

EXAMEN FINAL
Information & Organisation
Licence Professionnelle M@NTIC
Lionel Maltese

A rendre imprimé dans mon casier ou par mail pour le 1 février

Sujet 1 (tous les documents autorisés) :

En vous appuyant sur le texte suivant et les notions abordées en cours, répondre aux questions suivantes sous la forme d'un argumentaire (4 pages word maximum)

Pour quelles raisons est-il désormais nécessaire de disposer, au sein des entreprises, d'experts en gestion de l'information et de la connaissance ?

Dans cette perspective, au sein de votre argumentaire, vous mettrez l'accent sur leurs fonctions au sein des organisations et leurs compétences individuelles permettant de participer au développement de la performance des entreprises.

TEXTE SUPPORT : Privilégier l'information sur la technologie

Il ne suffit pas de se doter d'outils informatiques puissants. Pour mieux gérer leurs informations, les entreprises doivent éviter l'écueil de l'obsession technologique et mettre l'accent sur le facteur humain.

Imaginez-vous dans un monde obnubilé par la plomberie. Dans cet univers étrange, des centaines de livres, de magazines et même quelques chaînes de télévision traitent uniquement de la plomberie et font l'éloge des dernières innovations en matière de valves, d'installations et de tuyauterie. Dans les soirées mondaines, la question qui alimente toutes les conversations est de savoir si telle marque de lavabo se vide plus vite que telle autre. Les magnats du secteur de la plomberie sont en couverture des magazines spécialisés (ou non) et figurent parmi les citoyens les plus riches du monde. Les entreprises paient des milliards de dollars pour relier leurs systèmes de plomberie afin que leurs tuyaux atteignent tous les bureaux et même les voitures. Dans ce monde étrange, un seul sujet est pourtant totalement négligé : l'eau. Est-elle propre et fraîche ? Les consommateurs souhaitent-ils même boire de l'eau ? Ont-ils soif ?

Assez curieusement, on retrouve la même situation dans notre propre monde. Remplacez les équipements de plomberie par des ordinateurs et les tuyaux par des réseaux, et ce scénario devient soudain réalité. A l'instar des techniques de plomberie occultant complètement l'eau dans notre exemple, la technologie de l'information éclipse l'information elle-même dans la réalité. En fait, de la même manière que l'eau pure se trouve facilement dans un torrent de montagne, l'information de qualité n'est pas nécessairement le fruit d'une technologie avancée. Il est temps de concentrer nos efforts sur le « i » de l'information, plutôt que sur le « t » de la technologie.

Notre obsession pour la technologie se manifeste partout. La meilleure preuve sans doute : les entreprises et les particuliers dépensent plus d'un trillion de dollars par an en informatique. Le secteur draine environ la moitié des investissements américains. Dans les sociétés, les services de « systèmes d'information » s'occupent presque exclusivement des achats, des connexions et de la maintenance des ordinateurs, des logiciels et des réseaux de communication. Ceux que l'on appelle les « directeurs des systèmes d'information » se consacrent avant tout à la gestion de la technologie. Et la philosophie qui

prédomine est que « si nous développons notre informatique, le reste viendra », sans même se soucier de savoir si la technologie répond vraiment aux besoins de l'entreprise, ou si elle lui fournit une meilleure information.

Quelles sont les conséquences de cette obsession technologique ? En fait, elles sont extrêmement décevantes. Même les économistes les plus pointilleux ont du mal à faire la corrélation entre l'investissement informatique et la productivité, le profit, la croissance, le chiffre d'affaires ou toute autre mesure du bénéfice financier. Et les études menées auprès des managers montrent que l'information dont ils disposent n'est guère meilleure qu'auparavant.

