence moi-même) pour permettre aux acteurs de la cerner puis de se créer une "mémoire collective".

Il s'agit d'un travail de défrichage : "*Scientifiquement, on sait peu de choses sur l'utilisation de l'information dans l'entreprise*"². En effet, les réflexions des sociologues et des industriels portent sur la valeur stratégique des informations ou sur l'aspect technique des moyens de stockage. Entre la stratégie et la technique, il y a un vide que je tente de sonder. C'est un travail de longue haleine, qui fait l'objet de ma thèse et que j'introduis ici par l'intermédiaire d'une petite histoire d'apparence anodine. Mais est-elle si anodine? Sa portée ne dépasse-t-elle pas le cadre de Technostrat & Co, en remettant en cause les idées trop globalisantes ou simplificatrices (on en trouve de nombreuses mentions dans la presse informatique et même dans "Réalités Industrielles"³).

Pour éviter des conclusions trop hâtives, j'ai choisi de présenter mon sujet sous forme d'enquête où les événements qui se succèdent apportent un éclairage de plus en plus précis sur la difficulté de brasser les informations au sein d'une organisation.

Who's Who

Depuis trois ans, "Technostrat & Co" est une enclave de dix de personnes au sein de l'unité Recherche et Développement d'un grand groupe industriel, avec un rôle de conseil en stratégie auprès des autres unités du groupe. Le métier de T&C consiste, soit à apporter une aide au positionnement stratégique des unités sur le marché civil en tenant compte des technologies existantes et émergentes, soit à analyser les impacts des technologies en provenance du civil sur le marché militaire.

Jacques est le directeur. Philippe, Olivier, François et Pierre sont consultants et directeurs d'étude : à ce titre, ils peuvent prendre en charge une affaire, de la négociation à la présentation finale. Louis, Georges et Pascale sont consultants. Aline et Marie sont les secrétaires, elles s'occupent de la mise en forme du rapport et des supports de présentations correspondants.

Sur la demande de T&C, je suis intervenue six mois en tant que stagiaire pour apporter une aide à la gestion de l'information. En effet, les consultants consomment une quantité impressionnante d'informations, sous formes d'entretiens ou de lectures, et la redistribuent de manière linéaire, à la fois épurée et complétée, dans des rapports remis au client. Pascale m'a résumé les soucis quotidiens des consultants : "*Où trouver*

² C. RIVELINE, "*Trop ou trop peu d'information dans l'entreprise*", BRISES (juillet 1991)

³ *Réalités Industrielles, série des annales des mines, "Maîtriser l'information économique" et "L'information dans l'économie européenne"* (avril et mai 1992).

l'information pour une étude?” ; “Comment dégager l'information nécessaire?”. Philippe m'a précisé : “Il est possible de gagner 20% du temps consacré à la recherche d'informations”. Et Jacques a conclu : “Tu vas nous trouver une méthode et un super logiciel pour gérer tout ça!”.

Chacun possède un ordinateur Macintosh relié à un serveur de fichiers et à une imprimante, des logiciels pour dessiner, écrire, calculer et communiquer (une messagerie électronique). Ce dernier programme n'a jamais été utilisé, et seules les secrétaires se servent de l'ordinateur : textes et dessins joliment assemblés. Pour les consultants, l'outil de prédilection est la combinaison “*crayon-gomme-téléphone*”.

Des essais de gestion non transformés...

J'appris rapidement que ce besoin de formalisation était périodique chez T&C, mais semblait cette fois plus urgent que d'habitude car la société avait pris la résolution de quitter le groupe et de goûter au conseil en liberté, dans la jungle concurrentielle. Une méthode de sélection rapide des informations correspondant à une étude serait la bienvenue.

Dans le cadre du groupe, où les clients sont captifs, mieux gérer l'information disponible, c'est améliorer la qualité du travail quotidien et gagner du temps, à savoir multiplier les études et par conséquent augmenter les bénéfices dégagés et les primes associées. En sortant du groupe, T&C devait asseoir ses acquis et compétences pour les exploiter au mieux et rester compétitif. La vitesse de sélection des données utiles à une étude devenait stratégique, le client risquant de partir à la concurrence.

Jusqu'alors, deux consultantes s'étaient succédées tentant de formaliser la gestion documentaire dans le but de “capitaliser le savoir”. Dans un premier temps, des articles de revues avaient été résumés puis saisis sur un logiciel de gestion documentaire et complétés par des mots clés. Un programme qui finit par tomber dans l'oubli.

