



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE  
pour obtenir le  
**DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées**

Présenté et soutenu par  
Guillemette BORREL

le 2 décembre 2004

**DOCUMENTALISTE/INFORMATICIEN:  
DUALISME OU PARTITION EN DUO?**

**Ex : la mise en place d'un système documentaire  
intégré au sein du Service Sécurité du Travail AIR-  
FRANCE**

Edition du 6 décembre 2004

**Jury**

Brigitte GUYOT (INTD – CNAM)  
Hervé MARCHAND (Air France)

**Cycle supérieur Promotion XXXIV**

## **Remerciements**

Mes remerciements vont en premier lieu à Hervé Marchand pour ses conseils avisés, ses cafés et son amitié. Mes remerciements à Pascal Matthieu pour m'avoir reçue dans son service ainsi qu'à toute l'équipe qui m'a réservé un accueil chaleureux.

## Résumé

Le conflit apparent entre documentaliste et informaticien dans le cadre de projet de systèmes d'information a des causes multiples : ce sont des professions nécessitant des compétences variées et communes pour certaines, ils ont tous les deux l'information pour matière première et traversent une crise identitaire du fait d'une évolution de leur environnement professionnel (NTIC, exigences des utilisateurs, organisation des entreprises...)

Sur un mode humoristique, ces difficultés de communication sont illustrées au travers de l'observation des relations documentaliste et services informatiques au sein du service central Sécurité du Travail à Air France et d'un entretien avec l'assistant du directeur des systèmes d'information.

Face à une vision «techno-centriste » qui semble s'être répandue dans les entreprises de la société de l'information, la remise au centre de l'humain et de la réflexion est une nécessité. Ce repositionnement passe peut être par une hybridation des compétences des documentalistes permettant la prise en charge de dispositifs de management de l'information

Mots clefs :

information; informatique; management de l'information; systèmes d'information; gestion de projet; aspect sociologique; métier; NTIC

# Table des matières

Remerciements .....	2
Résumé 3	
Table des matières .....	4
Liste des tableaux .....	6
Liste des figures.....	7
Liste des annexes .....	8
Introduction .....	9
<b>Partie 1 : L'opposition documentaliste versus informaticien.....</b>	<b>11</b>
1.1    Deux professions aux facettes multiples .....	11
1.1.1    Qu'est ce qu'un documentaliste ?.....	11
1.1.2    Qu'est ce qu'un informaticien ? .....	12
1.1.3    Des compétences communes.....	13
1.2    Deux professions traitant apparemment du même objet : l'information .....	16
1.2.1    Définitions .....	16
1.2.2    Les acteurs de l'information .....	20
1.3    Deux professions en rivalité ? .....	22
1.3.1    Le point de vue des documentalistes .....	22
1.3.2    Le point de vue des informaticiens .....	24
1.3.3    Le point de vue d'experts en management .....	25
1.4    Deux professions en constante mutation.....	26
1.4.1    De nouveaux champs d'exercice .....	26
1.4.2    Un environnement commun => des mutations communes ? .....	28
<b>Partie 2 : Un cas d'observation des rôles du documentaliste et de l'informaticien.....</b>	<b>35</b>
2.1    Problématique théorique de recherche .....	35
2.1.1    L'environnement.....	35
2.1.2    L'observateur .....	45
2.2    Journal de bord: Y a-t'il un informaticien dans l'avion? .....	46

2.3	Entretien avec l'assistant du DSI .....	53
2.3.1	Contexte de l'entretien.....	53
2.3.2	Compte rendu de l'entretien .....	53
<b>Partie 3</b>	<b>Le règne de l'idéologie informationnelle .....</b>	<b>58</b>
3.1	Un chaînon manquant dans la circulation des informations .....	58
3.1.1	Au sein du service DP.SQ de Air France .....	58
3.1.2	Les marchands du temple de l'illusion technologique .....	60
3.1.3	Une nouvelle construction professionnelle: management de l'information et des connaissances .....	63
3.2	Qu'est ce qu'une information sans réflexion? .....	68
	Conclusion.....	70
	Bibliographie .....	72
	Annexes	83
	Annexe 1 Guide d'entretien avec LB, adjoint au directeur des systèmes d'information AF84	
	Annexe 2 Cartographie des systèmes d'information de Air France .....	85

## **Liste des tableaux**

Tableau 1: Tableau des niveaux 3 et 4 de qualifications I-D établi par l'ECIA .....	12
Tableau 2 : Comparatif des compétences ingénieur en I-D vs un ingénieur informatique .....	15
Tableau 3 : Organisation et champs professionnels .....	34

## Liste des figures

Figure 1 : Le macrosecteur de l'information (source L. BERNAT [20] p.6).....	20
Figure 2 : Zones de jonction de l'I.-D. et ses voisins (source document [19]) .....	21
Figure 3 : quatre modalités d'impacts des TIC sur les métiers .....	30
Figure 4 : La filière AMO chez Air France .....	37
Figure 5 : Organisation du département DG.SI de Air France .....	38
Figure 6 : Organisation AMO/DGSI chez Air France et KLM .....	56
Figure 7 : Management de l'information : représentation fonctionnelle.....	64

## Liste des annexes

Annexe 1	Guide d'entretien avec LB, adjoint au directeur des systèmes d'information AF.	84
Annexe 2	Cartographie des systèmes d'information de Air France .....	85



## Introduction

---

Ce mémoire a été rédigé dans le cadre de mon DESS en Ingénierie de l'information de l'INTD.

C'est au cours de cette année de DESS que j'ai pris conscience de la façon dont les documentalistes (de façon générale pour ne vexer personne !) voyaient les « informaticiens » comme des êtres évoluant dans un monde étrange et parlant souvent une langue inconnue. Cet éloignement pouvant mener à l'échec de projets documentaires voire à des conflits de territoires professionnels.

J'ai été d'autant plus sensible à cet état de fait que j'ai travaillé pendant 8 ans dans des milieux où l'informatique est un outil de base, celui de l'électronique et l'informatique industrielle en tant qu'ingénieur diplômé en génie électrique. Informaticienne donc, pour les personnes que j'ai côtoyées au cours de cette année, alors que je ne m'étais jamais considérée comme telle. Il était toutefois certain que mes compétences en informatique me donnaient une aisance pour aborder un outil logiciel, quel qu'il soit, avec plus de sérénité que beaucoup de mes consœurs.

Ayant moi-même au cours de mon expérience professionnelle, été en contact (parfois rudement) avec divers services informatiques, ayant géré des projets contenant une part de développement informatique, je comprends tout à fait la crispation qui peut exister face à des personnes très marquées par leur domaine de compétence, l'informatique.

C'est ce sentiment d'être un peu entre deux mondes et la prise de conscience de l'intérêt de cette position pour certaines missions en ingénierie de l'information qui m'ont amené à observer ces deux mondes, leurs interactions et leurs complémentarités.

Mon travail pour ce mémoire a tout d'abord consisté en un relevé de la littérature scientifique – francophone et anglo-saxonne – sur les métiers de documentaliste et d'informaticien, leurs évolutions ces dernières années qui les ont menés à collaborer de plus en plus souvent dans certains champs d'activité. Le premier chapitre présente les résultats de cette revue.

Dans le deuxième chapitre, c'est en tant que documentaliste stagiaire chez Air France que j'ai observé les relations documentaliste / services informatiques. Le compte rendu d'un entretien avec l'un des «chefs d'orchestre » des systèmes d'information de l'entreprise complète mes observations.

Dans le troisième chapitre, nous verrons « le règne de l'idéologie informationnelle » ou comment, à travers cette étude, émerge une nouvelle représentation où «l'information » est plus que jamais parée de tous les pouvoirs et sa maîtrise devient un enjeu stratégique pour les managers d'organisation. Cette course, parfois effrénée, souvent menée à grand renfort d'investissements informatiques ne risque-t-elle pas de négliger l'importance de l'intelligence humaine dans la création et l'utilisation des données ? Les organisations ne risquent-elles pas d'être aveuglées par le mythe de la perfection venant d'une information absolument maîtrisée ?

## **Partie 1 :**

# **L'opposition documentaliste versus informaticien**

---

## **1.1 Deux professions aux facettes multiples**

Il existe une quantité de façons d'appréhender ces deux métiers, au point que les dénominations de « documentaliste » ou d' « informaticien » ne donnent pas une vision toujours très précise des champs d'activités que l'une et l'autre de ces deux professions recouvrent. Je vais donc tenter d'en préciser les contours en croisant les compétences nécessaires à l'exercice de ces deux professions.

### **1.1.1 Qu'est ce qu'un documentaliste ?**

Le documentaliste est la personne qui, dans une organisation, a pour mission de chercher et de trouver l'information à usage professionnel, la traiter pour accroître ses qualités d'usage, la gérer, la rendre facilement accessible et la transmettre à ceux qui en ont besoin, usagers ou clients.

Pour définir les métiers de la documentation, je vais me reporter à l'euro-référentiel des compétences et des qualifications des professionnels de l'information – documentation (I&D) établi par l'ECIA. [1] – [3] <sup>1</sup>

L'ECIA (Conseil européen des associations de l'information-documentation) est une association regroupant des associations de l'Union européenne qui promeuvent les métiers de l'information documentation. On peut déjà noter que c'est le terme d'information-documentation qui est préféré au mot documentaliste<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin de document

<sup>2</sup> Je n'entrerai pas dans ce mémoire dans le débat concernant la dénomination la plus appropriée pour le métier de documentaliste. J'utiliserai indifféremment documentaliste ou professionnel de l'information documentation (I-D).

Le référentiel de compétences et d'aptitudes identifie 33 domaines de compétences réparties en 5 groupes et 20 aptitudes. De plus, 4 niveaux ont été identifiés pour définir un niveau de qualification, de l'utilisation simple d'outils mis à disposition à la capacité de concevoir de nouveaux outils et processus. (Pages 10-11)

Le volume 2 du référentiel [3] propose une répartition sur 4 niveaux des professions de l'information-documentation en se basant sur le degré de maîtrise des outils documentaires, l'autonomie dans les activités documentaires et la complexité des opérations à mener.

J'ai choisi, pour mon étude, de m'intéresser spécifiquement aux niveaux 3 et 4 qui correspondent en France à un Bac + 5 en documentation avec quelques années d'expérience professionnelle.

Niveau 3 :	Manager en information-documentation	Professionnel connaissant toutes les techniques du métier, il sait en parler et les utiliser. Il est capable d'interpréter une situation, de porter un jugement impliquant une adaptation à la tâche, de créer un outil.
Niveau 4 :	Expert en information-documentation	Professionnel maîtrisant la méthodologie, ce qui lui permet de concevoir des systèmes nouveaux, d'auditer, de manager l'information dans son entreprise ou dans un réseau.

Tableau 1: Tableau des niveaux 3 et 4 de qualifications I-D établi par l'ECIA

### 1.1.2 Qu'est ce qu'un informaticien ?

Lors de la 6ème biennale de l'éducation et de la formation en juillet 2002, Isabelle COLLET répond à la question posée par ceci : « L'informaticien est celui qui "fait" de l'informatique, terme tout aussi ambigu par ailleurs. Informatique est un néologisme construit à partir des mots information et automatique par P.Dreyfus en 1962. Il s'agit donc d'une discipline qui concerne le traitement automatique de l'information. »

Pour cette étude, afin de comparer des niveaux de qualification équivalents, j'ai choisi d'étudier les qualifications d'un ingénieur en informatique (Bac + 5). Le référentiel que j'ai

choisi d'utiliser est celui qui a été établi par le ministère de l'éducation pour la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE).[6]

Pour compléter ce référentiel, je me suis également reportée au site du CNISF (Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France) qui propose la définition suivante de l'ingénieur [5] :

« L'ingénieur est un agent économique :

- Qui utilise des connaissances et des compétences à dominante scientifique ou technique
- Pour concevoir, réaliser ou exploiter un système d'organisation de personnes, de données abstraites ou de moyens matériels
- En vue d'apporter à un besoin exprimé, à partir de critères rationnels convenus, la meilleure réponse possible
- En prenant en compte les facteurs humains, sociaux et économiques de la société »

L'ingénieur informaticien est donc la personne qui va s'occuper de créer (ou de faire créer) des produits informatiques (logiciels, systèmes d'information, infrastructure réseau...)

### **1.1.3 Des compétences communes**

A la lecture des compétences demandées à un ingénieur ou expert en I-D et à un ingénieur en informatique, on voit clairement apparaître des compétences et savoir-être communs, même si les grilles de compétences ne sont pas établies sur le même format. Si l'on rapproche dans un même tableau les diverses compétences requises, on constate qu'en dehors des cœurs de métiers, les compétences sont proches.

Ces deux métiers ont une mécanique commune : concevoir, réaliser ou exploiter un système d'organisation de données et de moyens matériels et humains pour répondre à un besoin et en tenant compte d'un environnement.

<i>Compétences Professionnel de l'ID (ingénieur / expert)</i>	<i>Compétences Ingénieur en informatique</i>	<i>Commentaires</i>
<p><b>Groupe M – MANAGEMENT :</b></p> <p>Management global de l'information – Marketing – Vente et diffusion – Gestion budgétaire – Gestion de projet et planification – Diagnostic et évaluation – Gestion des ressources humaines – Formation et actions pédagogiques</p>	<p>- maîtriser les techniques de management de projet et d'équipe: management de gestion des données (comptables, industrielles, personnes) savoir gérer un projet (procédures, moyens humains et matériels, dimension commerciale, budget...)</p>	<p>Si la composante « management » a toujours été très forte dans la profession d'ingénieur de façon générale, elle est encore relativement récente pour les professionnels de l'I-D</p>
<p><b>Groupe C – COMMUNICATION</b></p> <p>Communication orale – Com. écrite – Com. audiovisuelle – Com. par l'informatique – Pratique d'une langue étrangère – Com. interpersonnelle – Communication institutionnelle</p>	<p>- savoir négocier avec des partenaires et des fournisseurs - maîtriser l'anglais technique - intégrer la dimension humaine et sociale de l'entreprise dans son activité - maîtriser les techniques d'animation de réunion</p>	<p>La communication fait partie de la formation d'un ingénieur, quel que soit son domaine.</p>
<p><b>Groupe T – TECHNOLOGIES</b></p> <p>– Conception informatique de systèmes d'information documentaire – Développement informatique d'applications – Publication et édition – Technologies de l'information et de la communication – Adaptation des nouvelles technologies aux besoins – connaître les normes et les procédures de sécurité informatique</p>	<p><b><u>LE CŒUR DE METIER :</u></b></p> <p>- savoir concevoir un produit ou un service (maintenance) et en assurer la production - connaître les techniques et technologies ainsi que l'innovation relative à (aux) la spécialité(s) - savoir adapter les nouvelles technologies aux besoins et prendre en compte l'impact de leur introduction - connaître l'offre du marché et formuler des solutions - maîtriser les méthodes et techniques de programmation - maîtriser les outils de conception, de développement et de maintenance des systèmes d'information - savoir analyser et formaliser les besoins en traitement de l'information et évaluer les ressources - connaître les normes et les procédures de sécurité informatique</p>	<p>Les niveaux de maîtrise des technologies informatiques n'est évidemment pas le même pour les deux professions mais on peut souligner qu'il n'est pas attendu du documentaliste un simple usage des nouvelles technologies mais bien une capacité à concevoir des systèmes, choisir un langage de programmation voire les utiliser pour intervenir sur un système complexe.</p>

<i>Compétences Professionnel de l'ID (ingénieur / expert)</i>	<i>Compétences Ingénieur en informatique</i>	<i>Commentaires</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtriser les concepts et techniques d'architecture des systèmes et réseaux</li> <li>- maîtriser les technologies, les protocoles, les outils des systèmes de communication et de télécommunications</li> <li>- maîtriser les techniques de suivi des performances du système (indicateurs, outils, méthodes)</li> <li>- maîtriser un système d'exploitation et un langage associé</li> </ul>	
<p><b>LE CŒUR DE METIER</b></p> <p><b>Groupe I – INFORMATION</b></p> <p>Relations avec les usagers et les clients – Compréhension du milieu professionnel – Application du droit de l'information – Gestion des contenus et des connaissances – Identification et validation des sources d'information – Analyse et représentation de l'information – Recherche de l'information – Gestion des collections et des fonds – Enrichissement des collections et des fonds – Traitement matériel des documents – Aménagement et équipement – Conception de produits et services</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir utiliser, produire et communiquer l'information (recherche, technique d'expression...)</li> </ul>	<p>Là encore, le niveau de compétence attendu n'est pas le même. On peut noter que les types de compétences attendues pour les cœurs de métiers sont proches : connaître la législation du domaine, concevoir des produits et des services etc..</p>
<p><b>APTITUDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– RELATIONS (autonomie, disponibilité, esprit d'équipe...)</li> <li>– RECHERCHER</li> <li>– ANALYSER</li> <li>– COMMUNIQUER</li> <li>– GÉRER</li> <li>– ORGANISER</li> </ul>	<p>Non spécifiés</p>	<p>On peut également noter qu'on ne retrouve pas explicitement pour l'informaticien d'aptitudes nécessaires relationnelles d'écoute, d'empathie, alors qu'elles sont indispensables pour un professionnel de l'I-D.</p>

Tableau 2 : Comparatif des compétences ingénieur en I-D vs un ingénieur informatique

## 1.2 Deux professions traitant apparemment du même objet : l'information

Lorsqu'on parle de management de l'information en dehors de tout contexte, il est difficile de comprendre s'il s'agit d'informatique ou de documentation. Il semble donc nécessaire de rappeler les définitions de ces principaux termes qui peuvent être différents d'un domaine à l'autre.

### 1.2.1 Définitions

#### *A Information*

Selon une définition de Didier Frochot, consultant et formateur dans le secteur de l'I-D [18] : « L'information est donc cet ensemble de données intelligibles pour l'esprit humain, qui prend un sens pour lui. » Il propose une définition objective de l'information [16] et une définition plus large [17], subjective, qui « consiste à considérer que tout peut être information, mais que c'est uniquement le regard que porte l'être humain sur un objet qui le rend porteur d'information [...] Dans ce cas, n'est information pour moi que ce à quoi je m'intéresse. »

Dans le secteur informatique<sup>3</sup>, l'information, ce sont les faits et connaissances déduits des données. L'ordinateur manipule et génère des données. La signification déduite des données est l'information : c'est-à-dire que l'information est une conséquence des données.

On constate que dans le premier cas, la définition est basée sur l'être humain alors que dans le second, elle est déduite des données manipulables par l'ordinateur. C'est bien là le signe de deux approches différentes de l'information.

---

<sup>3</sup> Définition tirée du site <http://www.dicofr.com>, dictionnaire de l'informatique et d'internet



## ***B Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)***

Les technologies de l'information et des communications sont constituées de l'ensemble des biens, services, outils et produits qui ont pour commun dénominateur la collecte, le traitement et la transmission de l'information numérique. C'est un secteur qui concerne majoritairement les métiers de l'informatique et les télécommunications. S'il concerne le traitement de l'information, ce secteur ne concerne pas le contenu de l'information.

Source : <http://www.cnam.fr/ofmi/documents/definition-secteur-tic.html>

### **Délimitation du secteur TIC retenu par l'OCDE**

- les secteurs qui produisent des biens d'équipement et des biens durables électroniques, c'est à dire les biens bureautiques et informatiques, les équipements de réseaux et les biens d'automatisme et de contrôle nécessaires dans les processus industriels, ainsi que l'électronique grand public et le secteur des composants;
- le secteur des services de télécommunications
- le secteur des services informatiques, regroupant à la fois ce qui est conseil et ingénierie, réalisation de logiciels, traitement de données et bases de données.
- Les secteurs qui assurent le commerce, la location et la maintenance des biens et services précédents.

## ***C Système d'information (SI)***

Le concept de système d'information est largement utilisé. Une recherche par un moteur sur le web retourne une quantité de réponses qui ne renvoient pas toutes aux mêmes réalités.

