

**Zeitschrift:** Arbido-R : Revue

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Archivare; Verband der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation

**Band:** 6 (1991)

**Heft:** 2

**Rubrik:** De l'information tactique à l'information stratégique

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## De l'information tactique à l'information stratégique\*

### Quel avenir pour les gestionnaires de l'information?

*Il est de notoriété publique, même en dehors des milieux directement concernés, que la gestion de l'information (documentaire) subit une restructuration majeure. Mais bien peu nombreux sont ceux qui élaborent des instruments nous permettant de gérer ce changement en évitant les fuites en avant technologiques coûteuses ou les mises à la retraite anticipées.*

*Le but de cette journée était de faire prendre conscience du « marché » sur lequel le documentaliste doit se positionner et des produits/services documentaires qu'il doit fournir à l'avenir, sous peine de disparaître.*

*Elle avait également pour but la sensibilisation des responsables d'entreprise aux services qu'ils peuvent attendre de professionnels ne se bornant pas à gérer l'acquis, mais cherchant à améliorer leurs prestations en fonction d'une demande toujours plus fine.*

*Adapter l'offre à la demande ne veut pas forcément dire acquérir des instruments sophistiqués, mais plutôt prendre le temps de connaître cette demande, dans un dialogue ouvert et constructif. L'introduction visait à définir le cadre dans lequel ce problème se pose et dégager les principales questions à résoudre.*

*Suivait un exposé sur les recherches théoriques et appliquées actuellement en cours dans une université française. Ces recherches débouchent sur des suggestions et des pratiques quant à l'enseignement en sciences de l'information.*

*Enfin, une expérience pratique de mise en œuvre d'un concept intégré de gestion des ressources documentaires était présentée. Cette organisation a permis à ce centre de documentation d'une entreprise multinationale active dans l'informatique, d'offrir des services de plus en plus adéquats et performants à ses utilisateurs.*

Es ist auch in nicht direkt betroffenen Kreisen bekannt, dass das Informationsmanagement (Dokumentation) einer tiefgreifenden Restrukturierung unterliegt. Aber klein ist die Zahl derer, die ein effizientes Instrumentarium erstellen, welches einerseits auf all zu kostspielige Technologien verzichtet, andererseits dafür Gewähr bietet, dass keine Rückstände entstehen.

Die Tagung hatte zum Ziel, das Bewusstsein für das Arbeitsfeld zu wecken, in welchem der Dokumentalist tätig zu sein hat, und auf die Produkte und Dienstleistungen der Dokumentalisten aufmerksam zu machen.

Die Tagung bezweckte auch, die Unternehmer für die Dienstleistungen der Dokumentalisten zu sensibilisieren, die bestrebt sind, ihre Dienstleistungen zu verbessern und der stetigen Verfeinerung der Anfragen anzupassen.

Anpassung von Angebot und Nachfrage soll nicht von einem hochtechnisierten Instrumentarium abhängig sein, sondern viel mehr vom Studium abhängig sein und vom konstruktiven Dialog. Die Einleitung sollte den Rahmen hierfür abstecken und die daraus resultierenden Probleme und Fragen lösen.

Es folgt eine Darstellung theoretischer und praktischer Forschungen, welche gegenwärtig an einer französischen Universität durchgeführt werden. Diese Recherchen sollen Hinweise für den Unterricht der Informationswissenschaft liefern.

Abschliessend wird ein Konzept eines integrierten Managements dokumentarischer Ressourcen vorgestellt. Diese Organisation hat dem Dokumentationszentrum eines multinationalen, auf dem Gebiet der Informatik tätigen Unternehmens, erlaubt, seine Dienstleistungen den Bedürfnissen der Benutzer anzupassen.

*E' di pubblico dominio, anche al di fuori degli ambienti direttamente interessati, che la gestione dell'informazione (documentaria) sta subendo una forte ristrutturazione. Ben pochi sono però quelli che elaborano gli strumenti che ci permettono di gestire questo cambiamento, evitando sia costose fughe in avanti tecnologiche, sia ritorni precipitosi.*

*Scopo di questa giornata era quello di far prendere coscienza verso quale «mercato» il documentarista deve orientarsi e quali sono i prodotti/servizi documentari che deve fornire in futuro, se non vuole scomparire.*

*Questa giornata aveva pure lo scopo di sensibilizzare i responsabili aziendali sui servizi che possono richiedere ai documentaristi, non limitando la loro azione alla gestione di ciò che è già acquisito, ma cercando di migliorare le loro prestazioni in funzione di una domanda sempre più raffinata.*

*Adattare l'offerta alla domanda non vuol forzatamente significare acquisire strumenti sofisticati, ma piuttosto prendere il tempo di conoscere questa domanda, con un dialogo aperto e costruttivo. L'introduzione mirava a definire il quadro nel quale questo problema si pone, e a mettere in risalto i principali problemi da risolvere. Seguiva una presentazione sulle ricerche teoriche e applicate, attualmente in corso in un'università francese. Queste ricerche trovano uno sbocco in suggestioni e pratiche che concernono l'insegnamento delle scienze dell'informazione.*

*Per finire, è stata presentata un'esperienza pratica di messa in opera di un concetto integrato di gestione delle risorse documentarie.*

*Questa organizzazione ha permesso a questo centro di documentazione di una ditta multinationale attiva nell'informatica, di offrire ai suoi clienti servizi e prestazioni sempre più adeguati ed efficaci.*