Une seconde tentative permit de recenser les sources possibles d'information sur cent vingt fiches présentant des sociétés de conseil vendeuses d'études, des banques de données et les services documentaires du groupe. Seuls Georges et Louis ont consulté ces fiches.

T&C, comme bien d'autres sociétés que j'ai eu l'occasion de consulter, avait opté pour le raisonnement “système” rassurant... l'investissement laissait croire un court instant que les problèmes de gestion de l'information interne allaient être résolus sans faire évoluer les habitudes.

A priori, une des raisons pour lesquelles le logiciel de gestion documentaire n'avait pas été utilisé était sa rigidité et sa complexité. Il n'était pas adapté au travail des consultants au point de décourager les plus actifs de ces derniers en terme d'organisation des données. Je décidais de mieux connaître leur métier pour créer un outil proche de l'usage des informations par les consultants...

Comment attraper l'information si volatile?

Je cherchais donc à comprendre la démarche du consultant sur les études qu'il menait, à avoir une vue globale du métier de T&C et à intégrer dans cet ensemble les besoins en informations (de quel type, en quelle quantité, où et comment y accéder). J'ai lu quelques études et interrogé les consultants.

J'ai tout obtenu à la fois : ne comprenant rien aux études (des termes techniques barbares associés à des chiffres muets), je demandais aux consultants comment ils obtenaient ce qu'ils voulaient et où. Préoccupés par l'étude du moment, ils me racontaient en vrac les tenants et les aboutissants de la phase dans laquelle ils se trouvaient et les problèmes auxquels ils faisaient face. On me racontait les difficultés de bien comprendre la demande imprécise du client, d'identifier les compétences d'un expert avant de l'interroger, de cerner l'état de l'art d'un domaine, de suivre le plan de charge d'une étude, de formaliser l'information sur un domaine, de la trouver, d'aller vite, de ne pas trop creuser un sujet tout en sachant suffisamment pour le synthétiser, de communiquer et de rester productif, etc.

Ces consultants étaient-ils donc magiciens? Ou bien devins?

De la méthode!

Une chose était sûre, ils étaient débordés. Ils me consacraient pourtant quelques heures pour réfléchir à une meilleure approche de leur gestion des informations : Jacques, comme tout bon directeur, voulait un système de gestion documentaire "clé en main", Philippe attendait la méthode qui lui permettrait de sous-traiter la recherche d'information, Pascale désirait formaliser les informations disponibles chez T&C, Louis cherchait des documents lui permettant de comprendre les problèmes abordés et François voulait posséder un CV par expert. Pour mieux comprendre le fonctionnement de T&C, je décidais de procéder par un questionnaire précis sur trois études significatives et en cours (notées X, Y, Z). Les consultants devaient indiquer la forme (document, banque de données, entretiens...), la source et l'usage (explication générale d'un problème ou chiffres de marché) des informations collectées pour chaque étude, le temps passé à chercher ces données, à trier le bon grain de l'ivraie et à mettre en forme le résultat.

J'ai complété ces réponses aux questionnaires par la lecture des études, de nouveaux entretiens auprès des consultants et la consultation des feuilles d'imputation horaire.

Des affaires rondement menées

L'étude X est une étude d'analyse de diversification : l'unité cliente, spécialiste en équipements informatiques dans des environnements sévères (haut niveau de sécurité, importance de la fonction calcul, produits finis peu répétitifs), désire se repositionner sur le marché des institutions civiles sur la base de ses compétences internes.

Une quinzaine d'interviews a été menée auprès de l'unité cliente par Jacques et Philippe qui ont complété leur savoir initial par la connaissance des projets en cours, l'organisation, les outils industriels et les acteurs du domaine. Cette étape a permis un premier tri des atouts du client sur les aspects techniques et marketing.

Philippe, aidé par Louis, consultant fraîchement embauché, a cherché des données supplémentaires sur les tendances de l'électronique et les chiffres du marché dans les revues spécialisées, les études multi-clients⁴ et diverses documentations en provenance du groupe (plans à moyen et long termes, rapports internes, documents publicitaires). Les documents furent trouvés à 60% au sein de T&C.