Selon Lucie Collignan dans son mémoire ENSSIB[15], le système d'information est un système qui regroupe d'une part un portail (« point d'accès organisé pour « identifier, acquérir, traiter, valoriser et diffuser l'information ») et d'autre part l' « aspect de production, en amont : le système d'information inclu des procédures et outils d'acquisition et de traitement de l'information, qui sont invisibles pour l'utilisateur. Agrégation reliant des ressources documentaires, des services et des outils de gestion »

Sur le site de l'éducation nationale, à la sous direction des bibliothèques, on trouve une

définition liée au secteur des bibliothèques<sup>4</sup> : « Le système d'information est un dispositif informatique global d'accès à la documentation et à l'information multimédia, depuis un poste de travail ou de consultation banalisé, grâce à une interface rendant transparents à l'utilisateur les différents langages et normes des systèmes agrégés constitutifs et lui permettant l'interrogation de banques de données et de services, ainsi que la commande de fournitures, de documents ou d'autres prestations ».

Dans son cours de méthodologie de conception des SI, S. SI-SAID CHERFI, maître de conférences au département informatique du CNAM à PARIS propose la signification suivante<sup>5</sup> :

« Tout système d'information possède :

- une activité humaine nécessitant de l'information
- des données stockées
- des données en entrée avec un moyen pour les acquérir
- un ensemble de processus qui transforment les données
- des données en sortie avec un moyen pour les représenter

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. [II] a des frontières, est doté d'une structure, fait un ensemble d'activités afin d'atteindre un but et évolue dans un environnement.

Un système d'information est un système organisé de ressources, de personnes et de structures qui évolue dans une organisation et dont le comportement coordonné vise à atteindre un but commun. »

Si cette définition proposée dans le cadre d'un cours d'informatique ne privilégie pas le rôle de la technologie dans le système d'information, ce n'est pas le cas dans la plupart des articles traitant des systèmes d'information. Là encore, les réponses d'une requête de type « système d'information » sur un moteur de recherche du web sont édifiantes sur l'usage de cette expression dans le langage courant.

---

<sup>4</sup> Adresse du site de l'éducation nationale : <http://www.sup.adc.education.fr/bib/Acti/Infor/Sidef.htm>

<sup>5</sup> Adresse du site département informatique du CNAM : <http://deptinfo.cnam.fr/Enseignement/CycleProbatoire/3I/MSI/introduction.pdf>

Au travers des définitions, on perçoit toutefois une différence entre les préoccupations du documentaliste qui est la médiation de l'information vers les utilisateurs alors que l'informaticien s'attache plus à la modélisation, à l'architecture de ce que l'utilisateur ne verra pas.

#### ***D Management de l'information***

Là encore, cette expression recouvre des réalités différentes et est partagée par les deux mondes. Elle est de plus en plus utilisée : Le métamoteur Copernic retournait 23 réponses début Juin 2004 et 49 réponses 3 mois plus tard. Elle peut être utilisée pour qualifier simplement toute activité de gestion de données ou pour parler d'une activité définie.

Jean Michel, Président du Comité Directeur de la Certification ADBS<sup>6</sup>, donne une définition<sup>7</sup> [28] : « C'est, pour une entreprise ou organisation donnée, cette volonté managériale, cette capacité organisationnelle et ce savoir-faire professionnel relatif à la maîtrise de l'information et documentation. Le Management de l'information peut encore être défini comme l'ensemble des dispositifs, procédures, savoirs et savoir-faire qu'une entité peut et doit mobiliser pour rendre plus efficace la mise à disposition d'informations appropriées aux individus et aux groupes concernés.

Le Management de l'information consiste à mobiliser des ressources variées constituant plusieurs facettes d'une même préoccupation, s'informer pour agir et progresser. » Jean Michel insiste de plus sur le fait que le manager de l'information n'est pas le gestionnaire d'un système d'information et qu'il n'a pas forcément de formation en documentation.

Or cette confusion est souvent faite, surtout par les managers de systèmes d'information. Pour exemple l'IMI, Institut de Management de l'Information de Compiègne<sup>8</sup> qui propose une formation « Conception et Management des systèmes d'information » qui a pour objet les technologies de l'information, architecture, conception et urbanisation de système d'information. Ce raccourci dans le langage

---

<sup>6</sup> L'ADBS est une association des professionnels de la documentation

<sup>7</sup> Ce texte figure également sur le site de l'ADBS <http://www.adbs.fr/site/management/enjeux/michel.php>

<sup>8</sup> Site web : <http://www.imi-utc.com/>

courant mène fréquemment à des malentendus quand il s'agit de situer les différents acteurs de l'information.

### 1.2.2 Les acteurs de l'information

L'identification des différents professionnels de l'information semble être une préoccupation des documentalistes tant la littérature est abondante sur le sujet de la part de ceux-ci. Les informaticiens pour leur part n'imaginent souvent pas toujours qu'il peut y avoir d'autres acteurs en dehors d'eux-mêmes et des producteurs d'information.

Laurent BERNAT, dans son mémoire de DESS INTD[19] et dans divers articles qui ont suivi[20][21] proposait un découpage des professionnels de l'information selon le rapport du professionnel à l'information: la médiation de celle-ci et les moyens techniques pour la véhiculer.

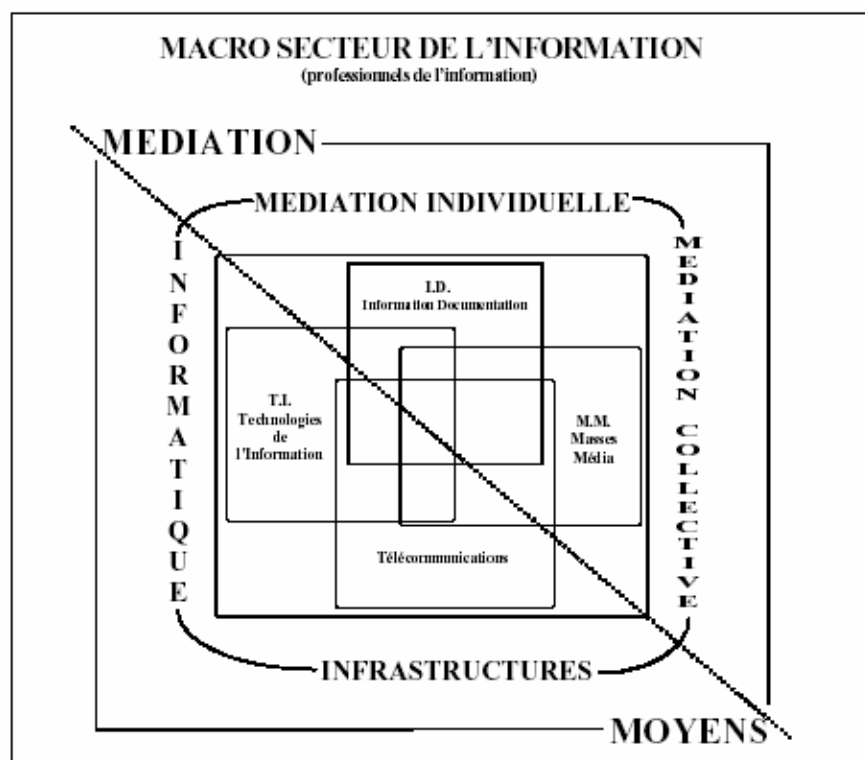


Figure 1 : Le macrosecteur de l'information (source L. BERNAT [20] p.6)

4 grands secteurs sont identifiés en tant qu'acteurs de l'information :

- L'informatique, «qui met en oeuvre des solutions automatisées, matérielles et logicielles, de traitement de l'information »

- Les télécommunications qui « fournissent les infrastructures d'échange d'information »
- Les masses-médias (journalisme, communication..) qui proposent une médiation entre l'information et un public varié qui n'a pas forcément sollicité cette information et qui n'en a pas forcément l'usage.
- Le professionnel de l'I-D (documentaliste, bibliothécaire, veilleur...) qui aide son client à formuler précisément une demande individuelle et qui y répond.

Cette présentation du partage du « macrosecteur » de l'information met en lumière des recouvrements des champs d'activités des différents acteurs.

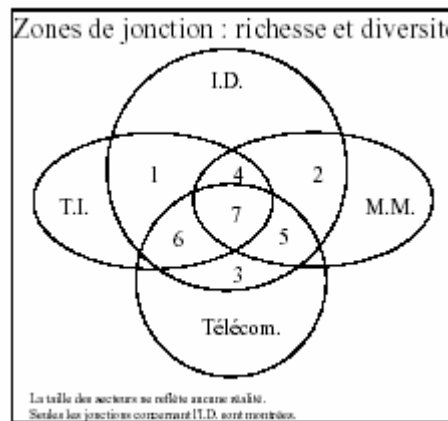


Figure 2 : Zones de jonction de l'I.-D. et ses voisins (source document [19])

Dans le cadre de ce mémoire, ce sont les zones 1, 4, 6 et 7 qui nous intéressent et plus spécifiquement la zone de jonction 1 qui concerne uniquement les professionnels de l'I-D et ceux des technologies de l'information (TI). Cette interface correspond à des activités liées à la mise en place de systèmes d'information liés à la problématique documentaire comme les logiciels documentaires classiques, logiciels de Workflow, logiciel de documentation virtuelle, logiciels de documentation structurée (de type S.G.M.L., O.D.A...), GED<sup>9</sup>, logiciel de recherche en texte intégral.

Le traitement automatique de l'information implique donc que cette information soit structurée au préalable pour pouvoir définir des algorithmes de traitement systématique de ces informations. Cette structuration doit être compréhensible par une machine. Il est

---

<sup>9</sup> GE(I)D : Gestion Electronique (d'Informations et ) de Documents : Ensemble d'outils et de techniques qui permettent de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents

donc nécessaire de connaître le fonctionnement d'un ordinateur pour pouvoir structurer l'information. La profession d'informaticien ne s'occupe pas de la structuration de l'information. C'est bien la charge du documentaliste de rechercher l'information brute, de s'assurer de sa pertinence par rapport à un besoin exprimé par un humain avec ses mots, ses émotions, ses sous-entendus. C'est dans la structuration de l'information qu'informaticiens et documentalistes se rencontrent, voire se confrontent.

### **1.3 Deux professions en rivalité ?**

Dans les deux paragraphes précédents, nous avons vu qu'un ingénieur en FD et un ingénieur en informatique ont des compétences communes, à des degrés d'expertise différents et un terrain d'action commun : l'information.

C'est donc dans la mise en place de système d'information documentaire que ces deux professionnels vont être amenés à travailler en collaboration étroite et que les frictions (utiles) vont surgir, quand frictions il y a ; la plupart des systèmes d'information sont en effet mis en place exclusivement par des ingénieurs et techniciens en informatique. L'absence de confrontation de point de vue amenant inéluctablement à des conflits de personnes, on assiste ainsi au maintien d'une « rivalité » pour enlever la « belle » information...

#### **1.3.1 Le point de vue des documentalistes**

La liste de diffusion de l'ADBS se fait régulièrement l'écho des difficultés rencontrées par les documentalistes lors de projets d'informatisation [13]. Ils reprochent aux informaticiens :

- de faire valoir leur « toute puissance » car ils détiennent les clefs de la technique,
- de ne penser que « gros systèmes » là où il vaudrait mieux voir « micro »,
- de ne pas remettre en question ce qu'ils ont appris. La faute peut être aux formations rapides qui ont fleuri en plein boom de la « bulle internet »,
- d'avoir des problèmes « relationnels » avec tous ceux avec qui ils travaillent et pas uniquement avec les documentalistes,
- De ne se préoccuper que du bon fonctionnement de leurs applications (la chasse au bog) au détriment de l'adaptation de l'application aux besoins de l'utilisateur.

Certains documentalistes admettent une part de responsabilité dans les conflits qui les opposent parfois aux informaticiens :

- Ils regrettent l'attitude de leurs collègues en I-D qui ne cherchent pas à aller plus loin qu'une utilisation simple de la bureautique, considérant que l'informaticien sera là pour gérer tout ce qui touche à l'informatique.[24][26]
- Ils admettent que la profession n'est pas très mûre quant au travail en équipe. MM BARKI et SAUNDERS proposent d'ailleurs des pistes de réflexion à l'attention des professionnels de l'I-D pour la mise en place de fondements théoriques au sujet des « Conflits et gestion de conflits dans l'implantation de systèmes informatisés »[12]

Les documentalistes ayant eu des expériences positives soulignent la complémentarité entre documentaliste et informaticien lorsque les deux font un pas l'un vers l'autre pour mieux comprendre leur métier. La répartition des rôles peut alors se faire de façon claire :

- **Gérer les ressources : Compétences du documentaliste**
  - Participer au choix et à l'organisation des ressources du SI
  - Rendre lisible l'information, renforcer l'efficacité
  - Gérer des flux d'information ainsi que des stocks de documents : concept « d'infomestre »
- **Gérer le système : Compétences de l'administrateur de réseau**
  - Installer les ressources, les outils
  - Maintenir les ressources et les outils
  - Surveiller l'activité (statistiques d'utilisation)
  - Faire évoluer le système
  - Assurer la sécurité du système

La double compétence informatique/documentation semble pour certains une approche intéressante bien qu'elle les effraie également ; la peur de devenir des informaticiens semble répandue dès que l'on aborde le sujet de la double compétence.[19]

### 1.3.2 Le point de vue des informaticiens

Il est difficile de recueillir des points de vue d'informaticiens sur le sujet car ils semblent ignorer le métier de documentaliste. Peut être que cette corporation très masculine se sent totalement étrangère d'une profession fortement féminine. Isabelle COLLET du Centre de Recherche en Formation et Education de Paris X propose d'ailleurs plusieurs pistes de réflexions pour tenter d'expliquer cette masculinisation de la profession d'informaticien.[7]

Finalement, le point de vue des informaticiens sur eux mêmes dans leur rapport aux autres acteurs de l'entreprise donne des indications sur les raisons des conflits qui les opposent aux documentalistes en particulier. Avec humour, ils se dépeignent eux même comme des personnes peu sociables, avec une certaine fierté [8] :

- « Les vrais programmeurs n'écrivent pas de cahier des charges. Les utilisateurs doivent être reconnaissants, quel que soit le programme qu'ils reçoivent. D'ailleurs, ils sont toujours contents. » [10]
- « Les vrais programmeurs ne documentent jamais leurs oeuvres. Les documentations sont pour les simples d'esprit qui ne peuvent pas lire de listing, de code objet ou de listing hexadécimal du programme. » [10]
- « Le vrai programmeur n'aime pas la programmation en équipe, à moins qu'il soit le chef. » [10]
- « Les vrais programmeurs n'ont pas besoin de managers. Les managers sont nécessairement méchants et mauvais. Ils ne vivent que pour discuter avec le chef du personnel, les contrôleurs des stocks, les commerciaux et autres déficients mentaux. » [10]
- « Ils ont le regard fuyant : L'informaticien essaie de rester concentré en permanence sur son problème, et évite toute influence extérieure, c'est pourquoi il ne regarde jamais le visage de ses interlocuteurs, afin de ne pas perdre sa concentration. Pour la même raison, il ne répond jamais au téléphone, mais comme il oublie d'activer le répondeur, personne ne peut le joindre par téléphone. » [9]
- « Ils parlent une langue incompréhensible : Quand on parvient à comprendre ce que marmonne l'informaticien dans sa barbe, on se rend compte que seule la moitié des mots est du Français. Le reste est incompréhensible, malgré quelques



termes techniques anglais par-ci par-là. D'ailleurs, nous ne sommes même pas sûrs qu'ils se comprennent entre eux. » [9]

Même si cette vision est caricaturale, beaucoup d'informaticiens se retrouvent plus ou moins en elle. Isabelle Collet a d'ailleurs choisit d'étudier le « modèle-type » du hacker qui regroupe toutes les caractéristiques de l'informaticien poussées à leur paroxysme. C'est un modèle loin de la réalité de la majorité des informaticiens mais auquel tous aspireraient. [7] Les informaticiens sont parfois de grands romantiques idéalistes qui rêvent de changer le monde par leur art !

On peut également souligner la longue expérience des informaticiens dans le fonctionnement en mode projet alors que c'est un mode de fonctionnement souvent étranger aux documentalistes. Or les systèmes d'information sont mis en place via des démarches projets, ce qui est déjà un élément qui met de la distance entre ceux qui maîtrisent les outils liés à cette pratique et ceux qui ne les maîtrisent pas.

Enfin, les informaticiens sont confrontés à des problématiques qui semble ésotériques pour les non initiés : il faut réduire au maximum les temps d'exécution des programmes pour que l'utilisateur ne s'impatiente pas, il faut réduire la taille des programmes et l'occupation de la mémoire pour éviter les investissements en matériel (disques durs, serveurs) et permettre à plusieurs applications de fonctionner en même temps etc... Toutes ces exigences sont invisibles pour l'utilisateur qui ne prend pas conscience du travail à fournir pour que son utilisation d'un programme soit fluide. Cette méconnaissance du travail fourni renforce le sentiment d'incompréhension que ressentent parfois les informaticiens.

### **1.3.3 Le point de vue d'experts en management**

De plus en plus, des experts en management pointent du doigt les errances du « tout technologique ». Thomas H. Davenport, un des 10 maîtres de la nouvelle économie selon le magazine d'affaire CIO, professeur à la School of Management de Boston, préconise de mettre l'accent sur le facteur humain dans la gestion de l'information.[38] « Dans un monde obnubilé par la plomberie [...], 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 ? » Il regrette que les personnes chargées de l'information dans les organisations soient les programmeurs, les administrateurs réseaux qui engagent les entreprises dans des dépenses lourdes et parfois superflues. Il signale que parmi les plus qualifiés pour assurer un environnement informatif sont les documentalistes, à condition que ceux-ci saisissent l'opportunité de se positionner intelligemment dans les organisations.

Enfin Hervé Laroche, professeur de management stratégique au Groupe ESCP, parle de l'illusion technologique dans la maîtrise de l'information au travers d'un exemple durant la guerre du Kosovo [41]. L'illusion est de croire que « tout problème trouve une solution par un surcroît de technologie (par son perfectionnement ou sa généralisation). ». Une information est dépendante d'un contexte et c'est la connaissance de ce contexte qui donne à l'information sa pertinence et sa non-connaissance doit mener à une utilisation de l'information avec précaution ; c'est le rôle du documentaliste d'attirer l'attention de l'utilisateur de l'information sur ce contexte.

## **1.4 Deux professions en constante mutation**

### **1.4.1 De nouveaux champs d'exercice**

#### *A Le documentaliste en crise identitaire*

Le malaise des documentalistes n'en fini pas de faire couler de l'encre. Laurent BERNAT, il y a dix ans, [19] lui consacrait son mémoire de DESS INTD. Il soulevait déjà la difficulté de positionnement du métier vis-à-vis d'autres professions (archiviste, bibliothécaire, journaliste, communication...). Le développement d'Internet et des technologies de l'information et de la communication (TIC), a ensuite ravivé ce besoin de repositionnement par une remise en cause des méthodes de travail jusqu'au cœur des activités documentaires. De nouveaux professionnels venus du monde des TIC viennent de plus les concurrencer sur des domaines que les documentalistes pensaient être naturellement les leurs : Le «knowledge management »<sup>10</sup>, la GED (voir note 9 p.21)

---

<sup>10</sup> Le « Knowledge Management » ou KM (Gestion du savoir) : Valorisation de la compétence de l'organisation par la capitalisation des connaissances en s'appuyant sur les NTIC et les méthodes de travail en groupe (« Groupware »)

etc... De plus, la médiation personnelle qu'effectuait le documentaliste entre l'utilisateur et l'information se retrouve largement remise en question par la diffusion large des TIC dans la société.[29][23][20]

Jean Michel, conseiller du Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Paris), expert en matière de management de l'information-documentation-connaissance et de la formation, a rédigé de nombreux articles sur ce malaise.[22][23]. Il souligne que résoudre ce malaise, qui porte souvent sur l'intitulé même de la profession, est longue à venir. L'hétérogénéité de la profession rend difficile le consensus notamment avec le clivage entre jeunes générations qui raisonnent en terme d'opportunité de carrière et anciens aux valeurs « service public ».