\* Groupe romand de l'Association suisse de documentation: Journée interprofessionnelle, jeudi 31 janvier 1990 à Fribourg

## Des données brutes ne suffisent pas!

Jean-Daniel Zeller

*Si l'on définit les données (représentation d'un phénomène) et le sens (but implicite ou explicite d'un individu ou d'une organisation), on arrive à une définition correctement utilisable de l'information (donnée(s) pertinente(s) en fonction d'un sens, permettant l'action ou la décision). Les attributs et caractéristiques de l'information idéale sont listées pour mémoire.*

*En suivant ces définitions, on peut constater que la situation souvent rencontrée est l'absence de communication entre le secteur traitant les données internes (management) et le secteur traitant les données externes (documentation).*

*La notion d'information critique permet d'identifier quels types de contact doivent ou devraient exister entre le système d'information stratégique (SIS, management) et le système d'information documentaire (SID) et l'organisation qui en découle. On peut ainsi mettre en place une meilleure gestion de l'information, impliquant des critères de tri définis par l'ensemble des partenaires du processus. Ces critères doivent faire l'objet d'une approche organisationnelle et d'un consensus clairement explicités et faire l'objet d'une mise à jour régulière.*

*En conclusion, le programme proposé aux gestionnaires de l'information est le suivant: identifier clairement les besoins en information en précisant, d'un commun accord avec les utilisateurs, les qualités intrinsèques et extrinsèques que l'information utile doit avoir.*

Definiert man die Daten (Repräsentation eines Phänomens) und die Bedeutung (implizite oder explizite Absicht eines Individuums oder einer Organisation) gelangt man zu einer korrekt brauchbaren Darstellung der Information (relevante Daten in ihrer Bedeutungsfunktion als Handlungsträger). Die Attribute und Eigenschaften der idealen Information sind als Gedächtnissstütze aufgelistet.

Beim Studium dieser Definitionen stellt man häufiges Fehlen von Kommunikation zwischen dem die internen Daten (Management) behandelnden Sektor und dem Sektor mit auswärtigen Daten.

Der Begriff der kritischen Information gestattet es festzustellen, welche Kontakte zwischen dem strategischen Informationssystem (SIS, Management) und dem dokumentarischen Informationssystem (SID) und der daraus resultierenden Organisation bestehen sollten.

So kann ein besseres Informationsmanagement erreicht werden unter Berücksichtigung der durch die Gesamtheit der beteiligten Parteien definierten Kriterien. Diese Kriterien müssen Gegenstand des Studiums und eines klar formulierten Konsenses bilden. Sie sollen auch regelmäßig aktualisiert werden.

Abschliessend wird den Informationsmanagern folgendes Programm vorgeschlagen: Klare Identifikation des Bedürfnisses der Information, in dem im Einvernehmen mit dem Benutzer die gewünschten inneren und äusseren Eigenschaften präzisiert werden, welche die brauchbare Information haben muss.

*Se si definiscono i dati (rappresentazione di un fenomeno) e il senso (scopo implicito o esplicito di un individuo o di un'organizzazione), si arriva a una definizione correttamente utilizzabile dell'informazione (dato (i) (pertinente (i) in funzione di un senso, che permette l'azione o la decisione). Gli attributi e le caratteristiche dell'informazione ideale sono elencati con titoli di richiamo.*

*Seguendo queste definizioni possiamo constatare che si riscontra spesso la situazione di un'assenza di comunicazione tra il settore che tratta i dati interni (management) e il settore che tratta i dati esterni (documentazione).*

*La nozione di information critique permette di identificare che tipo di contatto deve o dovrebbe esistere tra il sistema d'informazione strategica (SIS, management) e il sistema d'informazione documentaria (SID) e l'organizzazione che ne deriva. Si può così instaurare*

*una migliore gestione dell'informazione che implica criteri di scelta definiti dall'insieme dei partners del processo. Questi criteri devono costituire l'oggetto di un approccio organizzativo e un consenso chiaramente explicitato e saranno sottoposti ad un aggiornamento regolare.*

*Per concludere, il programma proposto ai gestori dell'informazione è il seguente: identificare in modo chiaro i bisogni in informazione, precisando di comune accordo con gli utenti, le qualità intrinseche e estrinseche che l'informazione utile deve avere.*

### Definitions<sup>1</sup>

Avant d'aborder la problématique de l'information stratégique, il est utile de définir quelques notions habituellement employées.

#### Donnée

Toute représentation d'un phénomène quelconque. Elle est essentiellement une mesure. En principe, une donnée se rapporte à un phénomène et un seul, qualifié dans le temps et dans l'espace.

#### Information

Donnée ou groupe de données pertinentes pour un processus de décision ou d'action dans un sens donné. Suivant l'utilisation, une donnée brute a valeur d'information; la caractéristique de l'information est qu'elle est utilisable sans retraitement de la part de l'utilisateur. Pour être utilisable, l'information doit répondre à certains attributs et caractéristiques que nous détaillerons un peu plus loin.

#### Sens

But (direction) explicite ou implicite d'un individu ou d'une organisation, guidant son action à partir d'une base de connaissance.