50% des données brutes collectées par Philippe et Jacques ont été réellement utilisées pour le rapport final et conservées au sein de T&C (et pratiquement aucune des données collectées par Louis). Environ 46% du temps total est consacré à l'exploration (entretiens, lectures) des informations.

L'étude Y est également la base d'une diversification pour l'unité cliente, du militaire au civil, mais est principalement axée sur l'identification des marchés : le client souhaite valoriser sa spécialité sur les systèmes d'information de commandement sur d'autres marchés accessibles. Cette étude ne demande que très peu de recommandations stratégiques mais est plutôt une synthèse marketing.

Philippe a démarré l'étude et effectué les premiers interviews, Louis et Georges ont fait ensemble vingt entretiens auprès du client, ce qui leur a permis de mieux connaître le métier du client et de rassembler toute la documentation existante chez ce dernier.

80% des informations résumées dans le rapport proviennent de ces interviews ou de la documentation interne du client (plans stratégiques, publicités, études multi-clients). Georges a tenté d'interroger des banques de données spécialisées, par l'intermédiaire des services du groupe et Louis a essayé de trouver des détails techniques sur l'activité du client : ces recherches à l'extérieur ont mobilisé presque 50% du temps de Louis et Georges pour une utilisation faible.

Environ 15 à 20% de l'ensemble des informations collectées apparaissent dans le rapport final. Le budget initial a été légèrement dépassé. Presque 50% du temps des consultants a été consacré à l'exploration des informations.

L'étude Z procède d'une démarche équivalente à l'étude Y avec un aspect technologique plus important : il s'agit d'établir une cartographie des domaines industriels, accessibles à l'unité cliente sur la base de son savoir-faire radio. Pascale, aidée d'un sous-traitant spécialiste du domaine, et supervisée par Philippe, va permettre de donner au client une vue d'ensemble des menaces et des opportunités du marché (civil et militaire).

Pascale partage son temps à comprendre ce domaine nouveau pour elle, à superviser le sous-traitant, à interviewer le client et à résumer les documentations existant déjà chez T&C grâce à une précédente étude similaire. Au total, 70% des informations est trouvée en interne .

L'étude a dépassé de 15% le budget initial d'après les documents de suivi des temps, ou de 100% d'après les questionnaires remplis et confirmés en entretien par Pascale. En moyenne, 80% des informations collectées ont été exploitées pour le rapport final. Presque 50% du temps des consultants a été consacré à l'exploration des informations.

⁴ Les études multi-clients sont des études marketing proposées par des sociétés spécialisés : elles recensent les différents acteurs (fournisseurs et clients) sur un certain marché et coûtent entre cinq et vingt mille francs.

Ainsi, les études sont principalement alimentées par un flux d'informations provenant du stock de T&C et du client. Les accès à l'extérieur sont limités à l'interrogation de banques de données dont les résultats sont souvent décevants : ces banques de données sont compliquées à utiliser (chaque logiciel disponible a son propre langage d'interrogation), très spécialisées (pour obtenir une vue d'ensemble sur un sujet, il faut parfois accéder à trois ou quatre banques) et très techniques (les informations marketing apparaissent rarement).

La moitié du temps affecté à une étude est occupé par la lecture des documents, les entretiens et la synthèse de ces données pour en tirer les éléments utiles.

Trouver n'est pas gagné, il faut trier!

La difficulté serait plutôt de trouver l'information pertinente. En effet, les écarts sont importants d'une étude à une autre sur les pourcentages de l'information collectée par rapport à celle utilisée pour le rapport :

Pour les études X et Y, les parties commerciale et réflexion ont été tenues par Jacques et Philippe, ce dernier ayant sous-traité la recherche d'information et les premières synthèses à Louis. Or Louis ne connaissait ni le métier de consultant, ni le sujet traité. Avant de trouver les données exactes pour l'étude, il a cherché à acquérir des connaissances de base lui permettant de comprendre le domaine abordé. Il ne les pas trouvées au sein de T&C : il n'osait pas poser directement des questions "naïves" aux autres consultants et n'a trouvé aucun livre ou document de synthèse pouvant l'aider. Louis s'est alors retourné vers la bibliothèque du groupe alors "*qu'il aurait fallu consulter les articles de revues*" d'après Philippe. 50% des données récupérées ont été utiles pour l'étude X et 20% pour l'étude Y.

Louis est nouveau dans l'entreprise : pour lui, un information structurée est vitale, il n'a pas encore acquis les qualités de débrouillardise du consultant expérimenté et a besoin d'être rassuré par des accès simples aux données...

