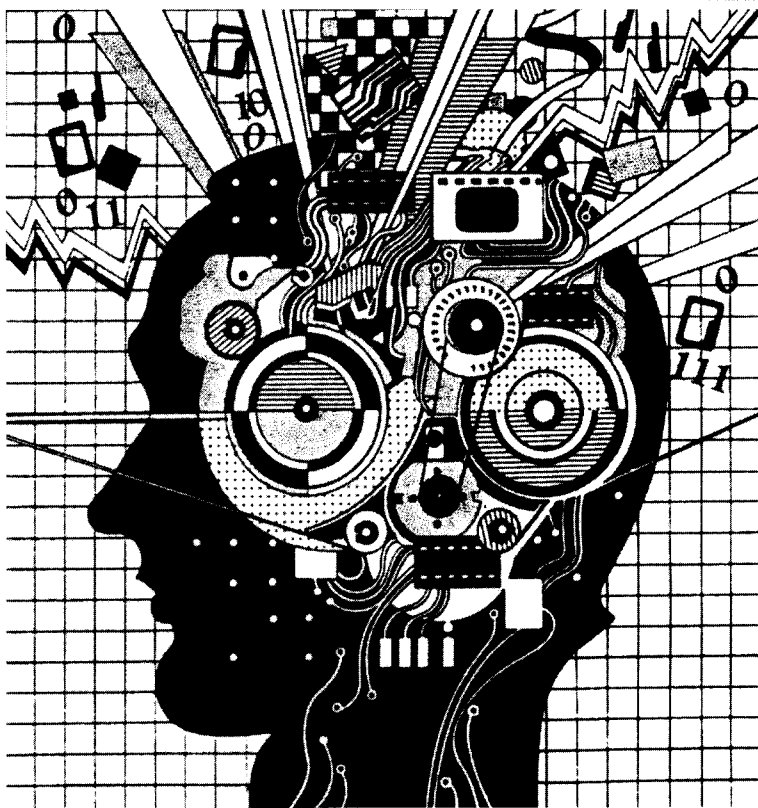


L'informatisation : mise en cause

PAR ANDRÉU SOLÉ*

La définition de notre société en tant que société d'information et de communication s'est imposée comme une évidence. Et si c'était une fausse évidence ? Et s'il était temps d'interroger cette notion d'information, et celle associée de communication ? Précisons que notre réflexion se concentre sur un point précis du débat : la question du rapport information-management.



La notion d'information est omniprésente dans le langage des scientifiques et des experts : le biologiste parle d'information génétique, l'économiste d'économie informationnelle, les ergonomes envisagent le travail entrant que traitement de l'information (ergonomie cognitive), la sociologie des organisations lie pouvoir et information, ...

La vision informationnelle du monde

C'est sans doute François Jacob lorsqu'il écrit : "Aujourd'hui le monde est messages, codes, information" (1) qui définit et résume le mieux ce que nous proposons d'appeler le **paradigme informationnel** (2), cette vision informationnelle du monde qui prend corps aux USA dans les années 1945/50. Cette nouvelle "Weltanschauung" qui s'affirme à travers la cybernétique, les travaux de Norbert Wiener en particulier (celui qui a écrit que "vivre actif signifie vivre avec l'information appropriée", le premier à parler de société de l'information (3), va donc peu à peu imprégner le langage et la problématique de la biologie, de l'économie, de la sociologie, de la psychologie, de l'ergonomie, ...

Comme le prouve par exemple la citation ci-après de J.W. Forester, cybernéticien lui aussi, cette nouvelle "grille de lecture" affecte la définition même du management : "L'information est un ingrédient de la décision. Le management est le processus de conver-

sion de l'information en action, processus que nous appelons *décision*". Mais, c'est incontestablement Herbert H. Simon qui va être le grand théoricien de cette nouvelle conceptualisation de l'entreprise : "Dans la société post-industrielle, le problème central n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production (même si cette préoccupation reste toujours importante) mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est-à-dire traiter l'information" écrit-il dès 1947 (4).