#### Base de connaissance

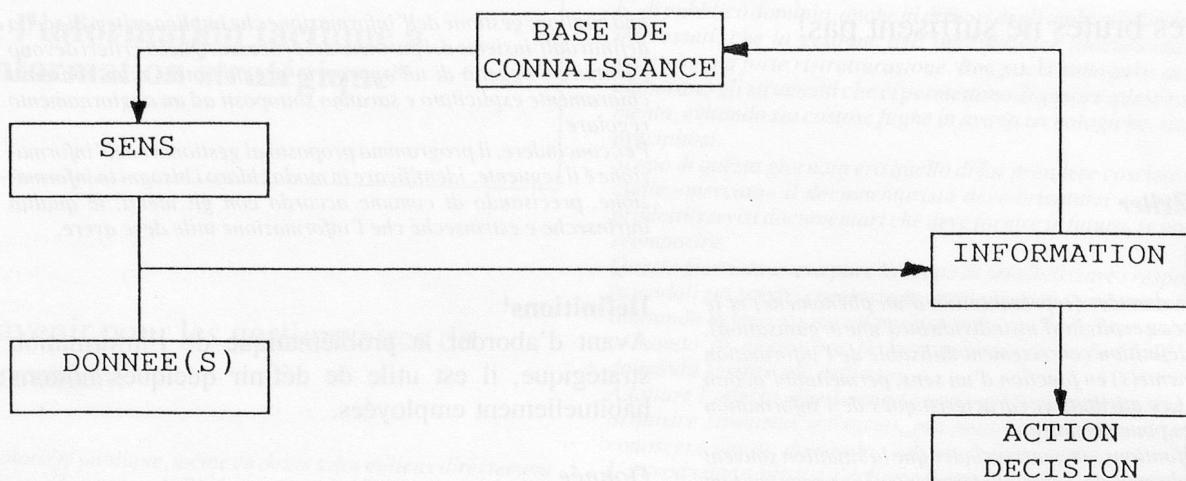
Tout l'acquis formel et informel d'un individu ou d'une organisation.

Ces notions et leurs relations peuvent être représentées par le schéma composant l'ill. 1.

### Les attributs et caractéristiques de l'information idéale<sup>1</sup>

Pour que l'information, telle que définie ci-dessus, soit utilisable, il faut qu'elle ait un certain nombre de caractéristiques. Des études ont montré que les caractéristiques suivantes étaient celles qui étaient les plus satisfaisantes pour les usagers:

<sup>1</sup> Source: Lin GINDRAS, Nadia MAGNENAT-THALMANN, Louis RAYMOND. Systèmes d'information organisationnels. Paris: Gaëtan Morin Editeur, 1986



III. 1

*Compréhensibilité*

L'information doit être facilement comprise par l'usager.

*Adaptabilité*

L'information doit être liée directement à la décision ou à la situation à laquelle fait face le gestionnaire.

*Ponctualité*

L'information doit être reçue par l'usager avant que le moment critique du passage à l'action ne soit arrivé.

*Complétude*

L'information doit couvrir l'ensemble du phénomène, sujet de l'intérêt de l'usager.

*Actualité*

L'information doit être suffisamment récente pour ne pas nécessiter de mise à jour par le décideur avant d'être utilisée.

*Pertinence*

L'information doit avoir un impact sur la décision à prendre ou sur la vision de la situation par le décideur.

*Accessibilité*

L'information doit être générée directement et ne pas nécessiter de traitement de la part de l'usager.

*Fiabilité*

L'information doit correspondre à la réalité mesurée et ne pas être sujette à des variations aléatoires.

*Concision*

L'information doit être présentée en utilisant un style direct et immédiat.

*Flexibilité*

L'information doit pouvoir servir à plusieurs actions potentielles de l'usager.

*Simplicité*

L'information ne doit pas requérir de traitement complexe de la part de l'usager en vue de son utilisation.

Ces attributs idéaux, valables tant pour l'information interne qu'externe à l'entreprise, sont définis en fonction de l'usage qu'en fera l'utilisateur, selon des critères extérieurs à l'information elle-même. Une information possède cependant des caractéristiques intrinsèques nous permettant de la valoriser:

*L'exactitude*

Une information est vraie ou fausse, exacte ou inexacte. Si le degré d'exactitude est faible, le gestionnaire qui s'y fie peut prendre des décisions ou initier des actions qui seront préjudiciables.

*La forme*

Une information peut être présentée à l'usager sous forme de document écrit, par affichage, au moyen d'un écran cathodique, ou encore verbalement. En outre, cette dimension de l'information peut se référer au degré d'agrégation, information détaillée ou sommaire, ou au degré de quantification, numérique ou qualitative.

*La fréquence*

Une information peut être utilisée, recueillie et produite à des intervalles plus ou moins rapprochés suivant les besoins des usagers. Cette dimension est étroitement reliée à la valeur de l'information. En effet, l'intervalle de présentation peut, dans certains cas, ne révéler à l'usager que peu de changements en comparaison avec des situations précédentes, d'où le peu de valeur de l'information; par contre, une fréquence différente pourrait révéler des tendances importantes pour le décideur, d'où une valeur plus grande de l'information.

*L'origine*

Une information mise à disposition d'un décideur est interne ou externe à son organisation. Traditionnelle-

ment, les systèmes d'information organisationnels ont davantage été constitués d'informations internes à l'organisation que d'informations externes. Nous verrons plus loin ce qu'il faut en penser (Voir l'*ill. 2*).