Pascale, consultante depuis deux ans, a aussi eu des difficultés à cerner les informations pertinentes pour l'étude Z. Elle ne connaissait pas le domaine mais connaissait bien les autres consultants. Elle a ainsi interrogé Georges, ancien employé du client. Elle a insisté auprès de Philippe pour obtenir les documentations existantes. En revanche, elle a passé beaucoup de temps à décortiquer ces documents : rien n'indiquait par où il fallait commencer et il y en avait deux boîtes pleines! 80% des informations collectées ont servi, mais la durée a doublé par rapport à la prévision initiale.

Pascale est plus expérimentée que Louis, mais elle a pourtant besoin d'un formalisation des données plus importantes qu'actuellement. Sa motivation pour son travail en dépend, elle estime que la qualité de ce dernier est diminué par ce "*flow*" dans les informations initiales.

Quant à Philippe, il n'est pas directement concerné par une clarification de l'information interne puisqu'il sous-traite la phase collecte. Mais en tant que responsable d'affaires, il a intérêt à augmenter la vitesse d'analyse des données car sa prime de fin d'étude en dépend...

Ainsi, l'information faisait partie des préoccupations quotidiennes des consultants. Leurs discours exprimaient un désir d'améliorer leurs connaissances sur un domaine à fort contenu technologique pour prévoir les évolutions du marché en termes quantitatifs et réussir des études de positionnement stratégique. Les résultats des questionnaires mettaient alors l'accent sur les difficultés pratiques de leur travail : brasser du papier, des fichiers informatiques et des paroles, dispersés et lourds à manipuler. Ils commençaient à accepter ma démarche et à entrevoir la possibilité d'une réponse concrète à leur question de départ.

Les consultants voulaient en savoir plus : en dehors de François, très secret, ils désiraient tous mettre en commun leur savoir en prenant conscience qu'il n'existait pas de méthode miracle. Le principe des entrevues informelles dans les couloirs de T&C et des portes ouvertes pour consulter les documents des uns et des autres, n'était pas suffisant : la collecte de l'information tenait parfois du hasard, même au sein d'une société de dix personnes.

Ils commençaient à parler de "mémoire collective" qui prenait différentes formes selon les consultants : Philippe parlait d'un grand placard dans lequel tout le monde viendrait piocher et déposer des boîtes de documents et qui serait tenu par un consultant junior. Pascale acceptait l'idée du placard mais rejetait celle d'une gestion sous-traitée qui ne durerait pas : elle n'avait pas confiance dans la discipline des consultants. Jacques et Olivier voulaient tout informatiser.

La vie des papiers...

Cette nouvelle motivation pour tenir à jour des informations utiles à tous me permettait de continuer ma recherche : comment étaient actuellement constitués les dossiers de T&C et que trouvait-on chez le client? Dans quelle mesure ces informations pouvaient-elles aider les consultants à démarrer une étude (repérer les données de base à compléter, les sources à mobiliser)? Je repartais donc en campagne d'entretiens que je complétais par une fouille méthodique des cartons de papiers accumulés au cours des études X, Y, et Z.

Auprès de Jacques ou du demandeur de l'étude chez le client, les consultants obtenaient généralement une bonne vue d'ensemble du sujet à traiter. Les responsables marketing et techniques du client se noyaient dans des détails inutiles ou au contraire restaient trop vagues. Les entretiens faisaient rarement l'objet d'un compte-rendu et seules les notes prises sur le vif, étaient entassées dans le dossier de suivi de l'affaire et jamais ressortis au grand jour. Pourtant, d'après Pascale, Louis, François et Olivier, certains résultats d'entretiens pouvaient se révéler d'excellents supports pour démarrer une nouvelle étude sur un sujet similaire. Pascale réfléchissait tout haut : *"Il faudrait les trier, les annoter, pour les rendre exploitables par d'autres. Mais de toute façon, il faut les commenter oralement."* Je pensais alors qu'il suffirait d'indiquer, dans un endroit accessible à tous, le thème abordé et à qui s'adresser pour en savoir plus.