Point capital pour le débat, les dates obligent à remettre en cause l'histoire que l'on peut qualifier d'officielle, selon laquelle l'émergence et le succès de la vision informationnelle de la société et de l'entreprise résultent de l'apparition d'une nouvelle technique, l'informatique, et du rapide développement de l'ensemble des "nouvelles technologies de l'information et de la communication". C'est ainsi qu'il est intéressant de noter, comme le rappelle Philippe Breton, que : "Le fondateur de la cybernétique (Norbert Wiener) fut d'emblée marginal par rapport à tout ce qui touchait de près ou de loin l'ordinateur" (5). Un examen historique minutieux des événements autorise à penser au contraire, que c'est la victoire et la diffusion du paradigme informationnel qui explique l'emploi massif des techniques en question.

Une force conservatrice

Dès le départ, les cybernéticiens en général et Simon en particulier, posent le problème clé, celui du rapport information-décision ; Simon, qui est

1. "La logique du vivant", François JACOB, Gallimard, 1970
2. Nous utilisons la notion de paradigme telle que proposée par Thomas KUHN dans "La structure des révolutions scientifiques", Flammarion, 1983
3. "Cybernétique et société", Norbert WIENER, édition des Deux Rives, 1952
4. "Administration et processus de décision", Herbert H. SIMON, Economica, 1983
5. "Histoire de l'informatique", Philippe BRETON, La Découverte, 1987

* Professeur au groupe HEC

d'ailleurs le grand inspirateur des travaux en matière de systèmes d'aide à la décision, de systèmes experts et d'EIS (Executive Information Systems).

Qu'est-ce qu'on constate dans les entreprises ? Que le problème devient celui de la "sur-information" et de la "sur-communication", et cela à tous les niveaux. Concrètement, plus on a d'information, plus il est difficile de prendre une décision, moins on peut décider finalement : en somme, l'information n'aide pas mais au contraire empêche la décision.

Nos observations personnelles nous conduisent à soutenir que de nombreux managers demandent, produisent et communiquent de l'information essentiellement dans le but justement de ne pas décider. Ces stratégies de fuite devant la décision s'appuient dans une large mesure sur l'argument en vogue de la complexité : plus je dispose et communique d'informations, plus le problème à traiter, la situation, devient complexe ; par conséquent plus il est difficile de décider, donc plus il est nécessaire, pour faire face à la complexité, d'affiner l'analyse, etc...

Il y a donc une relation forte entre information-communication-complexité et fuite devant la décision, selon nous la maladie moderne du management. En outre, nous constatons d'une manière générale, que plus l'entreprise possède d'informations, moins elle est innovante. Par exemple, les grandes entreprises étudient les marchés, analysent les comportements des clients pourtant, elles sont très souvent obligées de racheter des PME qui ont peu ou pas du tout d'informations de ce type, mais sortent de nouveaux produits. Que l'on pense aux voitures : les constructeurs ont des masses d'informations sur le marché, les clients, les concurrents et pourtant ils nous proposent les mêmes formes.

Ces deux phénomènes témoignent du caractère potentiellement conservateur de l'information et de la communication du point de vue du management des organisations. N'est-il pas temps de comprendre qu'en facilitant considérablement et en légitimant la production, le stockage, la diffusion d'un nombre

croissant d'informations, les nouvelles technologies servent dans une large mesure à donner un visage moderne, une allure avant-gardiste aux attitudes conservatrices et timorées des managers ?