#### *L'horizon temporel*

Une information peut être orientée vers la présentation de phénomènes passés, la description de situations actuelles ou encore la prévision d'activités et d'événements futurs. Certains systèmes, comme les systèmes d'information comptables, sont essentiellement composés de données et d'informations portant sur le passé; d'autres, comme les systèmes d'information stratégiques, ne contiennent essentiellement que des scénarios portant sur les événements futurs.

#### **La schizophrénie informationnelle des organisations**

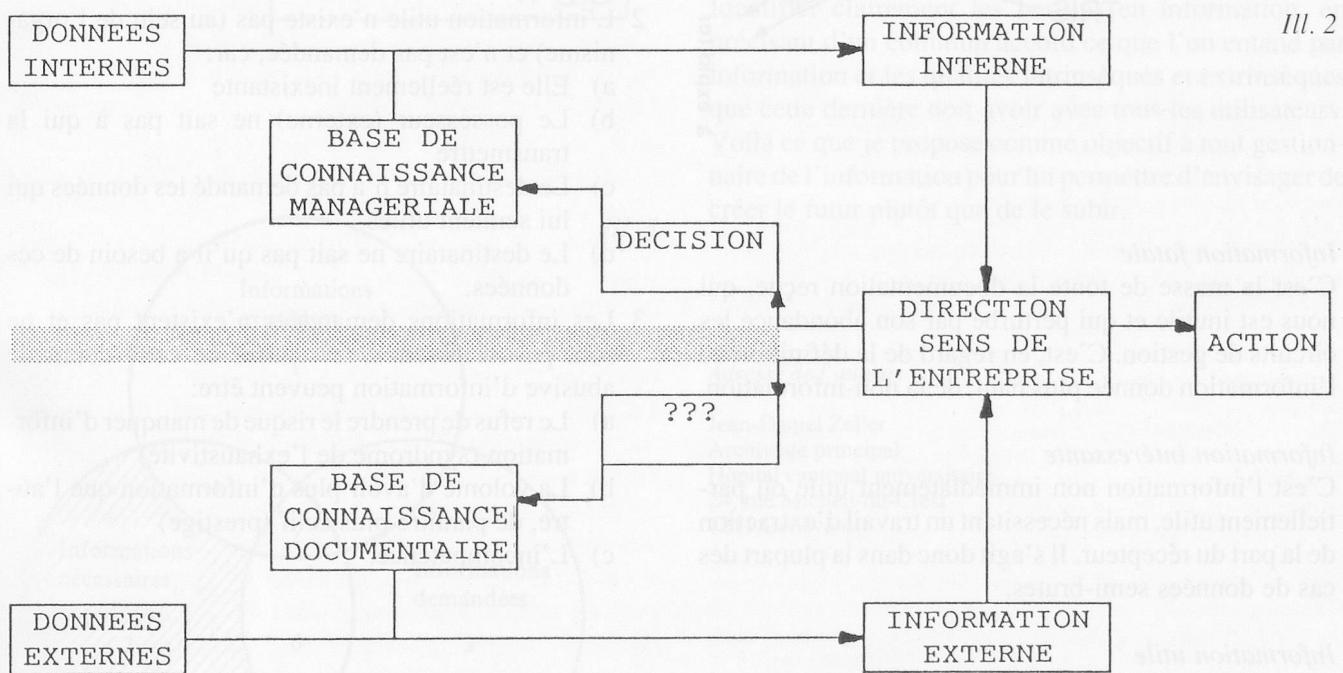
La situation fréquemment rencontrée dans les entreprises et les organisations peut se schématiser comme le montre l'*ill. 2*.

Dans ce diagramme, le terme de direction est donné dans un sens large, il s'agit aussi bien de la direction générale que de tout niveau de direction, au sens de centre de décision.

Dans les faits, les gestionnaires collectent les données internes et fournissent des informations internes à la direction. Sur cette base, la direction agit soit vers l'extérieur, soit en réalimentant la base de connaissance managériale, par une décision d'ordre interne. Par ailleurs, les fournisseurs d'informations documentaires collectent les données externes et élaborent des informations externes pour la même direction.

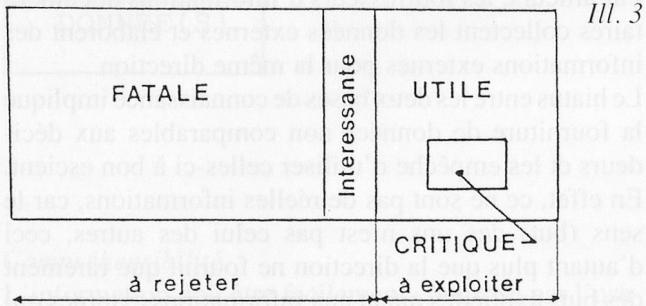
Le hiatus entre les deux bases de connaissance implique la fourniture de données non comparables aux décideurs et les empêche d'utiliser celles-ci à bon escient. En effet, ce ne sont pas de réelles informations, car le sens (but) des uns n'est pas celui des autres, ceci d'autant plus que la direction ne fournit que rarement des buts explicites quant aux informations externes qui doivent être recherchées.

La notion d'information critique va nous permettre d'esquisser une solution à ce problème.