La profession se heurte également à la difficulté à évaluer la valeur ajoutée du documentaliste qui entre dans les lignes budgétaires sous le vocable peu valorisant de « personnel improductif ». La difficulté est alors grande pour les documentalistes de « décrocher » les budgets dont ils auraient besoin pour évoluer et pour démontrer aux responsables d'organisme que la documentation n'est pas, parfois, le lieu privilégié de placement des salariés « en difficulté ». [22]

### ***B Le blues de l'informaticien***

Pour les « non-informaticiens », les informaticiens ne sont pas menacés sur leur terrain d'action. Pourtant, les rivalités internes grondent entre les « vrais » informaticiens qui savent programmer, dépanner une machine et les « consultants » qui conseillent et communiquent. On peut également noter l'opposition entre l'informatique industrielle (« noblesse d'épée » selon Isabelle Collet [7]) et l'informatique de gestion (« noblesse de robe » [7]). Il est clair que le terme d'informaticien regroupe de nombreuses réalités professionnelles. Le Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication de l'université de Liège souligne la difficulté de délimiter le champ professionnel des professionnels des technologies de l'information dans son rapport sur les TIC et les métiers en émergence [30]p.50. Comme pour les documentalistes, il devient nécessaire de positionner les différents acteurs de ce champ selon différentes dimensions : produits / services, hardware / software, connaissance techniques / connaissances de l'environnement professionnel ...

Mais ces différenciations à l'intérieur de ce champ professionnel ne sont que théoriques ; dans la réalité, les *informaticiens* (et à fortiori les recruteurs !) ne savent pas toujours comment se positionner ni comment compléter leurs qualifications pour évoluer dans leur profession.

Paradoxalement, si beaucoup d'informaticiens revendiquent le « modèle-type » du hacker, de l'informaticien passionné, parfois plus intéressé par ses machines que par ses congénères, ils souffrent de leur image négative, de l'incompréhension dont ils se sentent victimes. Les forums de discussion sur le web se font souvent l'écho de ce blues qui concerne plus l'image de leur métier dans la société civile que dans leur environnement professionnel.<sup>11</sup>

Enfin, suite à l'éclatement de la bulle Internet en 2001, les services informatiques sont plus que jamais pointés du doigt et accusés d'avoir engagé des investissements en utilisant un miroir aux alouettes.

#### **1.4.2 Un environnement commun => des mutations communes ?**

##### **A *L'apport des TIC***

Le développement incessant des TIC et des réseaux est sans conteste un fait marquant de la société, particulièrement pour les métiers de l'information et de la communication, qu'ils travaillent sur le « contenant » ou le « contenu ».

##### **a *Pour les documentalistes***

Pour le documentaliste, c'est d'abord leur matière première qui change avec le document numérique. La désacralisation du document papier, qui fut parfois traumatisante pour la profession, permet de recentrer le documentaliste sur ce qui intéresse en fin de compte l'utilisateur : l'information et non le document lui-même.

([19] p.44)

---

<sup>11</sup> Un exemple de ce complexe de l'informaticien : <http://forums.futura-sciences.com/showthread.php?t=11358>. On peut également se reporter à l'amusant site <http://www.copinedegeek.com/> qui propose des témoignages de femmes d'informaticiens (« geek ») pour « civiliser » leurs compagnons.

De plus, les documentalistes audiovisuels ne sont plus les seuls à devoir se préoccuper des moyens techniques permettant d'accéder à l'information contenue dans le document<sup>12</sup>. Il est nécessaire de conserver trace de la configuration de l'ordinateur (système d'exploitation, version logiciel...). Les professionnels de l'I-D, traditionnellement issus des sciences humaines, se retrouvent ainsi confrontés quotidiennement à des objets techniques en perpétuelle évolution. Avec les nouveaux formats comme le XML qui dissocient l'information du support, la « dématérialisation » de l'information semble chaque fois atteindre son apogée.

Enfin, l'accessibilité infinie et générale à des informations grâce à l'Internet mène le documentaliste à gérer la surabondance de l'information plutôt que la rareté comme l'explique Jean Michel dans son analyse de la transformation des techniques documentaires par les TIC [23]. « Accumuler pour accumuler (ce qui était la finalité de nombre de structures documentaires dans les années 1970-1990) perd brutalement de son intérêt et la priorité est désormais mise sur le qualitatif, sur la sélectivité, sur l'intelligence et la valorisation des contenus informationnels. ». Les progrès en matière de moteur de recherche en texte intégral utilisant la linguistique, les techniques statistiques et d'intelligence artificielle sont tels que les documentalistes sont poussés à ce recentrer sur leur mission fondamentale de médiation de l'information, de service et de pédagogie, indépendante de toute innovation technique.[22][25]

#### *b Pour les informaticiens*

Avec le développement des TIC, plus que jamais, la carrière de l'Ingénieur Informaticien dépend de sa capacité à rester à la pointe des évolutions technologiques. Tous les observateurs de l'emploi sont d'accord pour (pré)dire que : « tout en restant dans la même profession, chaque informaticien changera beaucoup plus souvent de métier et de spécialité qu'auparavant ». La « pénurie d'informaticiens » fait régulièrement les gros titres : ce ne sont pas les ressources qui manquent, mais les compétences. Restent malheureusement sur le carreau ceux qui n'ont pas su négocier le virage technologique. En 2004, c'est la maîtrise du langage JAVA et des logiciels

---

<sup>12</sup> Le terme document est bien entendu compris comme le support de l'information, quel qu'il soit : papier, cédérom, disquette, DVD, en ligne etc...

« libres » (dont le code source est accessible à tous) qu'il ne fallait pas manquer pour rester « désirable » aux yeux des SSII.<sup>13</sup>

Michel VOLLE, président du Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information souligne dans un article de 01-DSI [31] combien l'aspect technique du métier de Directeur des systèmes d'information (DSI) se complique et se compliquera encore. Il s'agit de gérer de nouveaux modes de programmation (programmation objet, UML..) qui nécessitent une information voire des formations en continue, il faut faire cohabiter logiciels maison et progiciels achetés. La spécialisation devient obligatoire entre middleware, sécurité informatique, réseaux etc...

En 2002, le rapport du laboratoire LENTIC, dans son enquête sur l'émergence de nouveaux métiers liés aux TIC propose quatre modalités types d'impacts des TIC sur les métiers. Celles-ci ont été constituées en prenant comme point de départ les compétences TIC et non TIC et en les combinant. [30] p.39

(source LENTIC [30])

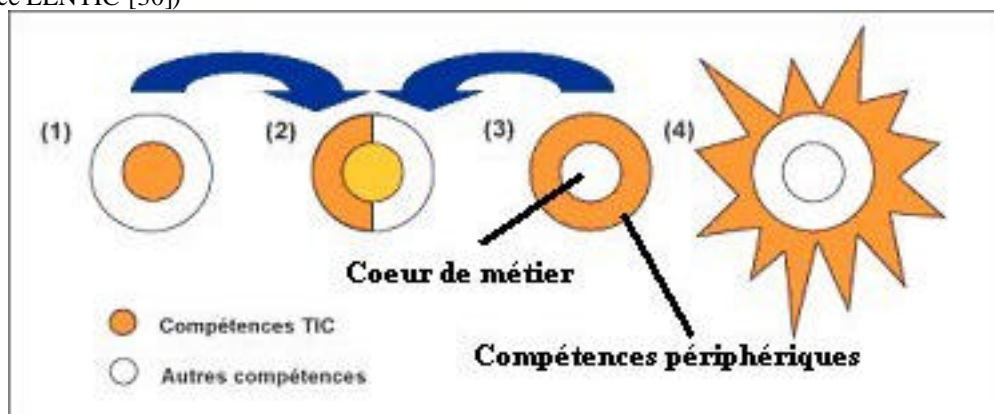


Figure 3 : quatre modalités d'impacts des TIC sur les métiers

Le cas 1 correspond aux métiers traditionnels de l'informatique : les compétences techniques sont complétées par d'autres compétences sous l'influence des TIC.

Le cas 2 correspond aux métiers émergents, issus de l'hybridation de métiers de types 1 et 3. Leur cœur de métier regroupe un ensemble de compétences TIC et non-TIC.

<sup>13</sup> Voir Le Courrier des Cadres n°1553 – 30 septembre 2004 ; pages 8-9

A l'issue de l'analyse effectuée par le laboratoire LENTIC, les chercheurs ont dégagé des indicateurs permettant de caractériser les nouvelles logiques professionnelles dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. Les 3 indicateurs liés à la variable professionnelle sont :

- L'hybridation des compétences
- Incertitude sur le champ professionnel de référence
- Diversité des parcours de formation
- Développement de certifications décernées par des organismes privées

L'analyse préconise notamment en conclusion la révision des nomenclatures existantes relatives aux métiers liés aux TIC (p.178) et de favoriser le développement des filières initiales où se pratiquent l'hybridation des compétences et une pédagogie préparant à des contextes d'autoformation (p.179)

*c Un impact sur tous les métiers*

Irrémédiablement, documentalistes et informaticiens sont impactés dans leurs logiques professionnelles comme tous les métiers.[32] Certains d'entre eux doivent compléter leurs compétences avec de nouvelles, plus éloignées de leur cœur de métier. D'autres vont fusionner leur cœur de métier avec un autre pour exercer de nouvelles fonctions qui deviendront des nouveaux métiers. (Figure 3) Cet impact semble être une tendance généralisable à l'ensemble des métiers dans les années à venir.

**B Des nouvelles pratiques des utilisateurs de l'information**

De plus en plus de personnes disposent d'un ordinateur et d'un accès au web, que ce soit à leur domicile ou leur lieu de travail. L'accès à des millions d'informations est possible grâce aux moteurs de recherche. Avec les documents numériques, la tentation est grande de reléguer les documentalistes à la gestion de la documentation papier, l'utilisateur pouvant accéder seul à la masse d'information numérique dont il dispose. La recherche et le traitement de l'information seraient réduits à une dimension purement technique.

Or c'est justement vis-à-vis de ce trop plein de données que le documentaliste joue son rôle de sélection des sources, de vérification de la fiabilité des informations et la création de produits documentaires synthétisant les informations.

Par ailleurs, les responsables ont tendance à supposer qu'à partir du moment où le bon outil est installé, tous les utilisateurs sauront l'utiliser de façon optimale. Mais si la mise en place d'un nouvel outil n'a pas été préparée, accompagnée par des changements dans les sphères organisationnelles et cognitives, les utilisateurs se contenteront de se servir de l'outil pour simplifier les tâches qu'ils ont toujours fait sans utiliser les nouvelles possibilités offertes. Comme de plus, les indicateurs fréquemment utilisés pour vérifier l'impact d'un nouvel outil sont des indicateurs d'adhésion et non des indicateurs d'usage, la sous-utilisation des possibilités des outils peut passer longtemps inaperçue. [34]

Supposer, lors de la mise en place d'un système d'information, que l'on connaît le besoin d'un utilisateur mieux que lui, peut s'avérer une erreur lourde de conséquences. Lorsqu'il analyse le dépôt de bilan d'ARISEM dont il était le président, Jean FERRE donne comme l'une des explications le fait d'avoir oublié, en cours de route, les besoins de leurs clients : « A partir du moment où nous avons levé beaucoup d'argent, nous avons moins éprouvé le besoin de savoir ce que les clients attendaient, et les équipes de développement très nombreuses que nous avons recrutées se sont engagées dans un projet qui revenait quasiment à redévelopper une grande partie de ce que Microsoft vend sur étagères. [...] Aujourd'hui encore, des clients d'Arisem continuent à me dire que la technologie est formidable, mais que le produit est trop compliqué à utiliser »<sup>14</sup>

### *C De nouvelles organisations dans les entreprises*

Les liens sont ténus entre les modes d'organisation du travail et les dispositifs de diffusion de l'information ces 40 dernières années. On peut noter une évolution générale d'un nouveau rapport aux organisations favorisant la responsabilisation du travailleur. Le travailleur a deux schémas possibles pour son évolution de carrière ; la progression

---

<sup>14</sup> Source : Le Journal de l'Ecole de Paris de Management – Septembre/ Octobre 2004 – n°49



hiérarchique ou le modèle « nomade », où les parcours sont marqués par l'autogestion et la mobilité interorganisationnelle, voire interprofessionnelle [30]. Ce phénomène touche les documentalistes qui se voient proposer de plus en plus de missions ponctuelles en CDD. C'est aussi vrai pour les informaticiens qui sont en plus concurrencés par les faibles salaires de sous-traitants indiens. Aux USA, le taux de chômage des informaticiens est passé de 2% à la fin des années 90 à 6,7% aujourd'hui.<sup>15</sup>

À chaque moment du développement de l'informatique correspondent des caractéristiques particulières du groupe professionnel des informaticiens et des documentalistes, mettant ainsi un relief historique à son évolution, tout en montrant l'étroite coexistence de ces diverses caractéristiques encore actuellement. Le moment actuel serait marqué par une double tension entre, d'une part, les rôles de paramétrages ou de programmation de logiciels, et, d'autre part, entre l'externalisation ou l'internalisation des fonctions informatiques dans les entreprises.

Au cours des 40 dernières années, on peut identifier 4 modèles organisationnels, tous liés à des moments différents dans les professions d'informaticien et de documentaliste.

---

<sup>15</sup> Source : Courrier des Cadres n°1547 – 12 août 2004, page 11

	1. Centralisation 1950-70	2. Déconcentration 1980	3. Intégration 1990	4. Ouverture 2000
Base technique	Unité centrale avec pool de saisie ou terminaux distribués	Mini et micro-informatique	Réseaux locaux, intranet, gestion intégrée de base de données, systèmes expert	Internet, EDI, commerce électronique, groupware
Mode d'organisation du travail	Modèle taylorien (forte division verticale et horizontale du travail)	Modèle scandinave (autonomie locale, enrichissement des tâches)	Modèle japonais (qualité totale, culture d'entreprise, polyvalence)	Modèle californien (entreprise virtuelle, entreprise -réseau, gestion de la chaîne de la valeur)
Caractéristiques du « champ informatique »	Spécialisation et hiérarchie des métiers	Convivialité / autonomie des utilisateurs ; « la fin des informaticiens ? »	Re-spécialisation sous l'effet de la convergence ; importance des usagers	Paramétrage versus programmation ; externalisation versus internalisation
Caractéristiques du « champ documentaire »	Les centres de documentation existent essentiellement dans les centres de recherche.	Fin 1978 : Mise en place du réseau TRANSPAC <sup>16</sup> . Les banques de données bibliographiques deviennent des produits documentaires	les pratiques info-décisionnelles, intelligence économique et dispositifs de veille montent en puissance. Mise en concurrence des professionnels de l'information, éclatement du monde de la documentation, apparition de la notion de documentation interne	technologiques numériques omniprésentes, réponses globales aux besoins d'information, dislocation des modèles traditionnels de l'édition

Tableau 3 : Organisation et champs professionnels<sup>17</sup>

<sup>16</sup> ] TRANSMission par PAQuets. réseau français de transmission par paquets à haut débit utilisé par le Minitel, les banques, les réseaux d'entreprise...

<sup>17</sup> Les données de ce tableau sont partiellement issues du rapport Lentic [30] et d'un article de Jean Michel sur l'Infopolis [36]

## **Partie 2 :**

### **Un cas d'observation des rôles du documentaliste et de l'informaticien**

---

#### **2.1 Problématique théorique de recherche**

La première partie visait, d'une part à mettre en perspective les métiers de documentaliste et d'informaticien en identifiant les interfaces entre ces deux professions en mutation et d'autre part à mieux cibler leurs oppositions réelles ou supposées.

Ce mémoire ayant été effectué dans le cadre d'un stage de 3 mois au sein de la compagnie Air France, j'ai « profité » de la mission qui m'était confiée au sein du Service Central Sécurité du Travail pour observer de façon concrète les relations entre la fonction de documentaliste qui m'était assignée (avec le parcours « hybride » qui est le mien), et les différents services informatiques d'Air France.

##### **2.1.1 L'environnement**

###### ***A Air France***

###### ***a L'organisation***

AirFrance-KLM, est une structure (holding) regroupant deux compagnies aériennes employant plus de 100.000 salariés. Elle rayonne sur l'ensemble du monde. Air-France, pour sa part, emploie 56000 salariés répartis sur différents sites : Ile de France (Roissy, Orly, Paray-Vieille-Poste, Vilgénis, Le Bourget), Toulouse, Valbonne... Le siège d'Air France se trouve sur le site de Roissy.

Outre la présidence et la direction générale d'Air France, il y a onze départements :

- Air France Cargo
- Commercial France
- Commercial International
- Coordination
- Economie et Finances
- Exploitation Sol
- Industriel
- Marketing et Réseau
- Opérations aériennes
- Ressources humaines
- Systèmes d'Information

L'organisation historiquement, est restée fortement hiérarchisée<sup>18</sup>. Toute demande de renseignement doit être adressée au responsable hiérarchique de la personne disposant du renseignement.

De plus, si les différentes directions sont clairement identifiées dans l'organigramme disponible sur l'intranet, les rôles et responsabilités des différents services n'apparaissent pas et il est donc très difficile de savoir à qui s'adresser. Le réseau relationnel prend ainsi une grande importance pour connaître les « bons » interlocuteurs et accélérer les procédures administratives parfois très lourdes. Inversement, de mauvaises relations entre personnes peuvent entraîner des blocages pernicious.

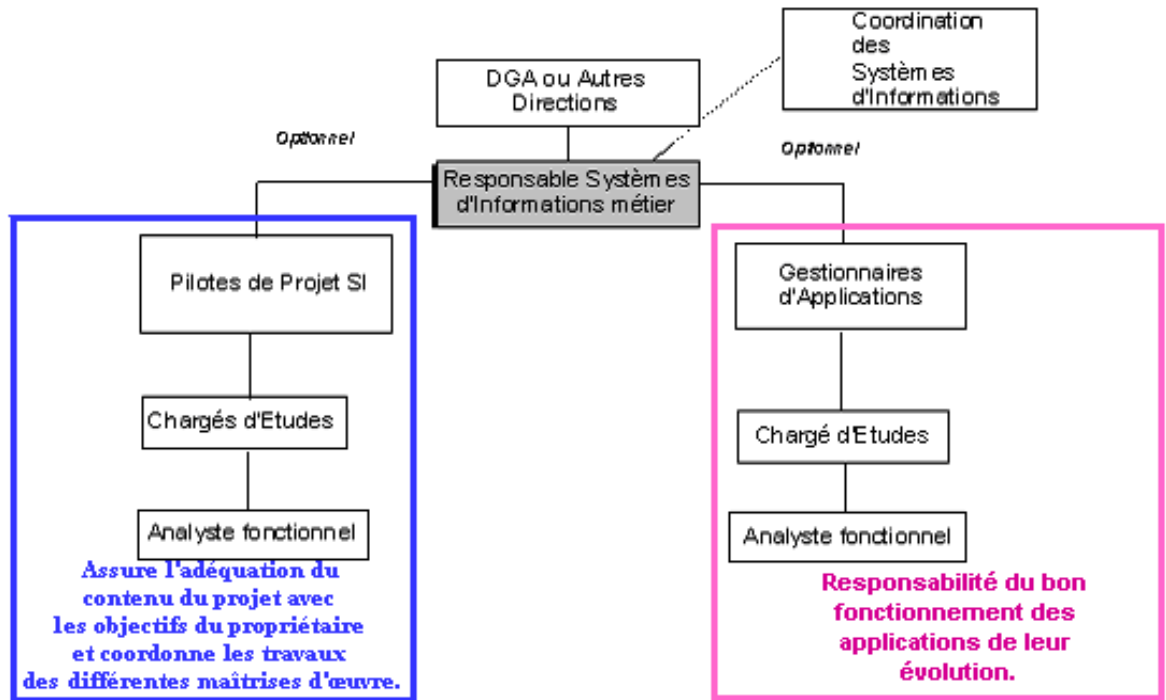
#### *b Le système d'information Air France*

Les systèmes d'informations sont donc orchestrés par la Direction Centrale des Systèmes d'Information, la DGSI. La cartographie des systèmes d'information Air France est proposée en Annexe 2. Les enjeux d'un tel système sont énormes pour la société : la logistique des vols, les planning du personnel navigants, la gestion des réservations, le suivi de la maintenance des appareils...