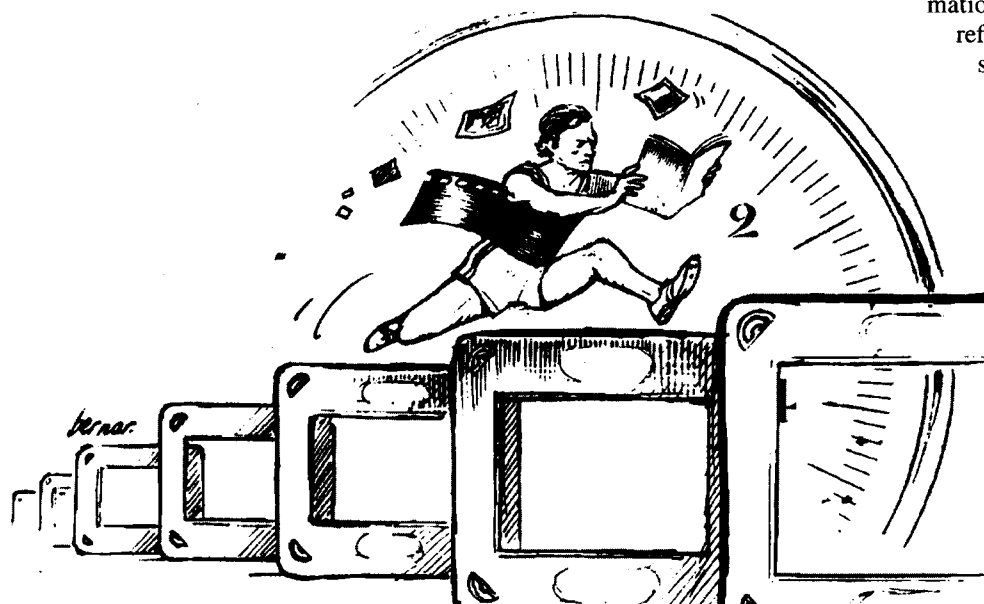
Information et incertitude

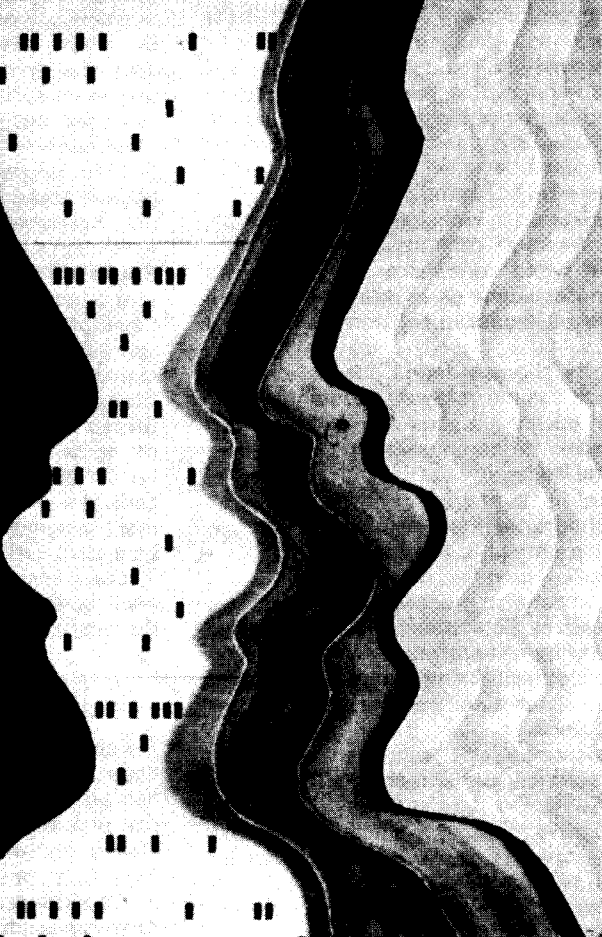
La clarification du débat suppose d'explicitier les concepts d'information et de communication. Tout d'abord, la persistante confusion entre information et informatique maintient l'ambiguïté et le piège de la notion de "système d'information".

Selon la vision traditionnelle, l'information est une chose : que l'on reçoit, transmet, stocke, classe, analyse. Les définitions associent ainsi information à savoir, connaissance et incertitude : être informé c'est savoir, vouloir de l'information. Sur le marché par exemple, c'est chercher à connaître celui-ci : le besoin d'information y manifeste le souci de réduire l'incertitude (*"Nous définissons l'information comme une entité tangible ou intangible qui réduit notre incertitude concernant un état ou un évènement"* (6)).

Mais, cette dernière définition est remise en cause car l'incertitude augmente, avec l'information et il est donc difficile de décider. Point essentiel, dans le cadre du paradigme informationnel dominant, le concept d'information exprime la position épistémologie réaliste : on suppose qu'il y a une réalité objective, extérieure à connaître, (le marché, le client, l'organisation du travail,...), l'information devant et pouvant être le reflet, le miroir de cette réalité sur laquelle on agit.

C'est la vision de l'"homme spéculaire" qui nous vient des Grecs (7), la position philosophique traditionnelle qui justifie la notion d'information objective/pertinente, et donc la recherche de "la bonne information" en tant que "bon miroir de la réalité". Cette définition techniciste, chosiste et réaliste de l'information est de plus en plus intenable.