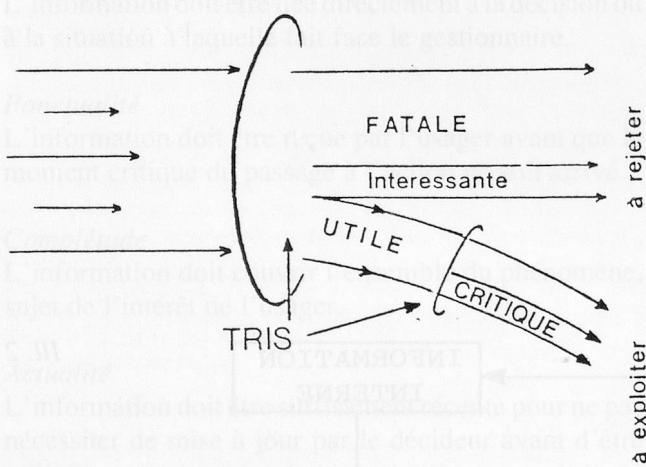


## L'information critique, lieu du consensus informationnel<sup>2</sup>

Nous empruntons à François JAKOBIAK les définitions suivantes, nous permettant de qualifier l'information critique, mise en évidence par le schéma représenté par l'*ill.* 3.



III. 3



### Information fatale

C'est la masse de toute la documentation reçue, qui nous est inutile et qui perturbe par son abondance les circuits de gestion. C'est, en regard de la définition de l'information donnée plus haut, de la non-information.

### Information intéressante

C'est l'information non immédiatement utile ou partiellement utile, mais nécessitant un travail d'extraction de la part du récepteur. Il s'agit donc dans la plupart des cas de données semi-brutes.

### Information utile

C'est l'information que le récepteur doit réellement utiliser (traiter). C'est l'information strictu sensu, dont les critères de sélection peuvent varier, selon le but de l'utilisateur.

### Information critique

Ce sont, parmi l'information utile, les éléments absolument indispensables à la bonne marche de l'entreprise ou de la fonction de l'utilisateur. Elle est critique dans le sens où, si elle venait à manquer, elle mettrait en péril l'existence même de l'organisation.

Différents cas de figure peuvent se présenter dans l'entreprise, au sujet de la gestion de cette information critique, selon qu'elle appartient à la sphère du Système d'information stratégique (SIS) lié à la gestion, ou à la sphère du Système d'information documentaire (SID) lié à la documentation. Chacune des trois situations représentées par l'*ill.* 4 peut exister, il s'agit de savoir si elles sont adaptées aux activités de l'entreprise concernée.

## Quelle information choisir, une approche organisationnelle<sup>3</sup>

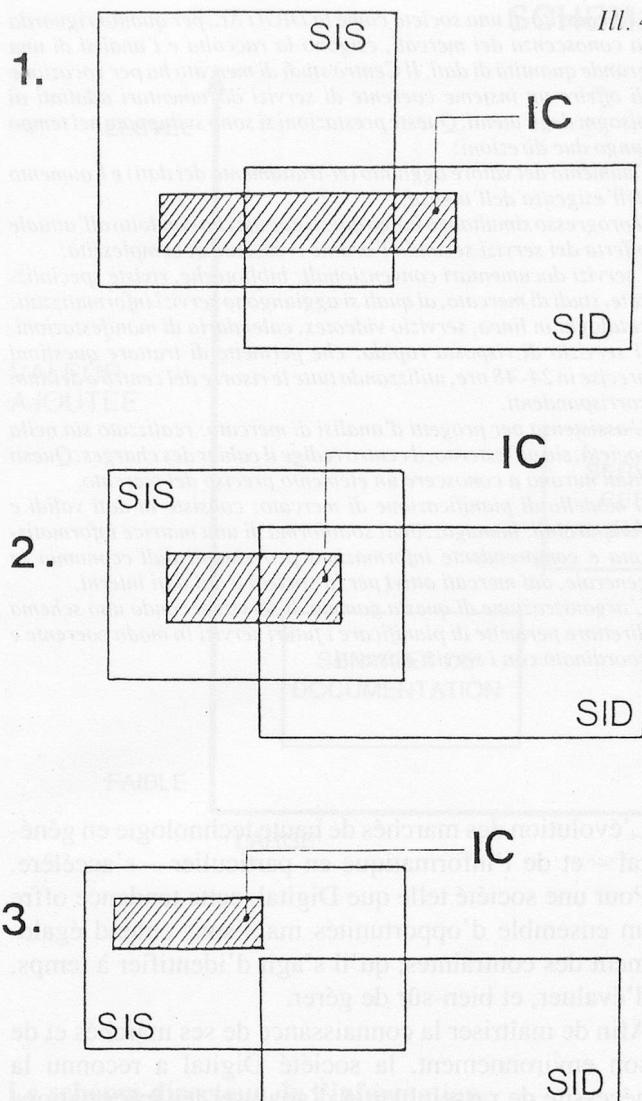
Dans le diagramme représenté par l'*ill.* 5, le terme d'information est utilisé indifféremment dans le sens de donnée ou d'information comme défini plus haut. Nous préciserons dans chaque cas à quel sens les rattacher.