L'état des documents rassemblés en cours d'étude ou d'intérêt général me laissait également songeuse. Il y avait chez chaque consultant, des boîtes et des étagères contenant des chemises cartonnées avec en vrac : les rapports accompagnés de leurs annexes, les documents inhérents au client (plans stratégiques, plaquettes publicitaires, rapports financiers), les divers articles (parfois triés par thèmes, assez généraux), les comptes rendus de colloques, les brevets, les études multi-clients, les livres traitant d'un domaine ou de méthodologie et les revues auxquelles T&C était abonné... Censées se trouver dans un présentoir de la salle d'attente.

Pour retrouver un document particulier, le plus simple était de faire le tour des consultants susceptibles de le posséder. Le consultant se souvenait généralement où il l'avait rangé, même s'il ne se trouvait pas à une place très logique (dans le dossier des "télécom" alors qu'il s'agissait d'un article sur la "radio" mais qui avait été utilisé pour l'étude télécom parce qu'il contenait quelques chiffres correspondants). Cette quête n'était pas trop longue (entre 5 mn et 2 heures) dans la mesure où les consultants sont peu nombreux, mais mobilisait généralement deux personnes à la fois. Quand le consultant, présumé posséder les informations intéressantes, était absent, le temps de recherche augmentait dangereusement... Si le consultant avait quitté T&C, la pêche devenait fastidieuse, au point parfois qu'il était plus simple de s'adresser à l'extérieur.

Quelqu'un rangera...

Comme pour les comptes rendus d'entretiens, les consultants ne manquaient pas d'idées pour améliorer l'exploitation des documents existants chez T&C : Philippe voulait jeter 80% des papiers réunis et rassembler les autres (articles de synthèse et études multi-clients récentes) dans des "boîtes à thèmes" : ce tri permettrait de réduire de 20% le temps actuellement dépensé à dégager les informations pertinentes. Il insistait pour que ce travail de tri des informations utiles soit fait par un "nouveau", lui-même n'ayant "pas le temps" et estimant que ce n'était pas un travail de responsable d'affaire. Pascale rejoignait Philippe sur l'importance d'annoter les documents "transversaux" (utiles à plusieurs études) après les avoir triés. Mais d'après elle, ce travail ne pouvait être fait que par le consultant ayant suivi l'affaire et exploité les documents. Elle s'inquiétait seulement du rangement des papiers concernant plusieurs thèmes (voir le dilemme "télécom" et "radio").

J'avais aussi des doutes sur la possibilité de sous-traiter un rangement pour avoir moi-même joué le rôle du nouveau en fouillant dans les cartons de Philippe sur l'étude X (avec son autorisation!). J'y avais trouvé le rapport avec ses annexes et tout le suivi de l'affaire (réunions, fax de confirmations, etc.), quatre dossiers, chacun associé à un thème, avec en vrac : des articles, des informations de synthèses sur les segments étudiés (clients, marché, autres acteurs, facteurs clés de succès, compétences), des sommaires d'articles, des rapports d'autres sociétés de conseil et des documentations du client dont deux n'étaient pas datés et n'avaient pas d'auteur. Je connaissais un peu le domaine, il s'agissait d'électronique, mais je n'avais aucun moyen de juger de la pertinence d'un article par rapport à un autre.

Classement en fin d'étude

Je commençais à cerner l'adversaire : annoter et ranger. Le souci des documents "transversaux" pouvait facilement être détourné par l'usage de l'informatique : j'avais préparé deux piles sur Hypercard⁵, l'une permettant de recenser les documents (thème général ou mots clés, auteur, lieu de rangement physique, usages antérieurs et sources), l'autre contenait les contacts (identité, domaine de compétence, où le joindre). J'avais écrit des scripts permettant de voir les documents fournis par un contact et à l'inverse de retrouver les informations "contact" d'une source documentaire. Ces piles pouvaient être visualisées sur tous les Macintosh, elles avaient été stockées sur le serveur de fichier.

Cet outil, contrairement au logiciel de gestion documentaire, collait au métier du consultant : ce dernier pouvait retrouver ses informations par thème, par niveau (plus ou moins marketing ou stratégique), par usage antérieur (sur une autre étude) et par contact (celui qui pourrait en dire plus long sur le document concerné).

Mais pour exploiter pleinement ce type d'outil, les documents et adresses collectés au cours d'une étude devaient être triés, voire annotés pour être exploités. Ce sont ces notes qui pourraient être saisies sur l'outil pour permettre une quête d'informations internes à la société, simple, rapide et exhaustive. Ce travail préalable à l'utilisation du logiciel a deux aspects : une réflexion invisible sur un objet ancien dont on ne sait pas s'il resservira (et à qui), et un acte manuel visible...