Au sein de chacune des directions métier, la filière AMO (Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage) joue le rôle d'interface entre le personnel métier et la CSI (Coordination des Systèmes d'Information) de la DGSI. Chacune de ces filière est organisée comme indiqué en Figure 4 : La filière AMO chez Air France.

---

<sup>18</sup> Historiquement et de fait, sociologiquement, beaucoup de grandes entreprises françaises ont adopté le modèle structurel militaire qui, à l'époque, semblait adapté au taylorisme. Ce modèle a perduré et influe encore beaucoup les cultures de ces entreprises



(Source : Fiches métier Intranet Air France)

Figure 4 : La filière AMO chez Air France

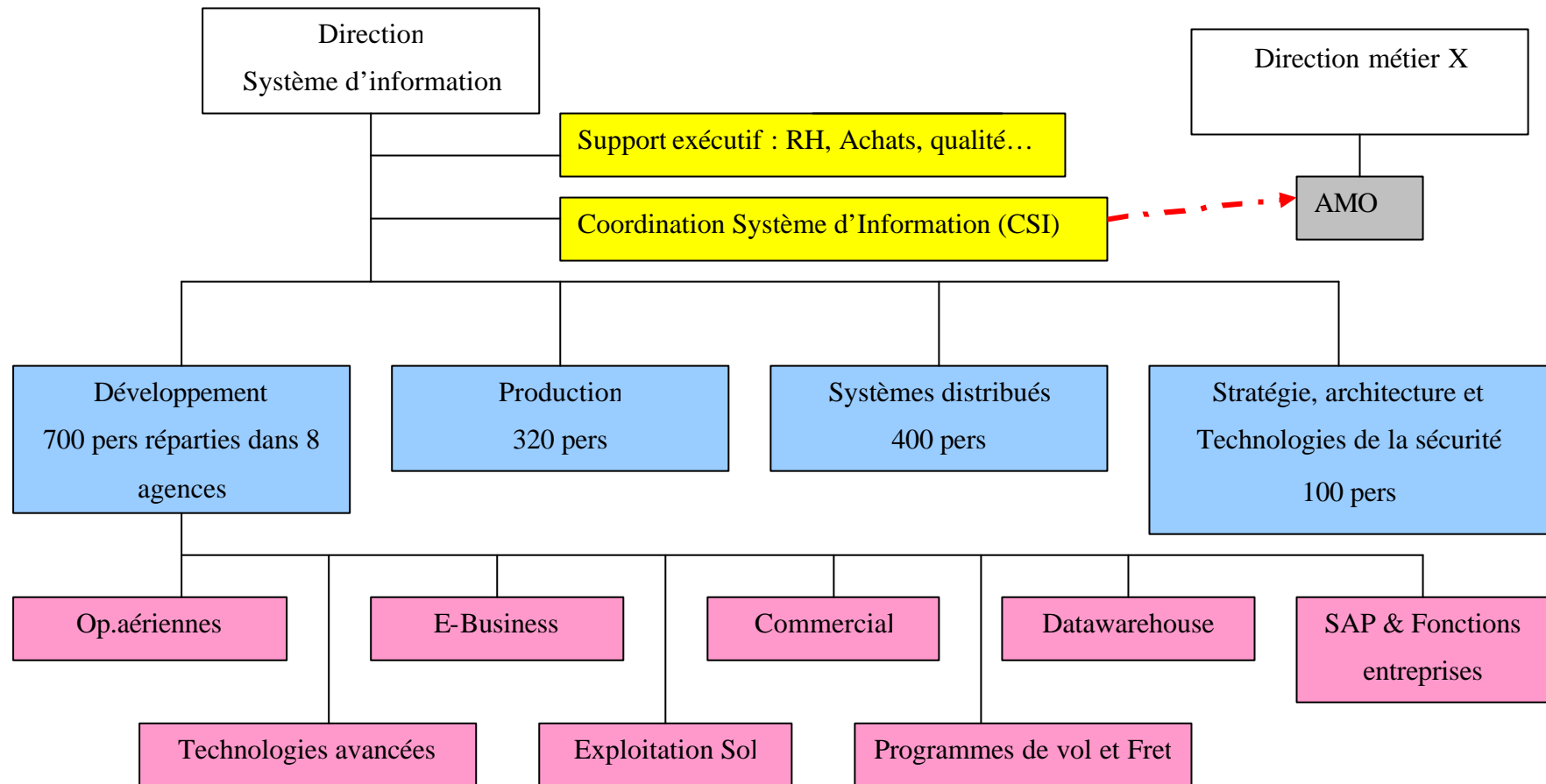


Figure 5 : Organisation du département DG.SI de Air France

## **B Le Service Central Sécurité du Travail (DP.SQ)**

### *a Présentation*

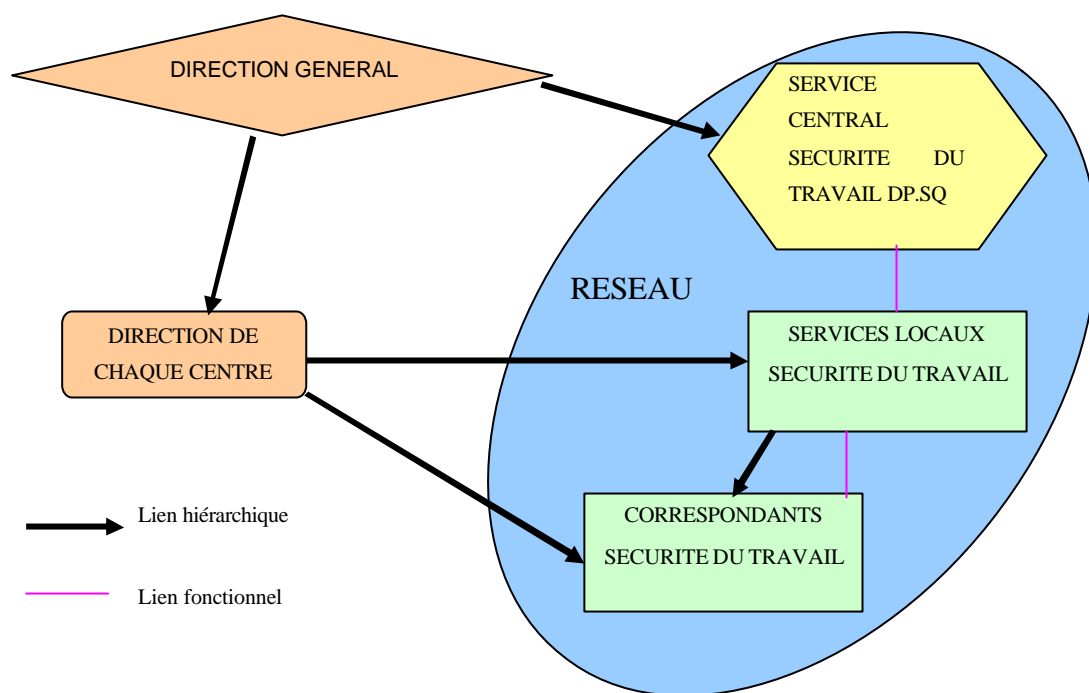
Ce service d'une dizaine de personnes a en charge la prévention tous les risques professionnels (maladies professionnelles, accidents de travail ou de trajet). Il doit, en conséquence, veiller au respect de la réglementation en matière de sécurité du travail au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Une compagnie regroupe de nombreux métiers, assistance avion, passage, direction industrielle, réservation, vente... aux conditions de travail très variées, parfois difficiles. Ex : intempéries/contraintes horaires fortes à l'assistance piste, passagers mécontents et/ou irascibles occasionnant du stress à la réservation. Cette diversité, inhérente aux métiers du transport aérien, induit une exigence d'appréhension des risques adaptée (par exemple chutes/glissade de plain-pied à la Piste, pathologies liées au stress à la réservation...)

« La sécurité du travail est également l'affaire<sup>19</sup> d'un **réseau structuré incluant, préventeurs, correspondants sécurité, CHSCT, hiérarchies délégués...** implanté sur tous les sites AF et regroupant environ 500 personnes. Découlant sa mission générale de prévention qui lui est dévolue, il appartient à DPSQ **d'informer**, de former, d'animer et de coordonner ce réseau : Il impulse la politique « prévention et conditions de travail » d'Air France et pilote le plan d'amélioration de la sécurité et des conditions de travail. Il conseille et apporte une expertise technique et réglementaire, anime et dynamise le réseau de prévention, développe les synergies (idées, moyens, bonne pratiques). »<sup>20</sup>

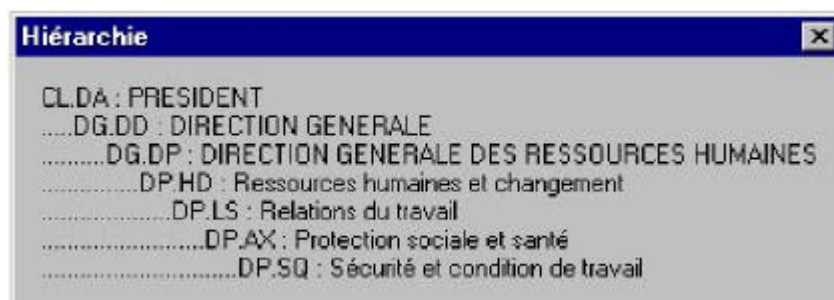
---

<sup>19</sup> Cette phrase est à prendre dans son contexte descriptif ; dans la politique déclinée par DP-SQ, il est évident que la « Sécurité est l'affaire de tous »

<sup>20</sup> Je reprends ici les mots de HM, mon maître de stage chez Air France.



*b Place de DP.SQ dans l'organisation Air France*



A la vue de cet organigramme, il apparaît immédiatement que le service n'est pas considéré comme stratégique pour l'entreprise. Eloigné de la DG, il ne figure pas dans les organigrammes Air France qui ne reprennent que les 2 premiers niveaux hiérarchiques. Il appartient au département des Ressources Humaines, direction non opérationnelle.

Dans ce contexte, le service DP-SQ a le souci de justifier son existence. La personnalité du chef de service, énergique et convaincu de l'importance et de l'utilité du service est



fondamentale pour maintenir une motivation au sein d'une équipe d'une dizaine de personnes soudées et désireuses d'apporter un service aux salariés de l'entreprise.

*c Le système d'information de DP.SQ*

Le service utilise les moyens informatiques mis à disposition par la division de systèmes d'information d'Air France, comme tous les services. Les besoins sont exprimés à l'AMO<sup>21</sup> en charge du service pour les demandes spécifiques et aux AMO dédiés au département pour les demandes plus générales.

Lors de mon arrivée, la majorité des flux d'information se faisaient de personne à personne, par téléphone, mail ou en face-à-face. La tenue à jour des listes de personnes faisant partie du réseau et leur rôle par exemple correspond à une activité non négligeable de l'assistante du responsable de communication du service. Les personnes ne se manifestent pas spontanément pour signaler les évolutions de postes et de titres. Il est donc nécessaire de susciter auprès des membres la volonté de se signaler pour bénéficier des services de DP.SQ.

Une médiathèque centralisée est ouverte à tous les membres du réseau. Elle met à disposition (avec conseil personnalisé ou en libre accès) des cédéroms, des vidéos et beaucoup de documentation papier etc. Si sa fonctionnalité et son utilité sont indéniables, son ouverture limitée aux horaires administratifs et la dispersion géographique du réseau en font un lieu relativement peu fréquenté par les services éloignés.

En vue de palier aux « faiblesses » évoquées du SI, un projet a été lancé par DP.SQ, il y a 7 ans, en vue de mettre à disposition du réseau, de façon électronique, la documentation (actuelle et future) disponible. Ce projet intègre l'apport d'une expertise du service central consistant à déterminer les documents « référencés AF », c'est-à-dire validés par AF et incidemment, s'appliquant au sein d'AF (ou éventuellement aux sous-traitants, partenaires... ex : exigences minimales requises dans un plan de prévention). Il

---

<sup>21</sup> Voir la filière AMO en page 36

a été mené avec l'aide de l'AMO<sup>22</sup> du département des ressources humaines en charge de DP.SQ qui n'était plus en poste à mon arrivée. Même s'il est important pour DP.SQ, ce chantier encore inachevé est marginal par rapport à l'ensemble des systèmes d'information d'Air France (On n'en trouvera aucune trace dans la cartographie des SI de Air France en Annexe 2.

Ces activités ont mené à l'existant suivant lors de mon arrivée :

- a. La base documentaire Secur-E-doc basée sur un moteur de recherche en texte intégral RetrievalWare. Un des buts était de numériser toute la documentation existante et de laisser l'utilisateur effectuer les recherches lui-même sur les documents scannés et « ocrisé ». <sup>23</sup>
- b. La base documentaire Lotus Notes – « Portail du service DP.SQ » mise en production en 2002 mais inutilisée d'une part par manque de moyens attribués, et d'autre part, par un « gel » de fait, en vue d'intégration avec les autres SI
- c. La mise en place d'une veille réglementaire et technique début 2004 avec l'arrivée dans le service d'une personne, HM, en qualité de préventeur, chargé de veille.

Les projets de base documentaire Lotus et RetrievalWare ont souffert (selon le personnel DP.SQ) d'une carence en gestion du projet et de l'absence au sein du service d'une personne, disponible, fortement impliquée et intéressée au projet et capable de comprendre le fonctionnement des outils.

De plus, l'adhésion des utilisateurs potentiels au base de documents n'ont pas fait l'objet d'un accompagnement visant à familiariser les personnes à la consultation de documents électroniques plutôt papier.

---

<sup>22</sup> Voir la description de la filière AMO p.36

<sup>23</sup> Un OCR est un logiciel de reconnaissance de caractère. Il permet de transformer l'image d'un texte en un texte avec des caractères ASCII interprétables par un ordinateur.

*d La mission de stage*

La finalité de la mission était d'**aider le préventeur à la mise en œuvre/déploiement d'une veille réglementaire et technique intégrée et centralisée** au « Portail DP.SQ ». Ce portail serait créé à partir de la base documentaire Lotus Notes sous-utilisée et devrait permettre d'accéder en outre à des ressources électroniques sur cédéroms, à la base ISotarget<sup>24</sup> et plus particulièrement la base spécialisée Secur-E-Doc à l'intention du réseau DP.SQ et des hiérarchies délégataires. Il s'agit pour cela de :

- Moderniser la structure de la médiathèque réglementaire et technique
- Contribuer à la mise en production et au déploiement de la base Secur-E-Doc
- Formaliser le processus de veille par des procédures
- Déterminer l'outil de pilotage et d'amélioration continue du processus

Le tout devant s'intégrer dans le système de management intégré QSE<sup>25</sup> Air France.

Dans le cadre de ce projet intégré « Portail DPSQ », nous avons, mon maître de stage et moi entamé en février 2004 une réflexion poussée sur le système d'information « idéal ». Nous avons donc observé les qualités/défauts du système déjà en place (relative complexité et hétérogénéité). Nous avons ensuite discuté et interrogé un certain nombre d'utilisateurs actuels ou potentiels, sans éluder ou censurer leurs demandes. Tous, sans exception, nous ont fait part du souhait d'un système « très simple dans son utilisation » (facilité d'accès, information synthétique ou résumée mais néanmoins possibilité d'accéder aux documents de référence, possibilité d'assistance « sur mesure » en matière réglementaire ou technique ...). A partir de ces éléments tangibles, nous avons ensuite raisonné en « logique utilisateur » quant à la déclinaison pratique de ce SI « idéal » : celui-ci devait non seulement permettre les évolutions futures (les besoins de demain seront différents d'aujourd'hui) mais également intégrer une vraie

---

<sup>24</sup> La base ISotarget est un outil de gestion électronique de documents Qualité mis en place par le Service Central de la Qualité de Air France.

<sup>25</sup> QSE : Qualité Sécurité Environnement. Le management intégré Qualité, Sécurité, Environnement (QSE) est un outil de pilotage à destination des dirigeants. Un système de management intégré (SMI) prétend répondre de manière simple et économique aux exigences communes et spécifiques en matière de qualité, sécurité et de protection de l'environnement d'une entreprise.

dimension humaine<sup>26</sup>. Cette étape de réflexion/appropriation fut longue, parfois laborieuse, mais riche d'enseignements.

Dans le cadre de la déclinaison pratique du SI « idéal » évoquée plus haut, différentes actions devaient parallèlement être menées dans le cadre de mon stage :

- Implémenter une solution technique pour réaliser des liens directs depuis un courriel Lotus Notes vers un document prédéfini de la base Secur-e-doc, sans que le destinataire du courriel n'ait à taper quoi que ce soit<sup>27</sup> (simplification extrême pour l'utilisateur : accès direct au document cité en référence). Une solution relativement complexe (lien sinet) avait été développée par la société CONVERA, éditrice du logiciel RetrievalWare, pour une autre application Air France. Il était prévu que je ferai une formation d'une journée à ce sujet.
- Déployer la base Lotus Notes DPSQ en tant que « Portail DPSQ » : il s'agit d'améliorer l'accessibilité et la fiabilité de l'information en améliorant l'ergonomie et l'organisation de la base, en établissant les procédures concernant sa mise à jour régulière, en permettant la génération des bulletins de veille depuis cette base pour conserver l'archive de tous les bulletins et en faciliter l'accès aux membres du réseau santé et sécurité. Il s'agit également de proposer un autre accès direct à la base Secur-e-doc et aux cédéroms permanents mis à disposition par DP.SQ... L'accès à cette base via Lotus Notes (qui est le logiciel de messagerie utilisé par Air France et présent sur tous les postes de travail) serait ensuite étendu à tout le réseau Sécurité du Travail et non plus limité à DP.SQ

Sur le papier, le temps de mon stage devait être suffisant pour mener ces deux projets au bout. Dans la pratique, je n'ai pu entamer que l'étude de besoin et commencer les cahiers des charges !

---

<sup>26</sup> Ceci va à l'encontre d'une logique actuelle d'Air France (et de façon plus générale d'ailleurs) axée soit sur la suppression (apparente ou vraie) de l'homme dans les systèmes de production, soit sur l'appauvrissement des tâches qui lui sont confiées.

### 2.1.2 L'observateur

Comme je le précisais en introduction, je n'ai pas, a priori, un profil classique en tant que documentaliste<sup>28</sup>. Ingénieur diplômé en génie électrique, j'ai occupé, au cours de mes 8 années d'expérience professionnelle différents postes, de chef de projet à ingénieur qualité en passant par ingénieur process. J'ai occupé ces fonctions dans un milieu « fortement » informatisé, c'est à dire dans des structures de production où le développement logiciel était l'une des activités principales. Cependant, mes activités évoquées concernaient surtout des activités « satellites » au regard du cœur de métier de l'entreprise : je me trouvais la plupart du temps, soit en support de l'activité principale de l'entreprise, soit au service d'utilisateurs internes de mes produits et/ou services. J'étais parfois moi-même « cliente » d'autres services de l'entreprise. Ce **positionnement** était donc assez proche de celui d'un documentaliste d'entreprise, en support des activités principales.

Ce parcours me donne donc une expérience **pratique** du monde de l'entreprise et des organisations, ce qui, inévitablement, a influencé et orienté mon regard sur les relations documentaliste / services informatiques lors de mon stage de DESS en documentation.

J'ai choisi de commencer par « planter le décor » de ce stage chez Air France en reproduisant des extraits de mon journal de bord, ceux qui concernent mes rapports avec les services informatiques, relevés au jour le jour. Ces observations concernent une fraction de mon quotidien traitée de manière humoristique.

Puis vient un entretien que j'ai eu avec l'assistant exécutif du directeur de la DGSI<sup>29</sup> d'Air France, ancien de l'INSA de Lyon dont je suis également issue. J'ai réalisé la préparation de l'entretien en utilisant les techniques de *mind mapping*<sup>30</sup> afin de pouvoir

---

<sup>27</sup> C'est-à-dire sans taper le mot de passe d'accès à la base complète ni le nom du document dans le moteur de recherche

<sup>28</sup> Existe-t-il aujourd'hui un profil-type « documentaliste » ? Cela est-il souhaitable ? Je ne le pense pas

<sup>29</sup> Pour rappel, la DGSI est la direction qui installe et gère les systèmes d'information chez Air France

<sup>30</sup> Le « mind mapping » est une technique de représentation graphique d'idées et des relations entre ces idées par des cartes heuristiques. Pour plus d'information : <http://www.petillant.com>

obtenir des réponses à mes questions sans avoir à consulter mes notes. La carte utilisée pour cet entretien est reproduite en Annexe 1.