Les différentes zones correspondent aux situations suivantes:

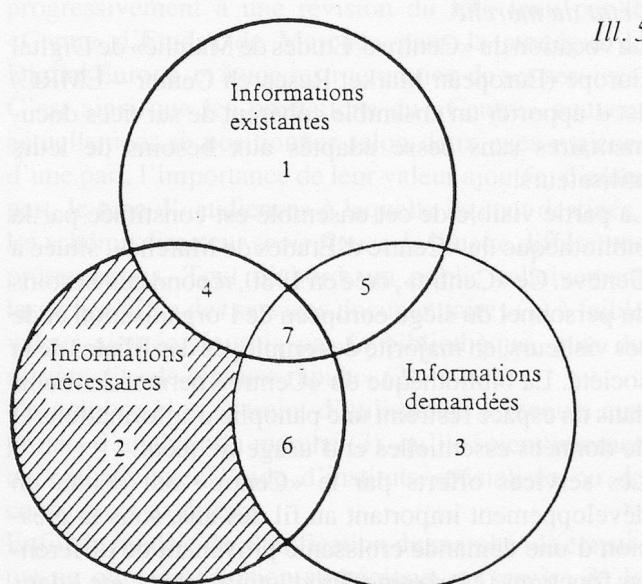
- 1 Les informations existent mais ne sont ni utiles ni demandées, elles ne devraient pas franchir la porte, mais appartiennent à l'information fatale.
- 2 L'information utile n'existe pas (au sein de l'organisme) et n'est pas demandée, car:
  - a) Elle est réellement inexistante
  - b) Le possesseur (externe) ne sait pas à qui la transmettre
  - c) Le destinataire n'a pas demandé les données qui lui seraient utiles
  - d) Le destinataire ne sait pas qu'il a besoin de ces données.
- 3 Les informations demandées n'existent pas et ne sont pas nécessaires, les causes de cette demande abusive d'information peuvent être:
  - a) Le refus de prendre le risque de manquer d'information (syndrome de l'exhaustivité)
  - b) La volonté d'avoir plus d'information que l'autre, de paraître plus actif (prestige)
  - c) L'incompétence.

<sup>2</sup> Source: François JAKOBIAK. Maîtriser l'information critique. Paris: Ed. d'organisation, 1988

<sup>3</sup> Source: Götz SCHMIDT. Notions de base d'organisation. Editions Société suisse d'organisation, 1989



III. 5



- 4 Les informations existent et sont utiles, mais personne ne les demande ou elles sont adressées aux mauvais destinataires (diffusion automatique tous azimuts).
- 5 Les informations existent et sont demandées mais ne sont pas nécessaires (redondance, distraction, information fatale)
- 6 Les informations sont demandées mais ne sont pas disponibles (information utile voire critique); les raisons peuvent être:
- a) Le fournisseur (interne ou externe) ne sait pas qu'il doit les transmettre ou à qui les transmettre
  - b) Le coût de l'information est trop cher par rapport au gain escompté
  - c) Les données utiles n'ont pas été traitées.
- 7 Les informations nécessaires existent, elles sont demandées, c'est le meilleur des cas possible.

Dans le cadre de nos définitions, les zones 1 et 5 représentent des données, les zones 2, 4 et 6 représentent des informations utiles, la zone 7 devrait contenir l'information critique.

Le but d'une bonne gestion de l'information est de diminuer les zones 2, 4 et 6 au profit de la zone 7 (qui n'est pas extensible à l'infini) et de tenter d'éliminer de l'organisation les zones 1, 3 et 5.

### Conclusion en forme de programme

Identifier clairement les besoins en information, en précisant d'un commun accord ce que l'on entend par information et les qualités intrinsèques et extrinsèques que cette dernière doit avoir avec tous les utilisateurs. Voilà ce que je propose comme objectif à tout gestionnaire de l'information pour lui permettre d'envisager de créer le futur plutôt que de le subir.

#### Adresse de l'auteur:

Jean-Daniel Zeller  
Archiviste principal  
Hôpital cantonal universitaire  
24, rue Micheli-du-Crest  
1211 Genève 4

## Comment répondre aux besoins? : La situation d'une entreprise dans un marché concurrentiel

Daniel Ducret

*Les besoins d'une société telle que DIGITAL en matière de connaissance des marchés nécessitent le rassemblement et l'analyse d'une grande quantité de données. Le Centre d'études de marché a pour vocation d'apporter un ensemble cohérent de services documentaires adaptés aux besoins des utilisateurs. Ces prestations se sont développées dans le temps selon deux axes: l'augmentation de la valeur ajoutée (retraitement des données) et l'augmentation de la finesse de l'audience (public-cible).*

*La progression simultanée le long de ces deux axes a abouti à l'offre de services actuelle qui comprend, dans l'ordre croissant de complexité:*

*Les services documentaires conventionnels: Bibliothèque, revues spécialisées, études de marché, auxquels s'ajoutent des services informatisés: catalogue on-line, service videotex, calendrier de manifestations.*

*Le service de réponse rapide: Permettant de traiter entre 24 et 48 heures des questions précises, en utilisant toutes les ressources du centre et de ses correspondants.*

*L'assistance pour des projets d'analyse de marché: Réalisé soit dans la société soit sous-traité à l'extérieur, le centre rédige alors le cahier des charges. Ces études visent à connaître un élément précis du marché.*

*Le modèle de planification de marché: Consistant en des données validées et comparables, stockées sous forme d'une matrice informatisée, et comprenant des informations en provenance de l'économie en général, des marchés actifs pour la société, et des données internes.*

*L'organisation de cette palette de services selon un schéma directeur permet de planifier les services futurs de manière cohérente et coordonnée avec les services existants.*

Die Bedürfnisse eines Unternehmens wie Digital verlangen hinsichtlich der Kenntnisse der Märkte das Zusammensetzen und die Analyse grosser Datenmengen. Das Marktforschungszentrum ist dazu ausersehen, dem Benutzer ein bedürfnisgerechtes, zusammenhängendes Ganzes anzubieten. Die Dienstleistungen haben sich im Laufe der Zeit in zwei Richtungen entwickelt, nämlich hinsichtlich der Steigerung des Wertes der Daten und in bezug auf die Steigerung der Feinheit nach Vorgabe des Zielpublikums.