Pascale et Louis avaient suivi de près l'évolution de ma recherche et étaient prêts à tester ce classement sur les dossiers des études Y et Z. Ils mirent chacun deux heures à l'effectuer : sans se concerter, ils procédèrent de la même manière en séparant les documents à jeter (fax, suivi journalier de l'étude) des autres et en classant par thèmes généraux les documents restant. Ils placèrent sur ces derniers un post-it indiquant les sous-thèmes, le niveau d'intérêt, l'aspect (techno ou marché), la source (pour en savoir plus) et l'usage qui en avait été fait (telle ou telle partie de l'étude). Ils me précisait qu'en fin d'étude ils étaient capables de faire rapidement un inventaire en se souvenant du contenu. Les étapes de l'étude étaient claires sur les points importants et les sources mobilisées. Il leur était encore difficile d'en imaginer les usages futurs mais ils savaient quoi garder et quoi jeter. Pascale me précisait l'importance de saisir la forme du document (article, rapport interne au groupe, etc.) qui indique les possibilités ou non de réactualisation : un article peut être mis à jour en appelant le journal tandis qu'un compte rendu de colloque peut devenir obsolète. Elle faisait des remarques : "*Quand le document est annoté, on peut le ranger n'importe où*" ; "*Il faut au maximum trois mots clés : un générique (l'application ou le domaine) et un ou deux spécifiques à l'étude (une décomposition du thème générique)*" ; "*Un outil informatique est intéressant car il peut être exhaustif alors qu'un classement manuel ne l'est pas*" (les documents de synthèse seraient rangés en commun et les autres resteraient dans le placard du consultant). Elle précisait également les personnes à la source des documents avec leurs expertises (quand c'était possible).

⁵Le principe d'Hypercard est d'empiler les informations (dans des cartes) avec un minimum de structure (le principe du "vrac" fonctionne assez bien) et de naviguer à travers ces données grâce à des boutons (sur lesquels on "clique" avec la souris) ou en saisissant un mot à rechercher. Ces boutons peuvent être standards (cartes suivante, précédente, etc.) ou associés à un petit programme appelé script. Voir les impressions des piles écrites pour T&C.

En une demi-journée, je formais alors Marie à l'usage de ces piles pour saisir les notes de Pascale et Louis. Ces derniers n'avaient pas rentré toutes leurs informations sur l'ordinateur et il me semblait possible de sous-traiter cette tâche de saisie.

Quant à Jacques et Philippe, leurs bureaux restèrent en l'état. Jacques conservait peu de documents sur les études, il les fournissait régulièrement aux consultants concernés. En revanche, Philippe possédait beaucoup de dossiers.

On remarque que les partisans de l'action (classement, tri) ont un enjeu : ils apprécient le rapport coût "rangement - recherche", le souvenir d'une quête difficile est encore très présent.

Les autres rejettent cette tâche sous prétexte de manque de temps : elle ne fait pas partie de leur préoccupation du moment, elle n'est pas soumise à l'urgence (finir une étude). Mais derrière cette excuse, deux autres phénomènes transparaissent : la partie visible du tri des informations (on pourrait anoblir l'action en parlant "*d'organisation des connaissances*" selon les termes de Winfried SCHMITZ-ESSER dans son merveilleux article sur "le prix et la valeur de l'information"⁶) a un statut peu enviable dans nos contrées occidentales : ranger n'est pas gratifiant. Quant à la partie invisible, la réflexion, sur quoi débouche-t-elle? En partageant ses connaissances anonymement, n'y a-t-il pas un risque de perdre la reconnaissance légitimement donnée au fournisseur d'informations...

Important, mais urgent?

C'est pourtant Philippe qui avait avancé le chiffre de gain de temps de 20% si le rangement était effectué. Lorsque je lui demandais de passer aux actes, il était beaucoup plus réticent : "*Je n'ai pas le temps*" ; "*Je ne suis pas payé à faire de la saisie et je n'aime pas réfléchir devant un écran*". Pascale et Louis ont pourtant prouvé la rapidité avec laquelle ce classement pouvait être fait et il était possible de contourner l'aspect informatique : si on lui laissait le temps, Marie acceptait de s'occuper de la saisie et d'imprimer des listes. Le problème tenait de la difficulté à s'astreindre à une tâche peu noble et régulière : ranger. Action qui ne pouvait pas être sous-traitée...