## **2.2 Journal de bord: Y a-t'il un informaticien dans l'avion?**

5 juillet 2004

Premier jour de stage. Passage immédiat à la gestion pour signaler ma présence. Je redonne toutes mes coordonnées personnelles à la responsable de la paie. Elle n'a pas été prévenue (la signature de la convention par Mme A. du service stagiaire, deux étages plus haut, date du mois de Mars:). Je lui propose gentiment de regarder dans "sa machine" pour vérifier que mon matricule, toutes mes coordonnées sont dans le système. Donc il n'y a qu'à mettre une nouvelle date d'entrée au 05/07/2004 "dans SAP" pour que je «prenne vie » dans l'entreprise.

La tentative d'amorce des processus "création d'un accès à Lotus Notes" et "création d'un accès au web" a échoué: Le mail envoyé au service Support par la secrétaire du service a été envoyé avant mon passage au service de la paie, alors que je n'apparaissais pas encore «dans SAP ». La demande est rejetée. Il faut donc la renouveler. Le délai sera encore de 15 jours avant la création du compte Lotus Notes qui donne accès à la messagerie et aux bases de documents et 1 mois et demi pour la création d'un compte web. Je me passerai donc du web. Je ferai mes recherches depuis chez moi. Heureusement, il est possible d'accéder à l'intranet. A condition de savoir qu'il existe ! D'autant plus que le PC sur lequel je travaillais en Février dernier a été formaté et les logiciels ont tous été réinstallés, du fait d'un changement de propriétaire de la machine. Internet Explorer a été réinstallé sans aucune page d'accueil configuré, même pas le site intranet "Intralignes". Dommage de ne pas permettre à un nouvel arrivant de savoir que cet intranet existe.

Dans la journée, 2 appels. Le premier d'une personne qui ne se présente pas et qui me demande coûte que coûte à être mis en contact avec le président ou le secrétaire

CHSCT. Rude... Il n'est pas très intéressé par le fait que je sois stagiaire. Que faire ? Il y en a beaucoup des CHSCT. Alors lequel veut-il ? Le sait-il lui-même ?

Je tente une ouverture de la base de données Lotus où se trouvent les coordonnées des salariés de l'entreprise. Hélas, j'étais en train de faire des recherches sur le web, 3 fenêtres Internet Explorer ouvertes ainsi que l'application Lotus Notes 4.65 Air France. Alors le clique sur l'icône «Annuaire personnel Air France » provoque un écran gris avec le curseur transformé en sablier, et immobile malgré les ronds énergiques effectués avec la souris. Mon interlocuteur grogne, finit par me dire qu'il me rappelle en début d'après midi pour me reposer la question. Peut être une caméra cachée. Bizarre...

Le 2<sup>ème</sup> appel était d'une personne du service télécommunication qui voulait savoir dans quel service se trouvait le poste téléphonique auquel je répondais. Ca, je sais. C'est tout ce qu'il voulait savoir.

Pour transférer les documents que j'avais rédigés en février du poste de XX vers le mien : impossible de les stocker sur l'espace réseau commun, complètement saturé, avec des répertoires perso, projets etc... Tout le monde est d'accord : « Ah ! Il faudrait faire le ménage un de ces jours ! ». C'est vrai que 2 Go pour stocker les données de tout un service est ridiculement petit ! Seules les informations stockées sur cet espace partagé sont sauvegardées régulièrement. Alors les crashes de disque dur sont dramatiques d'après ce que m'explique l'assistante du chargé de communication du service !

### 6 Juillet 2004

Rendez-vous pris par mon maître de stage avec notre « AMO »<sup>31</sup> assistante maîtrise d'ouvrage pour ce qui est des applications Lotus (et même tout ce qui concerne les logiciels il me semble...). Demain 10 heures, à la veille de ses vacances. Elle dit ne pas se souvenir de la conversation que mon maître de stage a eu avec elle en mars. Je me souviens avoir été mise en copie d'un mail de HM vers elle. Va-t-elle me donner

---

<sup>31</sup> Voir la filière AMO décrite en page 36

l'autorisation d'intervenir sur une base Lotus Notes alors que seuls les AMO y sont théoriquement autorisés ?

Plus tard, BM<sup>32</sup> m'oriente vers une jeune femme «qui travaille avec notre AMO », qui est très bien, très à l'écoute, très consciencieuse. En effet, elle a l'air jeune et douce. Quand je lui demande si le logiciel Adobe Acrobat 6.0 Pro est un logiciel utilisé dans l'entreprise, elle me fait répéter lentement le nom, le temps de le noter sur son cahier. Elle m'a promis de se renseigner. Elle ne connaît pas le logiciel mais elle va se renseigner<sup>33</sup>.

J'ai trouvé sur l'intranet le référentiel de compétences pour les différents postes chez Air France. Très utile même s'il n'est pas complet. Peu de monde semble savoir qu'il est disponible dans le service.

Contact est pris par téléphone avec SR, l'informaticien qui a mis en place la base Secur-e-doc. Il se souvient de moi depuis notre entretien téléphonique en février. Un bon point !

Moult conseils me sont donnés par BM et HM :

1. Ne jamais court-circuiter quelqu'un à un point-clé, il se vexe. (acte de soumission/contrition obligatoire avant la croisade)
2. D'abord respecter la procédure (explicite ou implicite !) c'est l'armure qui permet de guerroyer !
3. Faire une « cartographie » des gens « sympas » dans l'entreprise et s'adresser (uniquement, si possible) à eux dès que cela est autorisé par les points 1 et 2.
4. Utiliser contre une personne « *a qui il ne faut rien demander* » les mêmes armes qu'elle quand les points 1 et 2 sont respectés, avec le sourire, mais que cela n'a aucun effet (outre le fait qu'on culpabilise moins quand on prend cinq minutes pour prendre un café).
5. L'information, c'est le pouvoir (surtout celle que l'autre n'a pas !).

---

<sup>32</sup> BM est l'adjoint du responsable du service DP.SQ

<sup>33</sup> Note postérieure : Je n'ai plus jamais eu de ses nouvelles



Tous ces conseils me permettront-ils d'arriver à mener à bien ma mission/croisade pour faire évoluer la base SecurEDoc et le portail DPSQ Lotus Notes?

10 juillet 2004

Entretien ce matin avec notre AMO. Très sympathique. Visiblement débordée. Son collègue est en vacance et elle part elle-même en vacance ce soir. (Mais qui donc va les remplacer alors ?) Elle me fait venir à côté d'elle pour qu'on regarde ensemble sur la base Lotus actuelle ce que je prévois de faire évoluer. Elle a l'air rassurée sur mes capacités à mener à bien l'affaire et là, elle nous révèle une nouvelle clef, que j'avais pressentie sans savoir la formuler : Pour pouvoir accéder au mode «conception» de Lotus Notes, il faut un accès Lotus de type «développeur». Ah ! Elle nous déconseille de nous adresser à LG dont nous dépendons pour le support aux utilisateurs. Elle nous invite à nous adresser directement à son chef, JJ. Peut être est-il encore temps de signaler sur ma demande de compte Lotus que j'ai besoin d'avoir un profil «développeur». JJ se trouve à 2 bureaux de là, nous y allons tout de suite. Un peu bougon, il tapote sur son ordinateur, dit que la demande est déjà partie (où?), il continue à tapoter puis nous dit : «Non, c'est bon, j'ai pu modifier. Je laisse en plus un message à la personne pour la prévenir que j'ai modifié un truc.» Bon. Y'a plus qu'à attendre donc. Plutôt une bonne surprise ce matin ! HM reste néanmoins dubitatif «trop facile !».

16 juillet 2004

On sent que les quelques personnes présentes pensent surtout à leurs vacances. Ils sont tous fatigués. Et ça ne met pas d'huile dans les rouages de la machinerie administrative. Un homme surgit dans mon bureau en ce Vendredi après midi. Pour « installer un Lotus à Mme BORREL ». Chouette ! Je libère à l'instant mon fauteuil....

Je me rends vite compte que le gars en connaît assez peu sur Lotus. Par contre, il sait changer la couleur des onglets du poste de travail Lotus. Important ! Je lui demande si mon compte Lotus fonctionne quel que soit le login utilisé pour accéder à Windows et

me connecter au réseau Air France ? Il ne sait pas comment fonctionne le réseau Air France. Quand je lui demande si je suis bien en mode développeur avec cet identifiant, il s'est cru injurié sans doute. «Non, non, moi je ne connais pas ça moi ! Je ne suis pas un Air France ! » Mauvais ça... Il s'enfuit donc. Je passe quelques minutes à essayer de voir si j'ai de nouvelles possibilités activées à présent. Non. Il a fallu quelques temps pour prendre des informations sur le pourquoi du comment (cette demande d'information ayant fini, après moult courriels, appels téléphoniques... par un mail du chef de service DP.SQ vers le support informatique avec en copie les chefs et chefs de chefs. On est Vendredi soir. Je crains que rien ne bouge...

19 juillet 2004

Aujourd'hui, je n'ai pas pu avancer d'un pouce sur le cœur ma mission (peut-être vais-je m'orienter vers la sociologie du travail ?). La journée a été rythmée par les échanges de mails entre LG du support utilisateur et MH, mon maître de stage. Dialogue de sourds. Je ne suis pas prête d'avoir mon ID développeur. Quand j'ai finalement au bout du fil la personne qui a créé mon compte, elle me soutient que mon compte développeur est actif. Je lui demande à quoi je le vois depuis mon poste de travail. «Ah, j'en sais rien moi ! Il n'y a personne autour de vous pour vous le dire ? ». Non, hélas... Mais elle me demande de confirmer par écrit sous 15 jours que ma demande a été satisfaite.

En faisant marcher le réseau de personnes «sympas (et compétentes) » de mon maître de stage, je fini par avoir la confirmation d'une personne à Toulouse : NON, d'après ce que je lui décris de mon environnement, je n'ai pas le profil «développeur ». Elle ne semble pas étonnée de mes difficultés et me souhaite bonne chance « Il faut se serrer les coudes ! ». Je charge alors la secrétaire d'envoyer un mail clair : NON, le dossier ne doit pas être clos, ma demande n'a pas été satisfaite.

Concernant l'achat d'Adobe Acrobat 6.0 Pro, LG m'informe que le logiciel n'est pas répertorié dans le catalogue mais me soutient qu'Adobe Writer qui peut être acheté aura le même usage. J'ai du lui envoyer une comparaison détaillée des 2 logiciels pour lui faire comprendre que non et que notre besoin ne pouvait être rempli que par la version complète d'Acrobat et non le simple module distiller. Là encore, je vais faire appel au

réseau SC (sympa et compétent) de BM<sup>34</sup>. Je me dis que la formalisation de ce type de réseau de personnes fiables serait exactement l'objet d'un projet de banque des savoirs, de KM.

Je me rends compte combien il est difficile dans une grosse structure d'accéder aux informations quand on ne fait pas partie du personnel opérationnel qui fait entrer l'argent dans les caisses. Je comprends également pourquoi le bulletin de veille réglementaire et technique de HM (qui sort contre vent et marées !) était si attendu par beaucoup. Quel trésor ce point de repère dans tout ce bruit ! Il faut sortir du paradigme « rond de cuir » ! s'amuse affectueusement HM, visiblement plus habitué aux méandres kafkaïennes... Qu'il s'ingénie souvent à contourner pour exercer son métier...

23 juillet 2004

Je viens de recevoir un mail me demandant de confirmer que mon dossier « ouverture d'un compte Lotus » est clos puisqu'on m'a donné un accès depuis une semaine. Je réponds en expliquant une fois de plus la situation.

26 juillet 2004

Rendez-vous avec SR, l'informaticien qui s'est occupé de la mise en place de la base Secur-e-Doc sur le site de Vilgénis. La réunion est constructive, je comprends ce qu'il me dit, il comprend ce que je veux. Il me propose de me donner accès à la base de test RetrievalWare pour que je me fasse la main pour configurer la base et me préparer à intervenir sur la base de production. Il ne peut en effet pas prendre en charge lui-même cette modification avant l'année budgétaire prochaine et accepte de me laisser prendre en charge cette opération, rassuré sur mes compétences pour adapter la configuration du logiciel à ce que nous souhaiterions. Comme quoi, quand on sait ce que l'on veut obtenir et qu'on peut l'exprimer, tout devient possible. Enfin espérons !

---

<sup>34</sup>BM : Adjoint du chef de service DPSQ

27 juillet 2004

Nous gravissons avec HM les échelons de la hiérarchie du support utilisateur pour essayer de comprendre quelle est la procédure à suivre pour obtenir ce fameux profil utilisateur Lotus Notes. Personne ne peut nous renseigner. Je décide d'envoyer directement à l'administrateur Lotus Notes à Toulouse mon fichier de description de profil Lotus pour autopsie.

1 août 2004

Toujours aucune nouvelle de mon compte Lotus.

J'avance sur la configuration de RetrievalWare. Je comprends que ce soit un travail qui nécessite une bonne connaissance de ce qu' on veut faire et des outils informatiques. Il y a des centaines de paramètres à configurer dans un ordre bien précis. Le serveur se « plante » régulièrement. Heureusement, SR à Vilgénis le redémarre dès que je lui en fait la demande et me donne des renseignements précieux sur les difficultés qu'il a eu à la mise en place au fur et à mesure que j'avance.

6 août 2004

Je suis vite devenue, au sein du service, une personne « ressource » à qui les personnes du services font régulièrement appel pour régler leur petits problèmes quotidiens d'utilisation des outils bureautiques (redémarrage de PC plantés, présentation des fonctionnalités de génération automatiques des tables de matières et des publipostage sous Word etc...). Je me rends compte à quel point il est important de travailler avec les personnes sur leur propre poste de travail. La création d'un raccourci pour les applications les plus utilisées d'une personne est vécue comme un rayon de soleil dans la journée de celle-ci ! Même si la plupart des membres du services ont un ordinateur chez eux, la version de Windows différentes, les applications Air France perturbent beaucoup bon nombre d'utilisateurs.

23 août 2004

Nous avons enfin une explication pour mon compte Lotus Notes : J'ai bien un compte développeur, mais pour une version 5 de Lotus. Ce sont pourtant eux qui m'ont installé une version 4.6. Visiblement, il n'existe pas de formulaire clair prenant en compte les versions logicielles dans le process «Demande de création d'un compte Lotus Notes ». De toute façon, c'est trop tard. Mon compte sera fermé dans une semaine.

## **2.3 Entretien avec l'assistant du DSI**

### **2.3.1 Contexte de l'entretien**

LB, ancien élève ingénieur INSA comme moi-même, est assistant du directeur de la Direction Centrale Systèmes d'Information (DGSI). Après lui avoir envoyé un courriel en juillet, je l'ai re-contacté à son retour de congé le matin même de notre entretien par téléphone.

Il me reçoit dans son bureau du site de Parray durant 2 heures. Le guide d'entretien préparé sous forme d'une carte heuristique, jointe en annexe, m'a permis de contrôler au fur et à mesure de l'entretien que je n'oubliais aucun des thèmes à aborder. Les notes ont été prises au cours de la discussion.

### **2.3.2 Compte rendu de l'entretien**

#### ***A Parcours professionnel***

##### ***a Avant Air France***

Diplômé de l'Institut National de Sciences Appliquées de Lyon en Informatique en 1989, LB a exercé durant 8 ans au sein de différents cabinets de conseil. Il a intégré Air France en mars 1998. Durant ces 8 ans, il a acquis une expertise en matière de systèmes d'information : génie logiciel, architecture, conduite et audits de projets. Ses motivations pour s'orienter vers ce domaine sont la diversité des métiers et la

complexité des systèmes d'information. C'est pour cette expertise qu'il a été recruté par Air France.

*b A Air France*

LB a occupé différents postes en 6 ans. Il a tout d'abord participé au démarrage du déploiement d'un progiciel de gestion intégré, l'ERP SAP. Il s'agissait de valider le choix et négocier avec le fournisseur, suivre la première intégration et découper le projet en sous-projets. Puis il a été le « Monsieur An 2000 » pour la DG.SI au sein de la cellule de crise mise en place à l'été 1999 pour prévenir les dysfonctionnements possibles du au passage à l'an 2000. Puis il a repris des activités d'architecture de SI pour l'implantation de nouveaux modules à l'ERP : calcul de ROI, évaluation des risques et opportunités, interfaces du SI. La réalisation et l'intégration de ces modules étant effectués par des prestataires externes. En parallèle, il est intervenu dans la conception d'architecture de logiciels décisionnels (datawarehouse, requêtage..), ces projets étant partis d'un « réel besoin utilisateur ».

**B Rôle actuel**

Depuis 2 ans, LB est assistant exécutif du directeur de la DG.SI. Son rôle est approximativement celui d'un chef de cabinet : il assiste le directeur, « filtre les informations », trouve le bon interlocuteur et prend en charge la communication du directeur, que ce soit en interne ou en externe (Presse, analystes, CIGREF...). Enfin, il a en charge la gestion des relations avec les fournisseurs : réalisation d'un dossier sur les affaires en cours une fois par mois, benchmarking de ce qui se passe ailleurs. Pour réaliser ces activités, les sources qu'il utilise sont :

- Les personnels Air France. Sa position hiérarchique lui « permet d'obtenir la réponse à la question qu'il pose dans la journée ».
- Le réseau des AMO (Assistant à Maîtrise d'Ouvrage) présents dans chaque direction métier ou les directions métiers elles-mêmes.
- Les acheteurs

- Les bases de données Forester<sup>35</sup>, Who's who etc...

LB intervient également dans les Comité de Direction (CODIR) et aux comités de réflexion stratégique mensuels qui regroupent l'ensemble des directeurs et leur N-1.

### **C Les AMO ou "Information Manager"**

J'ai interrogé LB plus particulièrement sur la fonction d'Assistant à Maitrise d'Ouvrage (AMO) qui me semble être au cœur du management de l'information.

Historiquement, la fonction d'AMO a été créée après la crise qu'a traversée Air France de 1993 à 1997. En 1997, Air France était en retard d'un point de vue technologique d'un point de vue des applications informatiques mais aussi de ressources humaines. Entre 1997 et 2000, 500 personnes ont été embauchées à la DGSI et pour les fonctions d'AMO, surtout de jeunes cadres qui se sont formés «sur le tas » au contact avec les utilisateurs avec qui ils ont travaillé sur les spécifications fonctionnelles des applications à déployer. Classiquement, le turn-over est important, la plupart des postes sont occupés 2 ans avant de passer à d'autres fonctions, souvent dans les directions métiers. Un des parcours classique est de passer de la DGSI à une fonction AMO dans une direction métier pour enfin occuper un poste plus éloigné des SI dans une direction métier. Pour cette fonction, LB estime que les compétences nécessaires sont :

- La connaissance du domaine des Transports Aériens
- L'analyse des processus
- La connaissance du langage métier
- La connaissance du langage des informaticien et une culture des systèmes d'information.

Missions des AMO :

---

<sup>35</sup> Forester Communication propose un « Buyer's guide » <http://www.forester.net/index.html>

- Recueillir les besoins des utilisateurs
- Modélisation des processus de diffusion et stockage de l'information
- Préparation des dossiers de test des applications des SI et recette
- Rédaction des documents utilisateurs et collaboration à la préparation de la formation aux utilisateurs et à la conduite de changement
- Formation des «super utilisateurs » qui sont les utilisateurs qui servent de relais aux autres utilisateurs. Ces super utilisateurs n'ont pas de reconnaissance salariale particulière du fait de ces fonctions de relais.
- Rédaction des dossiers préparatoires, évaluation des risques et opportunités avec le département Informatique (DGSI ou IT).

Avec le rapprochement avec KLM, cette fonction va sans doute évoluer car les Information Manager de KLM, équivalent à des AMO d'Air France ont un champ d'activité plus large que ces derniers puisqu'ils participent à la conception de l'architecture des applications de leur direction métier.