Dieses gleichzeitige Vorgehen hat zu folgenden Resultaten geführt: Konventionelle Dokumentationsstellen: Bibliotheken, spezielle Zeitschriften, Marktstudien, dazu gehören auch die EDV gestützten Dienstleistungen: online Kataloge, Videotex und Veranstaltungskalender.

Eilservice: Dieser erlaubt die Beantwortung präziser Fragen innerhalb 24–48 Stunden, indem alle Möglichkeiten des Zentrums und seiner Korrespondenten genutzt werden.

Unterstützung von Projekten auf dem Gebiet der Marktanalyse: Diese Aufgaben werden teils in der Gesellschaft, teils ausserhalb derselben realisiert, wobei das Zentrum für das Pflichtenheft zuständig ist. Diese Studien zielen auf die Kenntnis eines bestimmten Marktelementes ab.

Das Marktmodell: Es besteht aus validierten und vergleichbaren Daten, welche in Form einer Matrix gespeichert sind und Wirtschaftsinformationen allgemein sowie über die für die Gesellschaft relevanten Märkte und interne Daten enthalten.

Die Organisation dieser Dienstleistungspalette gemäss Schema erlaubt die koordinierte und zusammenhängende Planung zukünftiger Dienstleistungen unter Berücksichtigung der bereits bestehenden Dienstleistungen.

*Le necessità di una società come la DIGITAL, per quanto riguarda la conoscenza dei mercati, esigono la raccolta e l'analisi di una grande quantità di dati. Il Centro studi di mercato ha per vocazione di offrire un insieme coerente di servizi documentari adattati ai bisogni degli utenti. Queste prestazioni si sono sviluppate nel tempo lungo due direzioni:*

*l'aumento del valore aggiunto (ri-trattamento dei dati) e l'aumento dell'esigenza dell'utenza.*

*Il progresso simultaneo lungo questi due assi ha condotto all'attuale offerta dei servizi secondo l'ordine crescente di complessità:*

*I servizi documentari convenzionali: biblioteche, riviste specializzate, studi di mercato, ai quali si aggiungono servizi informatizzati: cataloghi in linea, servizio videotex, calendario di manifestazioni. Il servizio di risposta rapida: che permette di trattare questioni precise in 24–48 ore, utilizzando tutte le risorse del centro e dei suoi corrispondenti.*

*L'assistenza per progetti d'analisi di mercato: realizzato sia nella società, sia all'esterno, il centro redige il cahier des charges. Questi studi mirano a conoscere un elemento preciso del mercato.*

*Il modello di pianificazione di mercato: consiste in dati validi e comparabili, immagazzinati sottoforma di una matrice informatizzata e comprendente informazioni provenienti dall'economia in generale, dai mercati attivi per la società e dai dati interni.*

*L'organizzazione di questa gamma di servizi secondo uno schema direttore permette di pianificare i futuri servizi in modo coerente e coordinato con i servizi esistenti.*

L'évolution des marchés de haute technologie en général – et de l'informatique en particulier – s'accélère. Pour une société telle que Digital, cette tendance offre un ensemble d'opportunités mais sous-entend également des contraintes, qu'il s'agit d'identifier à temps, d'évaluer, et bien-sûr de gérer.

Afin de maîtriser la connaissance de ses marchés et de son environnement, la société Digital a reconnu la nécessité de rassembler et d'analyser les informations d'une manière dynamique, systématique et organisée, en vue d'optimiser la prise de décision.

Cependant, il s'avère souvent difficile pour les décideurs de localiser et réunir tous les faits, informations et chiffres nécessaires à l'anticipation et à la mesure de l'état du marché.