Seul Jacques avait le pouvoir d'instaurer un rituel autour de ces aspects importants jamais urgents.

Nouvelles de dernière minute...

Lors de notre dernière réunion avec Jacques et Pascale, j'ai résumé mon intervention et proposé une organisation telle que l'avait commencée Pascale et Louis.

Jacques nous a offert une vision de l'avenir très pratique allant dans le sens du "rituel": voyant les piles de dossiers annotés par Pascale et les notes saisies sur Hypercard, il a décidé qu'une étude serait terminée seulement après le tri des documents et contacts associés, et la saisie sur les piles correspondantes (lorsqu'une étude est

⁶ W. SCHMITZ-ESSER, "Le prix et la valeur de l'information", *Réalités industrielles* (Mai 1992, p. 51)

terminée, une prime est généralement distribuée au consultant...). Il a également décidé d'utiliser la pile "Contacts" pour formaliser, avec l'aide de Marie, son "carnet d'adresses".

Ainsi, la direction pose dans la balance en contrepoids de la perte de temps, de reconnaissance et de l'augmentation de l'intendance, la perte d'argent possible : partager son information serait ne pas perdre d'argent...

L'après-midi de cette réunion, j'ai fait la même présentation au reste de l'équipe. Les avis furent partagés au sujet du tri des documents en fin d'étude et de la saisie sur Hypercard : François ne s'impliquait pas, Philippe n'en voyait pas l'utilité, Olivier soutenait l'intérêt d'une telle démarche⁷, Louis participait peu, Pierre observait (il a semblé ravi qu'un débat s'ouvre concrètement au sujet de la gestion des informations internes à T&C) et Marie écoutait, calculant sa future charge de travail conséquente!

Six mois se sont écoulés, beaucoup d'énergie a été dépensée, mais l'avenir de la gestion des informations chez T&C reste incertain : ces informations indisciplinées ne se mettaient pas si facilement en boîte malgré toutes les bonnes paroles. L'informatique, même efficace et adaptée à un besoin, ne représentait manifestement pas la solution miracle.

L'enjeu autour d'une gestion efficace de l'information était pourtant particulièrement puissant (gain en temps, en qualité, en compétitivité) ainsi que les outils informatiques. J'avais mis en évidence un moment privilégié pour éviter la routine désagréable de la gestion⁸ et développé un logiciel simple d'usage, reconnu utile par la majorité des consultants. Les adversaires de la gestion s'avéraient terriblement plus forts : l'urgence et l'intendance. Ranger n'est pas une tâche noble et est peu motivant malgré ses conséquences positives. Le manque de temps amplifie le phénomène de désorganisation qu'on retrouve d'ailleurs dans beaucoup d'autres sociétés : fouiller dans une pile de dossier pour retrouver un document sous le coup de l'urgence ne fait qu'aggraver le désordre! L'homo informationus estime alors le rangement très important, mais il remet souvent cette tâche à plus tard! Un travail plus urgent l'attend...

On pourrait alors penser que le fait d'associer une urgence au rangement obligerait ce dernier à être fait. C'est par exemple la menace de Jacques d'associer la prime de fin d'étude à la fin du classement. Malheureusement, l'histoire ne raconte pas les efforts qui devront être déployés pour maintenir cette menace tout en restant vigilant sur l'intérêt du système mis en place. Les administrations ne sont-elles pas là pour nous montrer les

⁷ Nous avons travaillé ensemble à la mise en place d'un séminaire et il avait utilisé le logiciel pour saisir tous les articles concernant ce séminaire. Il avait apprécié la puissance de recherche, la facilité d'emploi et les possibilités d'impression.

⁸ En fin d'étude, le tri et le classement des documents étaient rapides puisque le consultant avait encore clairement en mémoire l'usage qu'il en avait fait. Cette période de rangement était aussi un moyen de reposer l'esprit avant de redémarrer une nouvelle étude.

risques d'une gestion rigoureuse jamais remise en cause : «*Je ne peux que conclure que les documents "à ne pas classer" sont classés dans un dossier "à ne pas classer"»*⁹.

⁹ Laurence J. PETER, "Le monde selon Peter, ou les subtilités de la pyramide hiérarchique", *Edition Dunod* (1988)