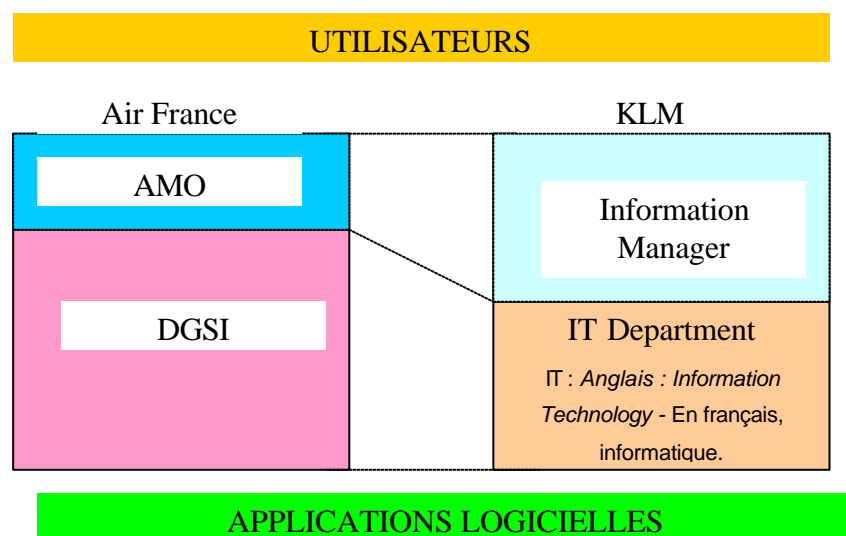


Figure 6 : Organisation AMO/DGSI chez Air France et KLM



Ainsi, la fonction de « manager de l'information » (traduction de Information Manager) correspond à une fonction orientée utilisateur, au sein des directions métier avec une forte compétence en informatique (capacité à spécifier une architecture logicielle).

Comme la fonction AMO est amenée à évoluer avec le rapprochement avec KLM, j'ai interrogé LB sur l'éventualité d'introduire une composante gestion de l'information dans la fonction. Mais LB ne voit pas du tout l'intérêt pour cette fonction de compétences en information-documentation. Selon lui, le documentaliste indexe des documents, rédige des notices bibliographiques. Il considère que le documentaliste ne sait apporter de réponse qu'à une question clairement et précisément posée. Ce sont des utilisateurs comme les autres des SI.

#### ***D Perspectives des métiers liés aux systèmes d'information***

Pour LB, l'usage des TIC s'est largement démocratisé dans notre société. Les utilisateurs sont de plus en plus compétents et sont de plus en plus indépendants vis à vis des services de support. Les outils sont par ailleurs de plus en plus techniques mais avec des interfaces simples (« user friendly ») selon lui.<sup>36</sup>

Ainsi, les nouveaux métiers de l'information devraient voir la part de spécifications techniques augmenter. Les langages de programmation allant vers la simplification, la part de codage devrait se réduire.

Les nouveaux ingénieurs en informatique savent que les utilisateurs sont de plus en plus avertis et qu'il est important d'aller vers eux. Leur profession devrait de plus en plus s'orienter vers des missions d'intégration de logiciel du commerce.

---

<sup>36</sup> Les utilisateurs Air France rencontré ne semblent pas tous considérer que les interfaces utilisateurs soient si simples que cela ! J'ai parfois rencontré de vraies « souffrances » des opérateurs face à certains systèmes.

## **Partie 3 : Le règne de l'idéologie informationnelle**

---

*Je viens d'un monde où on ne peut rien dire.  
J'arrive dans un monde où on peut  
tout dire et où ça ne sert à rien  
Alexandre Soljenytsine*

### **3.1 Un chaînon manquant dans la circulation des informations**

#### **3.1.1 Au sein du service DP.SQ de Air France**

Cette expérience (traitée volontairement sur un ton humoristique) au sein d'Air France relatée dans la partie 2 peut sembler caricaturale : ce stage ne peut se résumer à ce que je décris. La loupe a été placée sur mes relations de documentaliste avec les services informatiques plutôt que sur mes activités documentaires et techniques. Si mon stage avait été effectué dans un service dont le métier est proche du cœur d'activité de Air France (maintenance des avions, services aux utilisateurs, gestion du personnel navigant etc...), les observations auraient sans doute été différentes. Il est compréhensible que les activités perçues comme « les plus critiques » dans la réalisation du chiffre d'affaire et dans la sécurité des vols soient « chouchoutées » par les systèmes d'information. Toutefois, l'entretien avec LB, adjoint exécutif du directeur de la DG.SI semble montrer que les difficultés rencontrées dans la mise en place de produits informatiques au sein de DP.SQ ne s'expliquent pas uniquement par un éloignement du Service Central Sécurité du Travail de l'activité de transport aérien. Le sentiment est généralisé à la DGSI que tous les utilisateurs des systèmes d'information sont des utilisateurs avertis : capables d'utiliser toutes les fonctionnalités des outils et en mesure de demander l'aide adéquate en cas de difficulté. En réalité, j'ai constaté à quel point il est difficile d'obtenir de l'aide en cas de difficulté, combien les ressources sur l'intranet étaient méconnues.

En m'imaginant, à l'issue de ce stage, sollicitée en qualité de consultante en gestion documentaire devant faire un état de lieux et donner des orientations souhaitables pour poursuivre les évolutions requises, mon constat serait le suivant :

1. Le déploiement de la base Secur e Doc et du portail DP.SQ méritent de se faire dans le cadre d'une démarche de conduite de projet cadrée avec un chef de projet, au sein de DP.SQ. Au préalable, ce chef de projet devrait être formé au développement Lotus Notes et au moteur de recherche RetrievalWare afin d'être en mesure de spécifier aux départements de développement informatique les modifications attendues. Ce projet devrait continuer à être soutenu par le responsable de service DP.SQ afin qu'il puisse appuyer la démarche auprès de l'équipe DP.SQ, du réseau Sécurité du Travail et des services informatiques.
2. Le projet était à l'origine une démarche d'innovation par rupture souhaitée par le chef du service DP.SQ. Rupture technique par l'introduction de la numérisation de documents, leur stockage dans une base de donnée sur laquelle les recherches s'effectuent avec un moteur de recherche inconnu par les utilisateurs ; rupture organisationnelle car de nouveaux processus de travail devaient être introduits et enfin : rupture cognitive puisque la démarche intellectuelle de passer du document papier disponible en un lieu géographique déterminé au document numérique pertinent accessible en réseau introduit un changement radical dans sa manière de penser. Intégrer en conception ces trois dimensions dans un projet innovant s'avère souvent une gageure...
3. Une personne disponible qui s'investisse dans le projet grâce à des aptitudes informatiques et documentaires a certainement manqué dès le début... Mais ce sont également au niveau des compétences connexes, liées au comportement humain (dans sa globalité) que se sont révélées certaines carences, par exemple : Accompagner et expliquer aux utilisateurs du service et du réseau les changements, les gains et les opportunités qu'apportait cette rupture.
4. La troisième orientation préconisée serait d'impliquer au maximum l'AMO dédié à DP.SQ afin de l'inciter à s'intéresser à la problématique documentaire de

DP.SQ pour qu'il soit force de proposition et facilitateur dans les démarches avec la DG.SI.

Durant le stage, c'est en partie ce rôle de pivot entre management, documentaliste/utilisateurs et services informatiques que j'ai eu l'occasion d'expérimenter. Le fait d'avoir été en mesure d'expliquer ce qu'il était possible (ou impossible) de faire pour rénover (par évolution ou innovation) le système documentaire aux différents acteurs a sans doute facilité leur appropriation du projet, même si celui-ci est encore loin d'être achevé.

Cette expérience met bien en lumière, selon moi, l'utilité voire la nécessité d'un acteur projet, personne dotée des compétences/aptitudes vue en 3, travaillant en duo avec le veilleur. La confrontation des points de vue dans une même dynamique serait un puissant moteur d'émulation et d'innovation.

### **3.1.2 Les marchands du temple de l'illusion technologique**

Illusion, absurdité, bluff technologique, qu'il s'agisse des techniques informatiques ou de métier à tisser, les progrès techniques ont toujours trouvé leurs détracteurs.

Ellul en 1988 y a consacré une trilogie dont le dernier volet particulièrement polémique dénonce la course technique dans laquelle nous nous sommes engagés [42]; le progrès technique (et notamment l'informatique) soulève souvent des problèmes plus difficiles qu'il n'en résout effectivement : Atteinte à la vie privée, droits d'auteur et droits de l'utilisateur, pouvoir secret, excessif, complexité croissante, nuisances environnementales... La réalisation de l'Homme ? Comme si l'Homme n'avait jamais été tout à fait lui-même...

« Le développement de la technique n'est ni bon, ni mauvais, ni neutre (...) il est impossible de dissocier les facteurs [qui composent la technique] de façon à obtenir une technique purement bonne » (p.55). Dans l'usage de la technique, « nous sommes modifiés à notre tour » (idem), nous « sommes adaptés en vue d'une meilleure

utilisation de la technique grâce aux moyens psychologiques d'adaptation » (idem). Il faut s'adapter à la technique sous peine d'être exclu de la marche du monde. Et des exclus de la technologie, il y en a ! Sans parler de questions financières, tout le monde n'a pas le niveau d'attraction nécessaire pour choisir d'utiliser la technologie quand il le peut, ou qu'il l'utilisera dans le sens où elle a été conçue pour produire les résultats attendus.[34]

D'autre part, l'illusion est souvent entretenue que l'informatisation même d'une activité va générer des gains de productivité ; pourtant c'est loin d'être le cas alors que le but premier d'une entreprise est bien de gagner de l'argent <sup>37</sup>! [34] L'implantation de nouvelles technologies ne peut « prendre » sans une réflexion collective sur la préparation et l'accompagnement des nouveaux usages. Une entreprise n'est pas qu'une somme de processus modélisables mais elle repose en grande partie sur l'humain<sup>38</sup> et cet aspect doit être pris en compte dès le début (évaluation des besoins fonctionnels de l'entreprise) et durant toute la phase d'exploitation (vérification avec les outils adéquats de l'utilisation, de l'efficacité et de la satisfaction des utilisateurs)

Le « succès » de la technologie est, de plus, alimenté par ceux qui en bénéficient directement avec, en premier lieu, les fabricants et distributeurs du secteur informatique qui entretiennent l'illusion, ou plutôt la croyance envers les entreprises et les particuliers *qu'ils pourront résoudre tous leurs problèmes avec de la technologie*. Face à eux, les « marchands d'information » ne font pas le poids ! [38]

Le phénomène est particulièrement remarquable pour les ERP qui sont des progiciels<sup>39</sup> de gestion intégré. Ces solutions sont vendues comme étant des outils « intégrés », fournis clef en main, alors que l'hétérogénéité des composants venant de fournisseurs différents rend le travail d'intégration très délicat<sup>40</sup>. Il est alors généralement fait appel à

---

<sup>37</sup> Même si on peut le regretter

<sup>38</sup> Qui n'est pas non plus une somme de compétence/aptitudes additionnable ou modélisable mais une globalité.

<sup>39</sup> Progiciel : Logiciel d'application paramétrable, destiné à la réalisation de diverses tâches.

<sup>40</sup> Evaluation des risques de l'ERP SAP : [http://etudiants.fsa.ulaval.ca/projet/gie-64375/sap/liste\\_inconvenients.htm](http://etudiants.fsa.ulaval.ca/projet/gie-64375/sap/liste_inconvenients.htm)

des sociétés externes en infogérance<sup>41</sup>. Il devient alors très difficile de s'affranchir de la dépendance vis-à-vis de l'éditeur du progiciel (le renoncement à un ERP est parfois aussi coûteux que son installation) mais aussi de la société d'infogérance qui détient toutes les clefs du fonctionnement de l'application et qui a tout intérêt à promouvoir la nécessité d'investissements supplémentaires en matière de matériel et logiciels informatiques. [40]

De la même façon, avec la multiplication des formations et certifications que proposent les éditeurs de logiciels, les informaticiens sont de plus en plus spécialisés dans le développement et l'intégration de certains logiciels. Ils pousseront tout naturellement les entreprises où ils travaillent à investir dans les logiciels qu'ils connaissent (« Il nous faut SAP » ou « Il nous faut Lotus Notes »), sans prendre le temps d'analyser le besoin de l'entreprise (« A-t-on besoin d'un outil ? Pour quoi faire ? Pour quels gains ? »). Mais ils ne sont pas les seuls ; les non-informaticiens aussi peuvent se laisser aveugler par les promesses des constructeurs à moins de se trouver dans la situation inverse de méfiance après avoir été échaudé.

Le juste milieu, ou plus exactement le barycentre est donc à trouver grâce à de nouvelles fonctions qui nécessitent des compétences « hybrides » et des savoirs être fondamentaux pour faire le lien entre utilisateurs, informaticien et management.

---

<sup>41</sup> Par infogérance, il faut entendre un ensemble d'activités de services consistant en la prise en charge de la gestion de tout ou partie du système informatique d'une entreprise ou d'un ensemble d'entreprises, avec ou sans délocalisation, dans le cadre d'une relation contractuelle pluriannuelle.

### **3.1.3 Une nouvelle construction professionnelle: management de l'information et des connaissances**

#### **A *Champs professionnels***

Dans la norme ISO 9004<sup>42</sup>, le paragraphe 6.5 donne 6 étapes fondamentales du traitement de l'information: «La direction doit considérer les données comme une ressource fondamentale à convertir en information pour le développement continu des connaissances de l'organisme, ce qui est essentiel pour la prise de décision factuelle et peut stimuler l'innovation. » Un fascicule est d'ailleurs en cours de rédaction par l'AFNOR (FD X 50-185). Il se base sur ce paragraphe 6.5 pour fournir des pistes de réflexion pour la mise en place de dispositifs de management de l'information, en tant que support à la fonction de direction, aux fonctions opérationnelles et aux autres fonctions de support.

---

<sup>42</sup> L'ISO 9004 recense un ensemble de " lignes directrices pour l'amélioration des performances de l'entreprise ". Ces lignes directrices vont au-delà des exigences de l'ISO 9001 afin de tenir compte à la fois de l'efficacité et de l'efficience du système de management de la qualité et donc du potentiel d'amélioration d'un organisme.

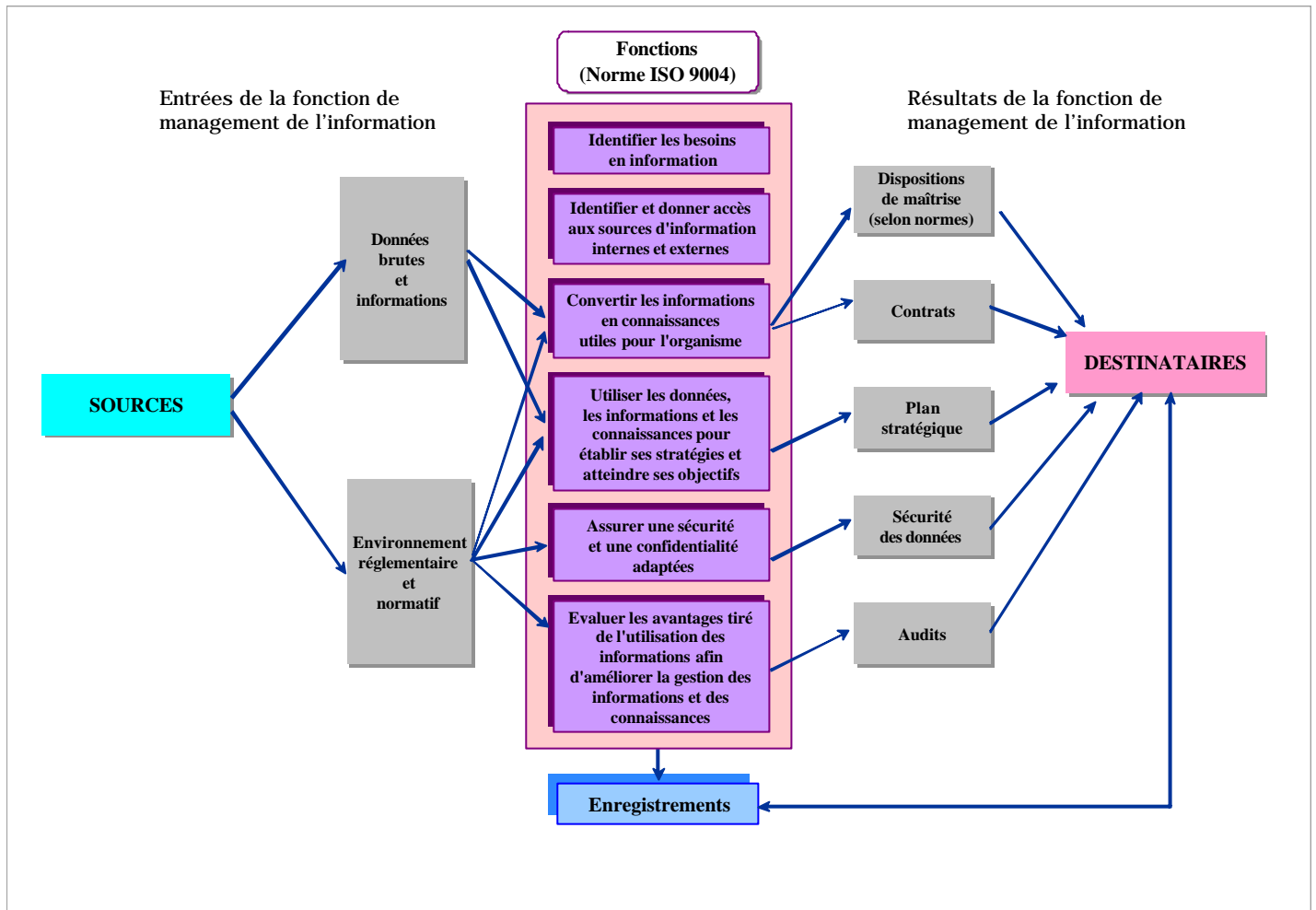


Figure 7 : Management de l'information : représentation fonctionnelle

Eric Sutter, consultant en I-D, est l'un des auteurs de ce document.[37] Il passe en revue les rôles et compétences des acteurs du management de l'information.

Il aborde notamment le rôle de l'info-manager qui doit être en relation étroite avec la direction de l'entreprise afin d'avoir un poids suffisant dans des actions qui impliquent des personnes dont il n'a pas la responsabilité hiérarchique. Comme le responsable qualité, il définit, pilote, surveille les dispositifs de management de l'information.

Cette position lui permet aussi d'avoir une visibilité correcte au sein de l'entreprise en apparaissant sur les organigrammes de l'organisation. Le besoin de médiation n'est en effet pas toujours bien identifié et il est alors nécessaire de faire connaître cette possibilité au plus grand nombre.



Les enjeux de tels dispositifs sont multiples :

*a Identifier les besoins en information*

Les besoins en information sont divers selon qu'ils concernent l'aide au fonctionnement quotidien, à la prise de décisions stratégiques, à la diffusion de bonnes pratiques (sécurité du travail, confidentialité ...). Une même information peut avoir des usages différents et il est donc important d'identifier ces finalités différentes afin de mettre en place les dispositifs adaptés.

*b Identifier et accéder aux sources d'information*

Les sources d'informations peuvent être internes ou externes. Chaque personne en interface avec d'autres services de l'entreprise peut être considérée comme une source d'information. Toutes les sources devront être caractérisées par leur lieu de production de l'information, leur niveau de qualité, le support de transmission.

*c Convertir les informations en connaissances utiles à l'entreprise*

Seul l'homme est capable de transformer l'information en connaissance. La connaissance est une affaire complexe puisqu'elle vise à donner du sens aux informations. Elle se situe dans la sphère cognitive et non technique ou organisationnelle car elle suppose interprétation des informations, appropriation, expérimentation et intériorisation. Il y a connaissance lorsque cet individu est capable de faire évoluer, de compléter, de transformer l'information acquise. Pour transformer des données en information puis en connaissance, il est nécessaire de garantir la qualité des informations produites (exhaustivité, fiabilité, traçabilité, sélection, pérennité) ce qui implique que les compétences et les moyens techniques adéquats sont disponibles.