Il semble, à l'heure actuelle, que l'on puisse établir une relation entre les sociétés qui investissent le plus dans l'informatique (particulièrement aux Etats-Unis) et la santé économique de ces sociétés. Il est probable qu'en ne prenant pas en compte les Etats-Unis dans l'analyse, cette relation ne se vérifie plus. De même qu'elle ne s'est pas non plus toujours vérifiée dans le temps. Paul Straussman, académicien et écrivain américain qui fait autorité sur le thème de la relation entre la technologie de l'information et l'économie d'entreprise, est l'un des défenseurs les plus passionnés de notre thèse du « surinvestissement ».

Depuis que la technologie règne dans les entreprises, celles-ci tendent à graviter autour du type d'information auquel la technique leur donne le plus facilement accès, c'est-à-dire les données transactionnelles hautement structurées. Pour être plus exact, on devrait plutôt qualifier ces quarante dernières années d'« ère des données » plutôt que d'« ère de l'information ». Les sociétés sont en mesure, aujourd'hui, de recueillir des données automatisées sur chaque aspect - ou presque - de leurs activités ; les nouveaux systèmes d'entreprise excellent dans le recueil et le traitement des données transactionnelles.

Les recherches que j'ai effectuées montrent les faits suivants : ces données sont rarement converties en information ou en connaissance ; les systèmes informatiques ne sont pas souvent exploités pour gérer l'entreprise autrement ; et les données sur les points de vente ne sont guère utilisées pour pratiquer un marketing hautement segmenté.

La transformation des données en quelque chose de plus utile exige un niveau important d'intelligence et d'attention. Encore une fois, la plupart des entreprises ne considèrent le problème que sous l'angle technologique. Un système de « data warehouse¹ » ou de « data mining² » est certes nécessaire, mais pas suffisant pour assurer un haut niveau d'information et de connaissance.

La domination technologique

Il est peut-être utile de chercher à comprendre les raisons de cette focalisation sur la technologie plutôt que sur l'information. Tout d'abord, l'idée que la technologie résoudra tous les problèmes (« utopisme technologique ») ne se limite pas à l'informatique. Les sociétés industrialisées croient depuis longtemps au pouvoir de transformation des techniques, depuis le chemin de fer jusqu'à l'électricité, en passant par la voiture et la télévision.

Dans le cas spécifique de l'informatique, tous nos espoirs ont été encouragés par les progrès indéniablement rapides de la puissance de calcul, des communications et, à un moindre degré, des logiciels. La vitesse de cette évolution technologique nous a détournés de la vraie question : que faire de toute cette puissance de calcul et de communication ?

Le pouvoir des fabricants et des distributeurs du secteur informatique est une autre raison du succès de la technologie. En effet, les sociétés de matériel, de logiciels et de communications ont tout intérêt à ce que les entreprises et les particuliers

¹ Désigne une base de données bien particulière qui est organisée de façon à faciliter l'analyse de toutes les données produites par une entreprise. Cela permet généralement aux décideurs de définir au mieux la stratégie à adopter pour le développement de leur activité.

² S'emploie en marketing pour l'analyse des données dans le but de sélectionner différentes informations à propos, par exemple, des habitudes d'achat des consommateurs sur le Web.

s'imaginent résoudre tous leurs problèmes liés à l'information en investissant toujours plus dans la technologie. Bien évidemment, il existe des marchands d'information, mais ils sont plus petits et plus dispersés que les marchands de technologie. En tant que consommateur, nous nous satisfaisons pleinement de l'utopie selon laquelle nous achetons, à travers la technologie, « l'efficacité ». De même qu'il est plus facile de se rendre dans un magasin de matériel informatique et d'acheter des outils puissants plutôt que de procéder soi-même à une extension, il est plus simple d'acquérir du matériel informatique que de bâtir un environnement informatif performant.

Si la technologie n'est pas le secret d'une information de qualité, alors quel est-il ? Vous l'avez sûrement deviné, ce sont les êtres humains. Or la plupart des chefs d'entreprise ne connaissent pas la nature de la relation entre les individus et l'information. Quel est le type d'information nécessaire aux différentes personnes au sein de l'entreprise ? Comment amener les salariés à se mettre d'accord sur la signification d'une information donnée ? Qu'est-ce qui incite les individus à partager ou, au contraire, à stocker l'information ?