Du bruit à la différence

Une autre vision, de nouvelles perspectives, peuvent être tirées, notamment des travaux de Gregory Bateson qui définit l'information comme "une différence qui crée une différence" (8). Cette approche permet de comprendre que les entreprises sont confrontées, non pas à l'augmentation de l'information et de la communication, mais à la multiplication du bruit (tout ce qui ne crée pas de différence pour les personnes). On peut même soutenir que l'information diminue dans les organisations modernes.

L'élaboration de la problématique alternative sur laquelle nous travaillons s'appuie également sur les recherches des neurobiologistes Humberto Maturana et Francisco Varela. Consistant en particulier que lors d'un acte visuel donné, seulement 20% de l'information qui arrive au lieu de traitement (cortex visuel) provient de l'œil (rétine), 80% venant d'autres parties du cerveau, il défend la thèse de la "clôture opérationnelle du système nerveux" : celui-ci mérite d'être considéré comme "un système autonome clos, sans entrées ni sorties, qui ne produit pas une image exacte de l'univers, qui ne recueille pas mais impose une information à l'environnement" (9). Cette redéfinition de l'information implique l'abandon de l'idéal d'objectivité et de connaissance. Elle constitue l'alternative la plus radicale au paradigme informationnel, la plus dérangeante aussi pour certains.

L'information comme création...

Il faut prendre au sérieux la formule d'Henry Mintzberg selon laquelle le management rend l'entre-

prise "in-manageable" (10) : difficile de ne pas être d'accord avec son diagnostic, selon lequel le management n'a été jusqu'ici qu'une démarche de rationalisation des organisations. Cette rationalisation a très souvent induit des effets économiques et commerciaux pervers, une bureaucratisation, une déresponsabilisation, une déshumanisation, voire une amoralité des managers, ...

Au travers du développement de l'informatisation en particulier, le paradigme informationnel a fortement contribué à ce processus historique de rationalisation forcée. Comment sortir de cette folle logique de rationalisation et du paradigme informationnel en évitant le faux débat rationalité/irrationalité ? Il nous paraît primordial de comprendre que cette démarche de rationalisation s'appuie sur la logique traditionnelle de la connaissance, elle-même expression de la vision réaliste du monde. Pour sortir du paradigme informationnel, abandonnons donc le point de vue philosophique spontané.

Dans le "constructivisme" (travaux de Varela, de Von Foerster, de Watzlawick, ou encore de Piaget), nous avons trouvé une position philosophique et épistémologique alternative (11). Dans cette perspective, nous proposons de considérer l'information comme un processus de création de la réalité. La communication, est alors vue, non pas comme une transmission d'informations, mais comme démarche visant à faire accepter et partager la réalité créée, à faire croire que la réalité inventée (une des réalités possibles) est la réalité.

... Et ouverture des possibles

Partant de l'idée que décider consiste d'abord et surtout à choisir ses possibles et des recherches de Piaget montrant que "le possible est une création du sujet" (12), nous avons mis au point dans le cadre de notre recherche-action une démarche d'intervention en entreprise visant à aider les acteurs (décideurs, concepteurs, personnel) (13).

Dans cette logique d'innovation (des produits, de l'organisation du travail, des rapports sociaux,...) l'information et la communication renvoient à un processus d'ouverture des possibles dans les organisations. Nous sommes loin du sens habituel de ces deux notions; faux amis qui nous avaient piégés.

8. "Vers une écologie de l'esprit" tomes 1 et 2, Gregory BATESON, Seuil 1977 et 1980

9. "Autonomie et connaissance", Francisco J. VARELA, Seuil, 1989

10. "MINTZBERG on management", Henry MINTZBERG, Free Press, 1989

11. Le mot constructivisme étant utilisé dans des sens différents et contradictoires, nous renvoyons le lecteur à l'une de nos références de base "L'invention de la réalité", dirigé par Paul WATZLAWICK, Seuil, 1988

12. "Le possible et le nécessaire" tomes 1 et 2, Jean PIAGET, PUF, 1981

13. "Et s'il n'y avait ni solution, ni problème ? Une approche constructiviste et stratégique de la décision", Andréu SOLE, Revue Performances, N°48, juillet-août 1990 "Une approche fondée sur une éthique de l'incertitude", Andréu SOLE, Actes du colloque Information Technology Assessment, Presses Universitaires de Namur, décembre 1990