*d Etablir des stratégies et atteindre les objectifs de l'organisme*

L'intelligence économique, très en vogue en ce moment, démontre l'importance considérable de la maîtrise de la connaissance de l'environnement économique de l'organisme. La maîtrise de l'information interne est aussi fondamentale pour les prises de décision à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

*e Assurer l'accessibilité, la confidentialité, la sécurité et la pérennité des informations*

Pour cela, les méthodes d'analyse de la valeur sont indispensables pour identifier le coût de l'information et ainsi évaluer les conséquences d'une indisponibilité.

*f*            *Evaluer l'efficacité du dispositif dans la durée*

Comme tout dispositif de management, il doit être doté d'indicateurs significatifs sur l'influence du management sur les performances de l'entreprise, les performances du dispositif. Il doit s'inscrire dans la démarche d'amélioration continue et de capitalisation des connaissances de l'organisme.

**B**            ***Compétences et formation***

Informaticien et documentaliste ont tous les deux leur place dans un tel dispositif, y compris dans la forme « traditionnelle » de leur métier. Les fonctions de pilotage d'un tel système de management nécessitent toutefois une hybridation des compétences : Management, gestion de l'information-documentation, technologies de l'information et de la communication.

Les « savoirs-être » de fait, deviennent aussi importants que les compétences : le courage et la persévérance pour mener à bout la mise en place de tel dispositif, l'humilité, permettant de reconnaître qu'on ne sait pas tout et qu'on a besoin des autres, la capacité d'adaptation, l'empathie... Ces traits de caractère, autrefois peu amènes dans la sphère professionnelle (car relevant plus de la sphère dite « hors travail ») s'avèrent dorénavant des atouts (pas forcément désirés mais nécessaires) dans tout projet d'une certaine taille.

On peut remarquer que les compétences identifiées dans le référentiel européen pour les experts en information documentation (Tableau 1: Tableau des niveaux 3 et 4 de qualifications I-D établi par l'ECIA, p.12 de ce document) correspondent tout à fait aux exigences de la fonction de manager de l'information.

Si, pour l'instant, il semblerait que les compétences et les qualités nécessaires puissent être acquises essentiellement par l'expérience venant en complément d'une formation initiale (informatique, documentation..). On peut imaginer, à l'avenir, des formations préparant directement à ce nouveau métier (qui perdrait ainsi son caractère hybride) en

proposant un programme abordant les différentes facettes de cette fonction, comme il en existe pour se spécialiser dans le management de la qualité par exemple.

La sensibilisation aux aspects cognitifs du management de l'information pourrait également être introduite dans les cursus des écoles d'Ingénieurs. En effet, face aux situations complexes, certains ingénieurs «s'envolent » vers l'abstraction vertigineuse, d'autres réduisent tout à l'humain, au registre de l'émotionnel. Certains ont une conception très pauvre du langage et de la communication. Ils sont souvent obsessionnels du « mot juste » (c'est-à-dire qui a du sens à leurs yeux !) et ont ainsi des affinités intellectuelles très grandes avec la bureaucratie où le « mot juste » prime souvent. Les situations de communication sont toujours équivoques et il n'y a pas de situation de compréhension parfaite entre les personnes, tout est question de contexte et de « représentation du monde ». Une fois que l'ingénieur a parlé, il comprend mal que «l'autre», en face, puisse avoir compris autre chose... Ce type d'enseignement, incluant les facteurs humains, faciliterait par la suite l'intégration des ingénieurs dans des équipes projets aux profils divers.

### *C Perspectives*

Le management de l'information pourrait tout à fait, sans en perdre son «âme », être inclus dans les systèmes de management intégré (SMI) de grandes entreprises. Pourquoi ne pas envisager un système IQSE incluant l'Information au management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Hygiène et ainsi profiter des structures d'audits et de pilotage existants pour implanter le management de l'information ?

Les professionnels du management de l'information pourraient se spécialiser dans certains domaines, dans les grosses structures,<sup>43</sup> telles que : préparation et accompagnement du changement, identifications des besoins etc... De nouveaux vecteurs d'information pourraient être imaginés. On peut souligner, dans cette optique, l'idée de la société Documental<sup>44</sup> consistant à faire revivre le métier de conteur ;

---

<sup>43</sup> Actuellement, dans les petites structures, le management ne peut représenter qu'une occupation à temps partiel d'un manager, documentaliste ou autre.

<sup>44</sup> URL du site internet de la société DOCUMENTAL : <http://www.documental.fr>

puisque les salariés n'ont pas le temps de sélectionner les informations sur leur secteur, de les lire et d'y réfléchir, cette entreprise novatrice « conte » 2 heures par trimestre, 5 à 6 sujets marquants (ici, dans le domaine des NTIC) à l'ensemble du personnel. C'est ce qu'ils appellent l' « avisement », a savoir : *un entraînement qui a pour vocation d'habituer les individus à pratiquer, en nombre, de manière naturelle, le questionnement à propos de l'utilité collective des TIC pour l'entreprise. Une telle pratique, incorporée dans l'activité régulière, doit (selon Sté Documental) amener de la sérénité à ceux qui la pratiquent, indispensable pour agir de manière avisée.*

### 3.2 Qu'est ce qu'une information sans réflexion?

*« L'information peut tout nous dire.  
Elle possède toutes les réponses.  
Mais ce sont des réponses à des questions  
que nous n'avons pas posées, et qui,  
de toute évidence, ne se posent même pas. »  
Jean Baudrillard, Library Juice, no 19, 20 mai 1998.*

Il me semble important de revenir ici sur les effets pervers ou illusions informationnelles conséquents à une vision purement techniciste sur l'information et la connaissance.

Si la perspective d'intégrer le management de l'information au système de management global est une perspective d'évolution intéressante pour l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation des informations en entreprise, sa quintessence sous-tendue d'une « intégration universelle » montrera très vite ses limites... telle la tour de Babel. Vouloir intégrer le monde à soi, le rationaliser et le normaliser est une utopie. Contrairement à ce que qu'indique l'étymologie du mot information (in-forme), elle en arrive aussi au non-sens, notamment par sa prolifération exponentielle. Selon Pierre Blouin [44] : « La société n'est pas davantage informée ou ne pense pas mieux avec l'information, elle ne possède pas non plus de conceptions plus élevées, au sens moral ou éthique, parce qu'elle serait mieux informée. C'est l'économie qui est mieux informée, et la société qui est mieux encadrée, mieux gérée, et plus contrôlée. »

Les formations sont souvent axées vers la recherche et/ou la production d'informations, parfois au détriment de l'apprentissage de la réflexion et de la critique de la construction d'un point de vue. Le corollaire de cette doxa est encore une vision trop étriquée du rôle

du documentaliste, à savoir : être porteur et organisateur d'une connaissance importée, car ils ont appris à « bien penser/raisonner ».

« Avec les NTI, l'individu ne sera pas plus intelligent, n'aura pas plus de savoirs ni de mémoire qu'auparavant. Ce sont seulement les rapports spatio-temporels dans la constitution des mémoires et des savoirs<sup>45</sup> qui sont modifiés. On ne passe pas à un stade supérieur de l'Écrit. On est toujours dans l'écrit, mais son support privilégié est passé du papier à l'électricité. »<sup>46</sup> Et pourtant, on se fie de nos jours à des prédictions (pour ne pas dire prédications) informationnelles et/ou informatiques apparemment plus réelles que le réel. L'information modifie ainsi les représentations et idéologies, modifiant aussi les normes et valeurs vers une norme médiatique (dans le sens du discours médian) qui se veut « objective<sup>47</sup> »<sup>48</sup>. De plus, les appareils d'information sont de plus en plus investis d'une fonction idéologique. Or ces appareils, ces normes, sont contrôlés par les firmes multinationales (et dans une moindre mesure, les Etats) qui possèdent les instruments de diffusion. Cela voue la pensée critique et/ou indépendante à passer soit par ces canaux là pour sa diffusion et se faire, par là même, « instrumentalisée », soit trouver des canaux de diffusions alternatifs secondaires.

Il est important que le professionnel de l'information soit au fait que l'être humain est global et ne peut, de ce fait se réduire à une somme d'informations et/ou de connaissances. Le cerveau produit des émotions, il « pense » et la pensée ne vient nullement des savoirs ou des informations reçues : elles sont uniquement des ressources et ne sont pas stricto-sensu des fragments d'intelligence. L'intelligence est le résultat de la pensée, de l'homme et de son intégration dans l'environnement. La pensée naît uniquement de l'action, de l'étonnement ou de l'obstacle...<sup>49</sup>

« Même si on possède les connaissances de toute l'humanité, on reste tout de même un homme ordinaire. »<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> C'est le terme de cognition qui est ici sous-tendu

<sup>46</sup> Blaise Galland, « Les limites socio-techniques de la société de l'information », Revue européenne des sciences sociales, T. XXXVI, no III, 1998, p. 31.

<sup>47</sup> L'objectivité est une position, pas une neutralité

<sup>48</sup> Telle « l'information circulaire » décrite par Pierre Bourdieu où « on parle d'une information parce qu'on en parle » In : La Télévision

<sup>49</sup> D'où l'utilité de la confrontation des points de vue...

<sup>50</sup> Li Hongzhi - le 9 octobre 1995

## Conclusion

---

Alors, dualisme ou partition en duo ?

Documentalistes et informaticiens, amenés depuis le développement des NTIC à travailler ensemble, ont souvent une vision opposée de leurs métiers amenant inévitablement une manière de penser le monde de manière dualiste favorisant le conflit de culture et inévitablement le conflit de personne...

Mais si le dualisme existe dans l'esprit de beaucoup (mon entretien avec le responsable des systèmes d'information de Air France le démontre), l'expérience chez Air France montre la nécessité d'une partition en duo des documentalistes et des informaticiens.

Il faut aussi une démarche cohérente de conduite de projet favorisant le confrontation de points de vue pour réduire cette « fausse opposition culturelle imposée » et développer une nouvelle dynamique, innovante nécessaire à la transformation. Cette synergie permet non seulement d'accroître l'adhésion au projet des différents acteurs qui ont pu faire entendre leur voix et confronter leurs points de vue, leurs contextes. Mais aussi d'identifier les « bras de levier<sup>51</sup> » du projet sur lesquels il faut s'appuyer pour faire aboutir la démarche. Il appartient donc à ces professions d'engager cette nouvelle « partition en duo ».

Et pour qu'un duo fonctionne, il faut divers ingrédients : un langage commun voire une culture commune, une complémentarité des compétences, un respect mutuel. Il faut parfois aussi un « chef d'orchestre ». Comme dans la musique, ce médiateur n'est pas forcément en mesure de jouer de tous les instruments, mais il sait demander à ses « musiciens » ce qu'il recherche, il possède les bases culturelles et techniques de son art, il interprète la partition ...

On voit émerger ce « chef d'orchestre » de l'information dans l'hybridation des compétences du documentaliste et de l'informaticien, du fait de leur proximité sur de nombreux terrains. Cette hybridation n'est qu'une partie de l'iceberg des évolutions

techniques et sociales : elle n'appartient qu'à un temps limité et n'est qu'une phase de transition. Beaucoup de professions, au cours du temps, ont connu ou connaissent<sup>52</sup> ces phases de « métissage » sous l'effet des évolutions, techniques, environnementales, sociales etc. L'hybridation des professions est donc souvent le signe précurseur de l'émergence de nouvelles professions.

Dans le domaine de l'information, de nouvelles fonctions émergent en entreprise : le « knowledge manager », le « veilleur », le « record manager » et d'autres encore. Toutes ces fonctions demandent des compétences variées et approfondies dans des domaines encore totalement distincts dans les cursus de formation initiale habituels : documentation, informatique mais aussi communication, cognition, sociologie de l'entreprise... Les formations fleurissent pour former ces nouveaux professionnels, souvent des formations en 1 an de niveau Bac+5, en formation initiale ou continue.

Mais pour le moment, ces fonctions sont remplies par des personnes aux compétences variées ne se basant sur aucun référentiel commun, reconnu de tous. On est encore loin d'une vision métier du management de l'information en entreprise.

Cette organisation en métier, et non en fonctions disparates voire rivales, pourrait aider le monde de l'entreprise à prendre conscience de la valeur des informations qui circulent dans ses systèmes d'information et dans ses couloirs. Et pourquoi pas à terme considérer le management de l'information au même titre que la comptabilité, les achats ou les ressources humaines par exemple, c'est-à-dire comme un métier indispensable au fonctionnement de toute entreprise.

---

<sup>51</sup> Ces bras de levier ne sont pas pérennes du fait de la dynamique même du projet dans le temps

<sup>52</sup> Par exemple les professions de « radio » et « navigateur » se sont assemblées en « mécanicien-navigant », puis ont été reprises par les pilotes dans le cadre du pilotage à deux.

# **Bibliographie**



## Bibliographie analytique

Cette bibliographie a été arrêtée au 1<sup>er</sup> octobre 2004. Les références sont classées par thèmes puis par ordre chronologique

### Référentiels de compétences

#### Documentaliste

- [1] Construction d'un référentiel de compétences info-documentaires : Apports didactiques et enjeux professionnels . [référence du 11 juillet 2004], <http://ardeployon.free.fr/Texte%20de%20la%20communication%2019-02-04%5B1%5D.doc>
- [2] l'European Council of Information Associations (ECIA). *Euroréférentiel I&D. Vol. 1 – Compétences et aptitudes des professionnels européens*. [en ligne], Paris : ADBS éditions, 2004, [référence du 03 septembre 2004]. <http://www.certidoc.net/fr/euref1.pdf>
- [3] l'European Council of Information Associations (ECIA). *Euroréférentiel I&D. Vol. 2 – Niveaux de qualification des professionnels européens*. [en ligne], Paris : ADBS éditions, 2004, [référence du 03 septembre 2004]. <http://www.certidoc.net/fr/euref2.pdf>
- [4] MOLINARO, Fabrice. *Des qualités professionnelles*. In : *Defidoc*. janvier 2004 : [référence du 15 juillet 2004], [http://www.defidoc.com/info\\_doc\\_connaissance/QualitesProf.htm](http://www.defidoc.com/info_doc_connaissance/QualitesProf.htm)

Les qualités professionnelles que le documentaliste peut (doit) mettre au service des organisations.

#### Ingénieur / Ingénieur informaticien

- [5] Métier de l'ingénieur. [référence du 5 juillet 2004], [http://www.cnisf.org/biblioth\\_cnisf/metier\\_inge.pdf](http://www.cnisf.org/biblioth_cnisf/metier_inge.pdf)
- [6] Répertoire de compétences. [référence du 5 septembre 2004], <http://www.education.gouv.fr/sup/vaep/tab.pdf>

## **Qu'est ce qu'un informaticien**

- [7] COLLET, Isabelle. *Femmes et informatique - 100% compatibles ?*. In : 6ème biennale de l'éducation et de la formation. 2002. [référence du 11 août 2004], <http://www.inrp.fr/Acces/Biennale/6biennale/Contrib/affich.php?&mode=long&NUM=114>

Isabelle Collet (recherche en formation et éducation) présente ce que sont les informaticiens et l'informatique, les différents champs d'intervention de l'informatique au travers du « modèle-type » : le hacker qui regroupe toutes les caractéristiques de l'informaticien poussées à leur paroxysme. C'est un modèle loin de la réalité de la majorité des informaticiens mais auquel tous aspirent. Elle tente d'expliquer également par là la forte masculinisation de la profession.

- [8] Qu'est ce qu'un informaticien?. [référence du 11 août 2004], <http://p202.ezboard.com/fleforumdetonyetdetadrafrm5.showMessage?topicID=46.topic>
- [9] C'est quoi, un informaticien?. [référence du 11 août 2004], <http://www.chez.com/megawave/informaticien.htm>
- [10] Les vrais programmeurs. [référence du 11 août 2004], [http://www.chez.com/megawave/vrai\\_programmeur.htm](http://www.chez.com/megawave/vrai_programmeur.htm)
- [11] Humour d'informaticien [référence du 31 août 2004], <http://larondedessavoirs.free.fr/lespagesperso/brunob/humour.htm>

Même si ces 4 documents sont de descriptions humoristiques de leur métier par des informaticiens, les principaux points de friction avec eux ressortent : verrouillage du travail de façon à se rendre indispensable lors de toute intervention sur le logiciel, attitude méprisante vis-à-vis des « non-initiés » etc...

## **Rôles des documentalistes et informaticiens dans les projets d'informatique documentaire et la mise en place de système d'information**

- [12] BARKI, H. / SAUNDERS, D.M. *Conflits et gestion de conflits dans l'implantation de systèmes informatisés*. In: *Technologies de l'information et société*, 1990, Vol 3 n°1, p.108-127

Le développement et l'implantation de systèmes d'information génèrent souvent des conflits entre utilisateurs et informaticiens. La résolution de ces conflits de manière satisfaisante est un élément critique du succès d'un système. La documentation en SI n'a malheureusement pas de fondements théoriques adéquats au sujet des conflits et sur les négociations, cet article présente un cadre d'analyse pour orienter la recherche dans ce domaine.

- [13] SYNTH: informaticiens / documentalistes. [référence du 11 juillet 2004], <http://sympa.adbs.fr/www/arc/adbs-info/2001-02/msg00266.html>

Il s'agit d'une synthèse de témoignages de certains abonnés de la liste de diffusion ADBS au sujet de la collaboration houleuse ou réussie entre informaticiens et documentalistes.

- [14] HEYMAN, Martha K. *Buildings Successful Relationships with IT Professionals*. In: *Information Outlook*, avril 2001, Vol 5 n°4, p.34-42
- [15] COLLIGNAN, Lucie. *Les systèmes d'information, entre usagers et bibliothécaires*. Mémoire pour le diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, Janvier 2003, 119 p. [référence du 23 septembre 2004], <http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/collignan.pdf>

## **L'information et le document**

- [16] Définition objective de l'information. [référence du 15 juillet 2004], [http://www.defidoc.com/info\\_doc\\_connaissance/DefObjInfo.htm](http://www.defidoc.com/info_doc_connaissance/DefObjInfo.htm)
- [17] Définition subjective de l'information. [référence du 15 juillet 2004], [http://www.defidoc.com/info\\_doc\\_connaissance/DefSubjInfo.htm](http://www.defidoc.com/info_doc_connaissance/DefSubjInfo.htm)
- [18] Document, donnée, information, connaissance, savoir. [référence du 15 juillet 2004], [http://www.defidoc.com/info\\_doc\\_connaissance/DocDonneeInfo.htm](http://www.defidoc.com/info_doc_connaissance/DocDonneeInfo.htm)

Ces documents fournissent des définitions de ce qu'est l'information, le document, les données, les connaissances d'un point de vue de l'utilité qu'ils (elles) ont pour un utilisateur donnée (point de vue du documentaliste)

## **Documentalistes : à la recherche d'une image professionnelle valorisante**

- [19] BERNAT, Laurent. *Pour en finir avec la crise d'identité des documentalistes !*. Mémoire cycle supérieur Sciences et Techniques de l'information, INTD-CNAM, 15 novembre 1994, 129 p. [référence du 29 mai 2004], <http://www.laurent-bernat.com/docs/ident1c.pdf>
- [20] BERNAT, Laurent. *L'I-D: Notre secteur d'activité*. In: *Documentaliste - Sciences de l'information*, novembre-décembre 1995, n°6, p.270-282 p. [référence du 23 août 2004], [http://www.laurent-bernat.com/docs/ID\\_secteur.pdf](http://www.laurent-bernat.com/docs/ID_secteur.pdf)
- [21] BERNAT, Laurent. *Les documentalistes ont l'avenir devant eux, mais... ils l'auront dans le dos chaque fois qu'ils feront demi-tour !* In: *Documentaliste - Sciences de l'information*, avril 2003, Vol 40 n°2, p.142-146

[22] MICHEL, Jean. La documentation: une profession à la croisée des chemins. In : Hermès 35, Les journalistes ont-ils encore le pouvoir ?. [en ligne], 2003, p. 185-193. [référence du 08 juillet 2004]. <http://michel.jean.free.fr/publi/JM340.html>

[23] MICHEL, Jean. *L'information et documentation : Un domaine d'activité professionnelle en mutation*. In : *Les cahiers du numérique : mutations des métiers*. Juin 2000, Vol 1-3 : [référence du 15 juillet 2004], <http://www.paris.enpc.fr/~michel-j/publi/JM328.htm>

Avec l'entrée dans la « société de l'information », les professionnels de l'I-D ont pour tâche la médiation d'un champs allant de l'intelligence d'un contenu (Information) à la gestion efficace d'un contenant (Document). Pourtant, le problème de la valeur ajoutée apportée par ces professionnels se pose plus que jamais alors que ceux-ci ont des occasions uniques de démontrer leur utilité dans les organisations.