Même ceux qui comprennent l'aspect humain de l'information n'en tiennent pas nécessairement compte. Tom Peters, auteur et consultant américain, faisait remarquer que le succès de la gestion de l'information repose à 5 % sur la technologie et à 95 % sur la psychologie. Or la plupart des sociétés n'attribuent même pas 1 % du budget et du temps qu'elles consacrent à la gestion de l'information aux problèmes psychologiques ou humains.

Il y a peut-être encore une autre raison : les entreprises n'ont pas idée de ce que serait la vie si elles géraient réellement l'information. Les dirigeants ne savent pas quelle approche adopter ni quels bénéfices en tirer. Ils n'ont jamais vu d'exemples mettant davantage l'accent sur l'information que sur la technologie. Pourtant, s'ils avaient le choix, on peut parier qu'ils opteraient pour la voie de l'information.

Les progrès effectués à cet égard résultent essentiellement de l'avènement de la « gestion de la connaissance ». En pratique, les entreprises disposent à la fois d'informations et de connaissances, mais elles ont quelques difficultés à faire la distinction entre les deux. La bonne nouvelle, c'est que la plupart des managers responsables de la gestion des connaissances reconnaissent l'importance du facteur humain, même si leur firme continue à concentrer ses efforts sur la technique.

Les bonnes pratiques

Je souhaiterais évoquer maintenant les divers composants d'un programme de gestion de l'information et illustrer mon propos à l'aide d'exemples d'entreprises ayant adopté chacun de ces composants. Si je n'ai pu trouver qu'un petit nombre de sociétés entièrement axées sur l'information, plusieurs font néanmoins attention au « i » de l'information.

* Des modèles aux cartes

L'un des outils les plus simples de la gestion de l'information est la « carte de l'information », qui indique aux membres d'une entreprise où trouver certains types de données. La rareté de ces cartes, qui constituent une approche pourtant simple, peu onéreuse et apparemment évidente, montre à quel point la gestion de l'information est peu pratiquée dans les entreprises.

En effet, au lieu de ces cartes, les sociétés produisent généralement des modèles élaborés qui indiquent où se trouvera l'information quand elles auront réussi (sous réserve qu'elles y arrivent) à installer leur nouvelle base de données relationnelle et à rationaliser l'ensemble de leurs informations ! Le problème, bien évidemment, est qu'elles ne parviennent jamais à tout rationaliser. Par conséquent, elles n'ont rien pour guider leurs employés sur la localisation de l'information à un instant donné.

La plupart des cartes indiquent l'emplacement d'une fraction seulement de l'actif informatif de l'entreprise, étant donné que

l'établissement d'un plan complet serait effectivement une initiative très ambitieuse. IBM, par exemple, a créé une carte de son information marketing dans le cadre d'un programme visant à améliorer ses performances dans ce domaine. American Express a, pour sa part, réalisé une carte présentant les principaux stocks d'informations entrées sur ordinateur. Plusieurs administrations (particulièrement au Canada) ont développé des cartes complètes de leur environnement informatique. Il est vrai que la cartographie de l'information est une tâche laborieuse, mais la recherche d'informations non cartographiées est encore plus ardue pour le personnel.

* Une autre vision du personnel informatique

Dans le secteur informatique, les personnes chargées de l'information sont généralement des programmeurs, des administrateurs de réseau et des analystes de support technique. Mais si ce personnel technique doit aussi représenter l'essentiel de votre effectif dédié à l'information, il y a tout à parier que la qualité de votre information laissera à désirer. Heureusement, il y a plusieurs autres catégories de personnel sur lesquelles on peut compter pour créer un environnement informatique plus efficace.