[24] FROCHOT, Didier. *Omniprésente informatique*. In : *Defidoc*. 2004 : [référence du 15 juillet 2004], [http://www.defidoc.com/initiation\\_informatique.htm](http://www.defidoc.com/initiation_informatique.htm)

Didier FROCHOT dans son introduction à la rubrique « Initiation à l'informatique » du site Defidoc, souligne le manque de formation encore fréquent chez les documentalistes en matière d'informatique. Beaucoup se contentent souvent d'« intuitiver » le fonctionnement de leur machine et d'une utilisation simple de ces outils.

[25] MOLINARO, Fabrice. *Fonction documentaire: des missions essentielles*. In : *Defidoc*. Janvier 2004 : [référence du 25 août 2004], [http://www.defidoc.com/info\\_doc\\_connaissance/MissionDoc.htm](http://www.defidoc.com/info_doc_connaissance/MissionDoc.htm)

Fabrice MOLINARO, consultant en ID, souligne dans cet article la spécificité fonctionnelle des documentalistes, indépendante des techniques utilisées.

[26] FROCHOT, Didier. *La fonction documentaire condamnée a un brillant avenir*. In : *Defidoc*. Mars 2004 : [référence du 15 juillet 2004], [http://www.defidoc.com/info\\_doc\\_connaissance/FonctionDocAvenir.htm](http://www.defidoc.com/info_doc_connaissance/FonctionDocAvenir.htm)

Didier FROCHOT propose des pistes d'évolution de la fonction documentaire afin de répondre aux besoins des organisations. Il souligne en particulier la nécessité pour le documentaliste de se former suffisamment aux technologies de l'information pour pouvoir dialoguer avec les informaticiens.

## **De nouvelles logiques professionnelles**

[27] DU TOIT, Adeline. *Teaching infopreneurship : students' perspectives*. In: *Aslib Proceedings*, février 2000, Vol 52 n°2, p.83-90

- [28] MICHEL, Jean. *Le Management de l'Information: Une exigence de professionnalisme au service du développement des hommes et de la compétitivité des entreprises*. Avril 2002. [référence du 8 juillet 2004], <http://michel.jean.free.fr/publi/JM341.htm>
- [29] MICHEL, Jean. *Internet : nouvel eldora...documentaire?*. In : *Vie sociale*. [en ligne], février 2000, n°3 [référence du 15 juillet 2004], <http://www.paris.enpc.fr/~michel-j/publi/JM336a.html>
- [30] PICHAULT, François / RORIVE, Brigitte / ZUNE, Marc. *Étude "TIC et métiers en émergence"*. [en ligne], LENTIC, Université de Liège : Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes, mars 2002, [référence du 20 juillet 2004]. [http://www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/f7o\\_bilan.htm](http://www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/f7o_bilan.htm)

Cette étude commanditée par la DiGITIP est disponible dans sa version intégrale au lien indiqué ainsi qu'en version synthétisée. Elle vise à faire un état des lieux de l'impact des TIC sur l'emploi et les qualifications. On peut regretter que cette étude ait été abordée avec l'à priori que seuls les professionnels de l'informatiques sont concernés par ces évolution. Toutefois, la revue de littérature sur les nouvelles logiques professionnelles est intéressante ainsi que la méthodologie d'étude de cas.

- [31] VOLLE, Michel. *Un métier de schizophrène. 01-DSI*, [en ligne], 21 mars 2003, [référence du 27 septembre 2004]. <http://www.01net.com/article/204268.html>

M. VOLLE, conseil en conception et organisation des SI, évalue les enjeux de la fonction DSI, parfois épinglé depuis la chute de la « nouvelle économie ».

- [32] GOLLAC, Michel / AFRIAT, Christine / LOUE, Jean-François. *Les métiers face aux technologies de l'information*. Paris : La Documentation Française, 15 septembre 2003, 166 p.

Cette étude analyse les effets des TIC sur l'emploi et la qualification et envisage les perspectives à long terme.

## **Les usagers faces aux TIC et à la gestion de l'information**

- [33] MARKUS, Lynne *Les salariés face aux technologies . Les Echos - L'art du management de l'information*, [en ligne], 2004, n°8, [référence du 7 août 2004], [http://www.lesechos.fr/formations/manag\\_info/articles/article\\_8\\_1.htm](http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_8_1.htm)

Le rythme de l'évolution technologique s'accéléralant, les salariés sont supposés apprendre à utiliser de plus en plus d'applications informatiques nouvelles. Contrairement aux cadres supérieurs et aux informaticiens (naturellement favorables aux systèmes qu'ils achètent), leurs réactions face aux technologies nouvelles sont très variables. Même s'ils sont parfois enthousiastes, le manque de communication,

les changements hiérarchiques et une multiplicité d'autres facteurs peuvent conduire à l'apathie, voire à l'hostilité. Heureusement, affirme Lynne Markus, les réactions négatives s'estompent lorsque les individus s'habituent aux nouveaux systèmes et que les problèmes s'aplanissent. Malheureusement, beaucoup se contentent de se « débrouiller » et n'utilisent pas les applications informatiques de façon optimale. Pis encore, dans bien des cas, les entreprises ne poussent pas leurs salariés à un apprentissage continu et ne considèrent pas la formation comme une priorité. La multiplication des kits standardisés de planification des ressources constitue un autre problème. Ils risquent en effet d'entraîner un surcroît de travail pour certains salariés, même s'ils confèrent des avantages à l'ensemble de l'entreprise. (Source résumé : Les Echos)

- [34] ORLIKOWSKI, Wanda J.. *L'utilisation donne sa valeur à la technologie. Les Echos - L'art du management de l'information*, [en ligne], 2004, n°8, [référence du 30 septembre 2004]. [http://www.lesechos.fr/formations/manag\\_info/articles/article\\_8\\_5.htm](http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_8_5.htm)

Les technologies de l'information ne peuvent pas, d'elles-mêmes, influencer sur la productivité. Le facteur numéro un d'efficacité réside dans la manière dont on se sert de ces technologies. Nombre de politiques d'informatisation échouent pour avoir négligé cet aspect des choses. (Source résumé : Les Echos)

## **Système d'information et management**

- [35] GUYOT, Brigitte. Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations.. In : *Sciences de la Société*, novembre 2000, n°50-51, p.129-148 [référence du 30 septembre 2004], [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000097.en.html](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000097.en.html)

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

- [36] MICHEL, Jean. *L'Infopolis, une nécessaire utopie pour mieux articuler veille informative, gestion documentaire, partage et dynamisation des connaissances. Des organisations en quête de cohérence et d'efficacité*. In : *Colloque IERA' 2003*, avril 2003 [référence du 26 juillet 2004], <http://michel.jean.free.fr/publi/JM343.htm>

Cette contribution définit la notion d'Infopolis : Un système de gestion de l'information intégré comme une véritable politique de gestion que l'on peut

comparer à une ville informationnelle avec des acteurs au rôle bien défini et des lignes d'actions cohérentes.

- [37] SUTTER, Eric. *Les acteurs du management de l'information*. In: *Documentaliste - Sciences de l'Information*, 2003, Vol 40 n°4-5, p. 288-295.

Entretien avec Eric Sutter, consultant en I-D qui participe à l'élaboration d'un document AFNOR à paraître «Management de l'Information» (FD X 50-185). Il revient sur la nécessité de sensibiliser les dirigeants d'entreprise à la nécessité de sortir des clichés (la gestion de l'information est une affaire de technologie, la documentation, tout le monde en fait...). Il aborde le rôle de l'info-manager, de l'informaticien etc...

- [38] DAVENPORT, Thomas H.. *Privilégier l'information sur la technologie*. *Les Echos - L'art du management de l'information*, [en ligne], 2004, n°1, [référence du 23 août 2004], [http://www.lesechos.fr/formations/manag\\_info/articles/article\\_1\\_1.htm](http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_1_1.htm)

Thomas H. Davenport est professeur de management de l'information à la School of Management de l'université de Boston. Il est directeur de l'Anderson Consulting Institute for Strategic Change.

Selon lui, l'«obsession technologique» a distrait les dirigeants qui, trop occupés à implanter des systèmes de plus en plus performants, ont négligé de s'interroger sur le fait que cette «quincaillerie» réponde ou non aux besoins de l'organisation. Et pourtant, aucun économiste n'a pu jusqu'à présent établir une corrélation entre des investissements technologiques massifs et les bénéfices financiers qui en résultent (mais les gestionnaires ont le sentiment d'après des sondages, que l'information à laquelle ils ont accès aujourd'hui, une fois ces technologies coûteuses en opération, n'est pas de qualité supérieure à celle qu'ils recevaient avant leur implantation.)

Au-delà de la gestion de données « insignifiantes » en elles-mêmes pour l'entreprise, comment donc instaurer un système de gestion de l'information qui, lui, fera sens? La réponse de Davenport : en réhabilitant l'intervention humaine qui, en fait, est l'élément clé de la création d'un bon environnement informationnel. Il faut tenter de comprendre comment l'information circule dans l'entreprise, cerner les besoins informationnels précis de ses différents membres et mettre au jour ce qui motive ceux-ci à partager, ou au contraire à garder pour eux, l'information dont ils disposent. Les développements du « knowledge management », dont Davenport est d'ailleurs l'un des pionniers, s'inscrivent de façon directe dans cette lignée.

- [39] FEENY, David. *Technologie de l'information : un véhicule du succès*. *Les Echos - L'art du management de l'information*, [en ligne], 2004, n°1. [référence du 5 septembre 2004], [http://www.lesechos.com/formations/manag\\_info/articles/article\\_1\\_7.htm](http://www.lesechos.com/formations/manag_info/articles/article_1_7.htm)

Le développement par le groupe Rover de son nouveau Freelander est un exemple particulièrement significatif d'une gestion de l'information réussie : les investissements en systèmes informatiques conjugués à une réflexion poussée sur les échanges d'informations entre les différents acteurs.

- [40] BESSON, Patrick. *Autopsie de l'échec. Les Echos - L'art du management de l'information*, [en ligne], 2004, n°10. [référence du 23 août 2004], [http://www.lesechos.fr/formations/manag\\_info/articles/article\\_10\\_12.htm](http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_10_12.htm)

Les ERP sont une des technologies pivots de l'organisation de demain. Les entreprises considèrent ces progiciels intégrés comme le levier pour exploiter la réserve de création de valeur que constitue l'intégration informationnelle. Mais il y a un malaise ERP, entretenu par un taux d'échec important. Quelle est l'origine de ces échecs ? Le bouc émissaire est vite trouvé. C'est la faute des progiciels intégrés, trop complexes, trop rigides. Certes, la technologie des ERP est complexe, mais l'échec prend principalement sa source dans le management des projets. On reconnaît que les projets ERP sont des projets d'organisation, mais on continue à aborder l'implantation d'un ERP comme un projet informatique classique. A-t-on pris la mesure du sens du mot organisation ? Qu'est-ce qu'une organisation ? Qu'est-ce qu'organiser ? Comment conduire un projet global d'organisation ? Des réponses inappropriées à ces trois questions expliquent les difficultés rencontrées dans l'implantation des ERP. (Source résumé : Les Echos)

- [41] LAROCHE, Hervé. *Information, technologie et domination. Les Echos - L'art du management de l'information*, [en ligne], 2004, n°11, [référence du 5 septembre 2004], [http://www.lesechos.fr/formations/manag\\_info/articles/article\\_11\\_3.htm](http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_11_3.htm)

La puissance des technologies de l'information inspire des stratégies de domination informationnelle dont on a pu voir un exemple spectaculaire dans le domaine militaire, lors du récent conflit du Kosovo. L'efficacité de ces stratégies est cependant en deçà des attentes, comme le montrent les erreurs commises par les forces de l'Otan dans cette guerre. La maîtrise de l'information que promettent les technologies est en partie illusoire. L'abondance et la précision de l'information ne remplacent pas la pertinence de l'interprétation humaine. L'éloignement du terrain induit par la domination informationnelle réduit l'efficacité de l'action. La faiblesse des dommages infligés aux forces militaires serbes montre que la proximité du terrain demeure une exigence et un avantage, et que la rusticité peut s'avérer payante face à la sophistication technologique. Les entreprises poussées à investir massivement dans les technologies de l'information et à se réorganiser autour de ces technologies peuvent tirer des enseignements de ces erreurs, de manière à faire un usage raisonné des technologies informationnelles en les combinant avec les capacités spécifiquement humaines des individus et des groupes. (Source résumé Les Echos)

## **La société technicienne**

- [42] ELLUL, Jacques. *Le bluff technologique*. Paris : Hachette, 1988, 479 p.

Juriste, historien et sociologue français ; J. Ellul a rédigé ce texte polémique avant l'explosion de l'informatique et de l'Internet. Il cherche à démystifier le discours sur les changements technologiques qui présente la technologie comme une fatalité, comme unique solution à nos problèmes individuels et collectifs.



- [43] LASFARGUE, Yves. *Halte aux absurdités technologiques*. Paris : Éditions d'Organisation, 2003, 238 p.

Le discours ambiant promet que la généralisation d'Internet va permettre de gagner du temps, de maîtriser l'espace, de créer des emplois, d'améliorer le lien social en diminuant les inégalités, de développer la liberté d'expression et la démocratie etc..

Ce livre tente d'analyser ces affirmations, une à une, pour en démontrer le caractère souvent exagéré, parfois faux. Pour autant, l'auteur ne tombe pas dans le piège de la "technophobie", il formule des propositions pour mieux vivre dans la société de l'information en limitant les excès qui induisent exclusions et discriminations.

Le chapitre 4 « Gestion du temps et de l'impatience son disponible à l'URL : [http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708129153/chap4\\_lasfargue.pdf?xd=1f1591514bec28274127b924df72a38c](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708129153/chap4_lasfargue.pdf?xd=1f1591514bec28274127b924df72a38c)

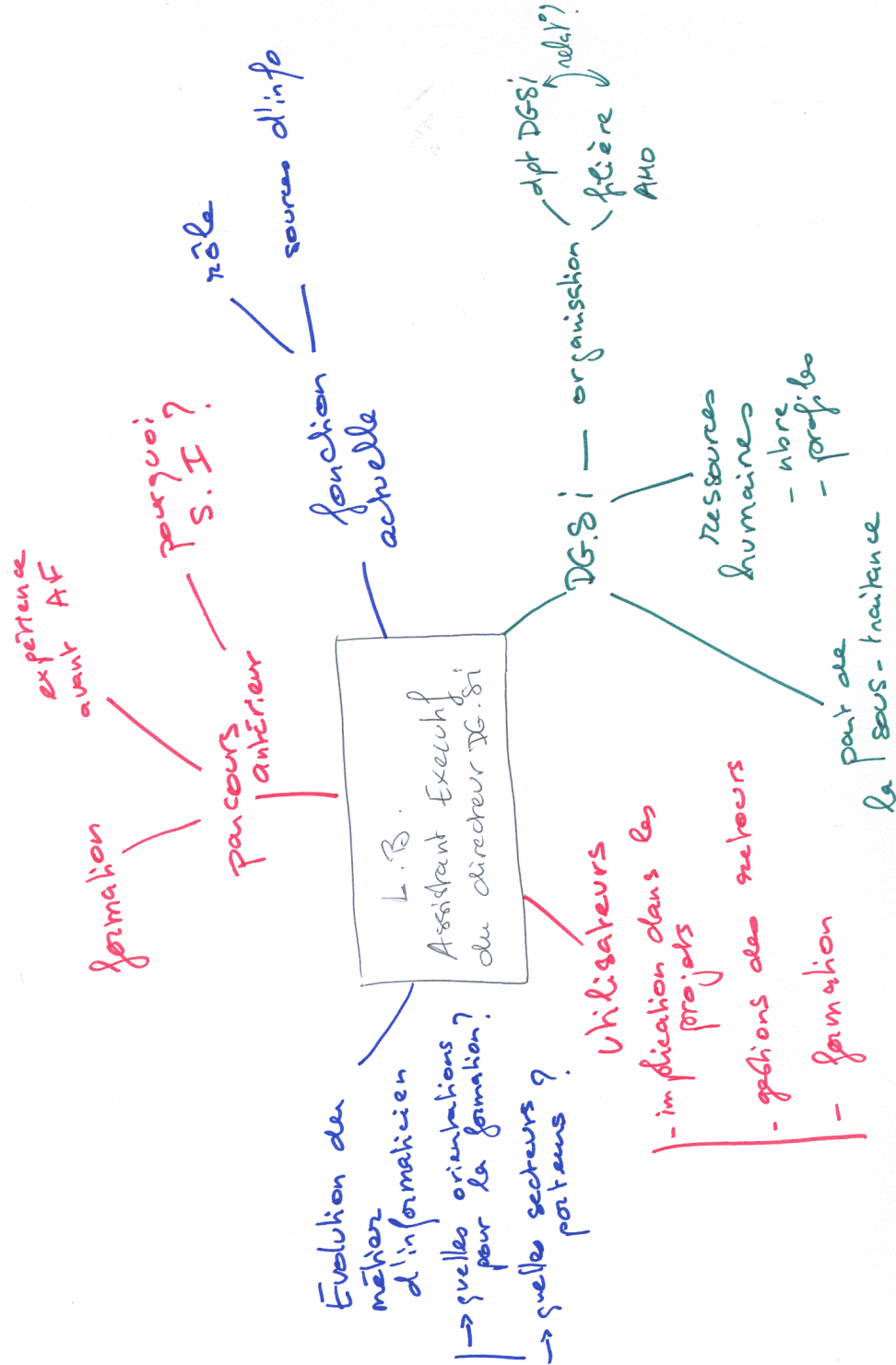
## **L'idéologie informationnelle**

- [44] BLOUIN, Pierre. *Au-delà du discours idéaliste de l'information , Volet 1 : Le mixte Information-Connaissance, ou comment entretenir une indéfinition fondamentale (réflexions sur le mode interactif)*. *Hermès revue critique*, [en ligne], hiver 1999, n°3, [référence du 30 septembre 2004]. <http://pages.globetrotter.net/charro/HERMES3/blouin1.htm>
- [45] HUYGHE, François-Bernard. *Information, valeurs, menaces. Strategic-Road*, [en ligne], Avril 2002, [référence du 30 septembre 2004]. [http://www.strategic-road.com/intellig/infostrategie/pub/information\\_valeurs\\_menaces\\_txt.htm](http://www.strategic-road.com/intellig/infostrategie/pub/information_valeurs_menaces_txt.htm)

## **Bibliographie par auteurs**

- AFRIAT, Christine, 77  
BARKI, H, 74  
BERNAT, Laurent, 75  
BESSON, Patrick, 80  
BLOUIN, Pierre, 81  
COLLET, Isabelle, 74  
COLLIGNAN, Lucie, 75  
DAVENPORT, Thomas H., 79  
DU TOIT, Adeline, 76  
ECIA, 73  
ELLUL, Jacques, 80  
FEENY, David, 79  
FROCHOT, Didier, 76  
GOLLAC, Michel, 77  
GUYOT, Brigitte, 78  
HEYMAN, Martha K., 75  
HUYGHE, François-Bernard, 81  
LAROUCHE, Hervé, 80  
LASFARGUE, Yves, 81  
LOUE, Jean-François, 77  
MARKUS, Lynne, 77  
MICHEL, Jean, 76, 77, 78  
MOLINARO, Fabrice, 73, 76  
ORLIKOWSKI, Wanda J., 78  
PICHAULT, François, 77  
RORIVE, Brigitte, 77  
SAUNDERS, D.M., 74  
SUTTER, Eric, 79  
VOLLE, Michel, 77  
ZUNE, Marc, 77

## **Annexes**



## **Annexe 2            Cartographie des systèmes d'information de Air France**

La carte suivante est issue du site intranet de Air France. Il a été mis à jour en Septembre 2004.