Tout en haut de la liste, on trouve les documentalistes (qualifiés aussi de « scientifiques de l'information », même si leur tâche principale n'est pas très scientifique). Les compétences de ces documentalistes dans le domaine du classement, de la recherche et de la récupération des données, ainsi que leur compréhension des besoins sur le plan de l'information, représentent un excellent potentiel pour une entreprise qui se lance dans la gestion de bases de données. Cependant, pour de multiples raisons, ils risquent de rater le coche précisément au moment où leur valeur potentielle pour l'entreprise est à son maximum.

Et ce, parce que nombre de documentalistes, ainsi que les institutions qui les forment, se ruent tête baissée dans l'informatisation. Bien évidemment, un minimum de compétences informatiques leur est nécessaire puisque l'information est de plus en plus basée sur l'informatique, mais ont-ils réellement besoin de connaître toutes les subtilités des réseaux client/serveur ? Il y a déjà suffisamment de personnes pour s'en charger. L'autre problème est de nature complètement différente : il est lié au fait que les documentalistes se considèrent comme les gardiens de documents bien palpables qui se trouvent dans leur centre de documentation. Mais, l'acte d'informer ne se limite pas à un lieu particulier. Au contraire, il implique l'établissement de relations avec d'autres personnes de l'entreprise en vue de répondre à leur besoin d'informations.

Enfin, les documentalistes représentent depuis longtemps le stéréotype de la passivité. S'il faut reconnaître que cette affirmation est parfois vraie, elle est quand même de moins en moins justifiée. Chez Owens-Corning, par exemple, les documentalistes ont perdu leurs fonctions traditionnelles, qui sont aujourd'hui sous-traitées, et ils sont maintenant regroupés au sein d'un « Knowledge Resource Center » dont l'objectif est de répondre à la demande des salariés en termes d'informations et de connaissances quels que soient la façon dont elles sont véhiculées et le lieu où elles se trouvent.

Il est important que les documentalistes et les autres salariés chargés de l'information dans les métiers de l'informatique, des études de marché, de la communication, de la rédaction technique et même de la comptabilité analytique coordonnent leurs réponses. Et dans certains cas, il est tout à fait pertinent de les réunir en une seule entité de façon à ce que les personnes en quête d'information aient un seul lieu auquel s'adresser. Monsanto, par exemple, a associé son fonds de documentation et son groupe de systèmes d'information.

* L'info-journalisme

L'exemple le plus réussi de transmission et d'utilisation de l'information dans les sociétés occidentales est sans aucun doute la télévision, dont la consommation excède de loin tous les autres médias. Le principal enseignement que l'on peut en tirer, c'est

que les gens préfèrent recevoir l'information sous une forme narrative. Par conséquent, tous ceux qui apportent l'information dans les entreprises aujourd'hui devraient s'efforcer de trouver des moyens de la présenter de la sorte. Aux Etats-Unis, par exemple, il est de plus en plus courant dans les réunions de salariés de « raconter l'histoire » de la société.

Les actualités télévisées sont également un excellent outil de transmission de l'information. En effet, une nouvelle est toujours relativement brève. De plus, elle commence et se termine généralement de façon claire. Il s'agit d'un support très courant, réputé pour être facile à comprendre et avoir un contenu qui marque. On retrouve la même approche dans les meilleures techniques journalistiques des quotidiens.

L'entreprise a donc tout intérêt à exploiter ce type d'approche pour véhiculer les informations la concernant. Verifone, une société de fabrication de produits high-tech rachetée par Hewlett-Packard en 1997, en est une parfaite illustration. Chaque jour, son directeur de l'informatique rédige un « flash » avec les nouvelles importantes, les chiffres de vente, les lancements de nouveaux produits, qu'il adresse ensuite par e-mail à tous les salariés de la société dans le monde. Ce résumé d'une page leur fournit tout ce qu'ils ont besoin de savoir sur l'entreprise et son activité. On ne sera guère étonné d'apprendre que le cadre qui prépare ces rapports est un ancien journaliste.

L'autre enseignement que l'on peut tirer de la télévision, c'est qu'elle ne pose pas de problèmes techniques. Il suffit généralement de brancher une ou deux prises, d'allumer le poste et l'image apparaît à l'écran. Par conséquent, l'information est facile à acquérir et elle a plus de chances d'être reçue et mémorisée. Cela sera-t-il encore le cas avec la télévision numérique ? Il est difficile de le savoir aujourd'hui.

* L'anthropologie de l'information

Dans un environnement informatique orienté sur la technologie, on a tendance à exploiter des moyens techniques pour déterminer ce que les gens recherchent. On peut, par exemple, analyser des modèles de transaction sur les pages Web, rechercher et extraire des enregistrements ou créer quelques pages prototypes pour observer la façon dont les internautes cliquent sur elles.

Mais, il existe une autre approche, plus humaine, qui consiste simplement à observer quelques consommateurs et à examiner l'information qu'ils recherchent et utilisent. Une démarche que l'on pourrait qualifier de « filature » ou, en termes anthropologiques, d'« ethnographie de l'information ». Les études montrent que la plupart des managers et des effectifs ne connaissent pas leurs propres besoins en information. Ce type d'observation effectuée par un analyste compétent peut donc leur être très utile. Hoffman-La Roche, par exemple, avait recours à cette forme d'ethnographie pour identifier l'information nécessaire aux chercheurs dans le secteur pharmaceutique, afin de réduire le cycle du développement des nouveaux médicaments.

* L'information standardisée

Nombre d'entreprises souhaitent accroître le niveau de leur information standardisée. Elles souhaitent notamment que des termes comme « client » ou « numéro de produit » (référence ??) signifient partout la même chose. Or ceci implique de réaliser une importante modélisation des données ainsi que d'essayer de créer une standardisation par le biais de l'installation d'un système informatique spécifique à toute l'entreprise. Toutefois, ces obligations techniques n'empêcheront jamais quelques « félons » de créer leur propre ordinateur de bureau ou leur propre système au sein de leur service, nuisant ainsi à la normalisation.

Alors, comment les sociétés peuvent-elles assurer la standardisation de l'information ? Encore une fois, la réponse à la

question est d'adopter une approche plus humaine. Les principales parties prenantes (à) d'une information donnée devraient pouvoir discuter de la signification plus ou moins « large » à conférer à certains termes, et décider si ces significations doivent être, ou non, amplement répandues dans l'entreprise. Pour permettre la standardisation de l'information et prévoir les interventions nécessaires, il faut commencer par identifier les changements de comportement qui s'imposent. Aujourd'hui, il est extrêmement facile pour un employé individuel de créer sa propre base de données indépendante. Si elles veulent faire aboutir leur projet de standardisation de l'information, les entreprises n'auront donc d'autre solution que de faire valoir des facteurs de motivation.

Aujourd'hui, on a le choix : continuer à nous focaliser sur la plomberie ou réfléchir sur l'eau et son utilisation ; continuer à gérer l'information en multipliant la technologie pour faire face aux problèmes ou considérer l'aspect humain de l'information. Après tout, ce sont bien les êtres humains qui sont supposés en bénéficier ! Si la technologie est utile au stade intermédiaire du cycle de vie de l'information (stockage, résumé et transmission), elle ne l'est pas réellement à celui de la création ni de l'exploitation. La puissance de la technologie est telle que l'on a pu croire pendant un moment qu'elle pourrait gérer toute l'information à elle seule, mais ce ne n'est pas le cas. La maîtrise de la gestion de l'information est avant tout une tâche humaine. *

Thomas H. Davenport

Thomas H. Davenport est professeur à la School of Management de l'université de Boston, où il assure un enseignement sur les systèmes de gestion de l'information.