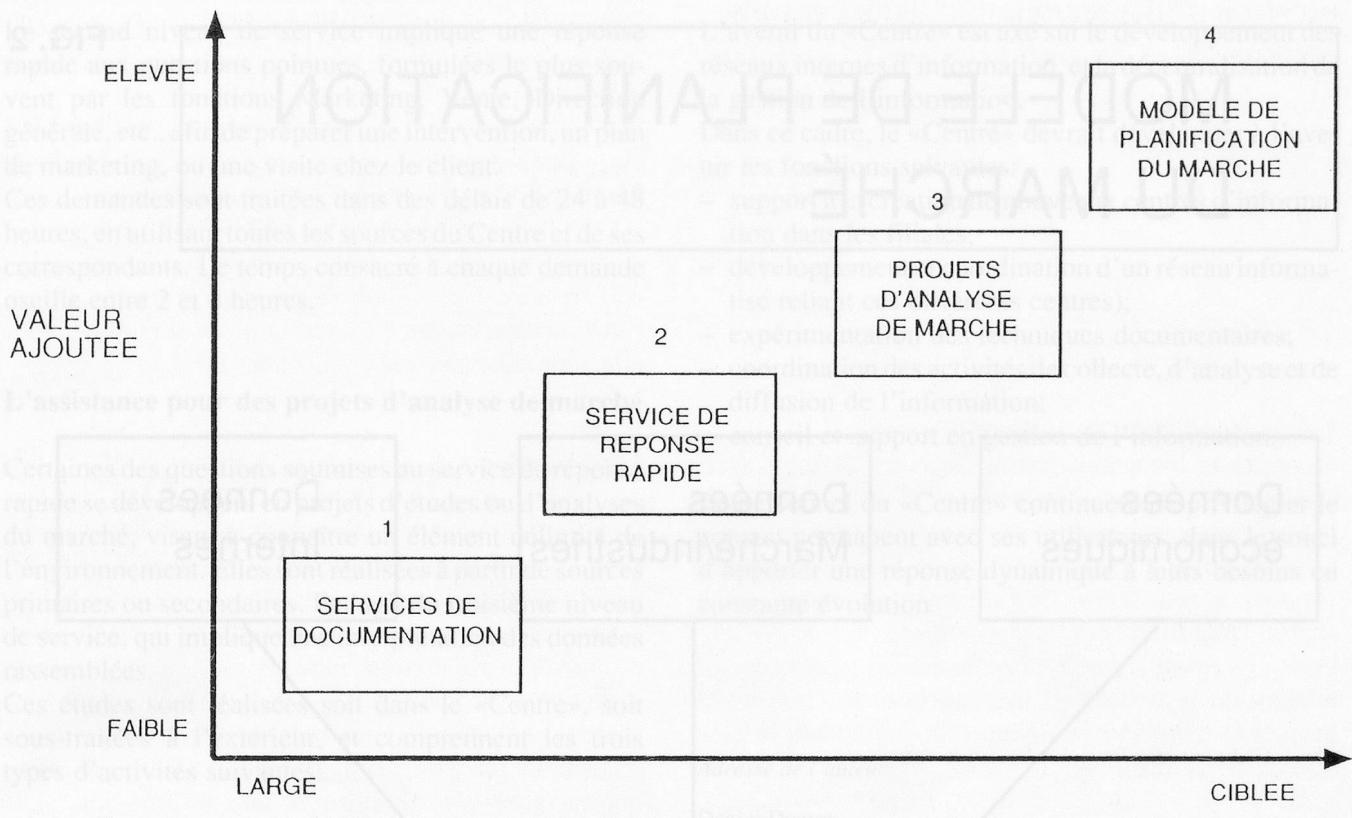
La vocation du «Centre d'Etudes de Marché» de Digital Europe (European Market Research Center – EMRC) est d'apporter un ensemble cohérent de services documentaires sans cesse adaptés aux besoins de leurs utilisateurs.

La partie visible de cet ensemble est constituée par la bibliothèque du «Centre d'Etudes de Marché», située à Genève. Ce «Centre», créé en 1980, répond aux besoins du personnel du siège européen de l'organisation et de ses visiteurs, en majorité des employés des filiales de la société. La bibliothèque du «Centre» permet de réunir dans un espace restreint une panoplie d'informations et de données essentielles et d'usage fréquent.

Les services offerts par le «Centre» ont connu un développement important au fil des ans, sous la pression d'une demande croissante provenant de différentes fonctions (Marketing, Production, Vente, etc.) dans les 17 pays concernés.

## SCHEMA DIRECTEUR

FIG. 1



### Le schéma directeur de l'information

Dans la plupart des cas en effet, les services demandés dépassaient largement le cadre de la mission du «Centre» telle qu'elle avait été définie au départ. Les services ont été adaptés à la nature des besoins, conduisant progressivement à une révision du rôle tenu par le «Centre d'Etudes de Marché» dans la stratégie de Digital Europe, et à une restructuration de ses services. C'est ainsi que les prestations du «Centre» peuvent actuellement se positionner selon deux axes majeurs d'une part, l'importance de leur valeur ajoutée; d'autre part, le type d'«audience» à laquelle ils sont destinés. Le schéma directeur (*voir figure 1*) illustre différentes présentations. Tout d'abord, un public relativement large bénéficie des services documentaires (1) à faible valeur ajoutée, fournis par la bibliothèque, puis du service dit «de réponse rapide» (2).

Un nombre plus restreint d'utilisateurs a recours aux projets d'analyse du marché (3), qu'ils soient internes ou réalisés avec l'aide d'instituts spécialisés ou de consultants extérieurs.

Enfin, le modèle de planification du marché (4) constitue un outil de décision stratégique, au service de la perspective à long terme de Digital Europe.

### Les services documentaires conventionnels

Au niveau de la bibliothèque, le «Centre» regroupe près d'un millier d'études de marché, d'analyses de produits, de profils d'entreprises ou de secteurs de l'industrie, sans oublier les indispensables références socio-économiques et les ouvrages de management.

Deux formes de catalogues permettent à l'utilisateur de localiser les références correspondant le mieux à ses besoins en information:

Le premier est la liste des nouvelles acquisitions, publiée dans le cadre du service Vidéotex interne. Celle-ci est accessible par l'ensemble des employés de Digital dans le monde entier.

Le second est le catalogue électronique de la bibliothèque, lequel autorise une recherche rapide des références à l'aide de mots clés.

Le service Vidéotex contient également un calendrier des séminaires des consultants.

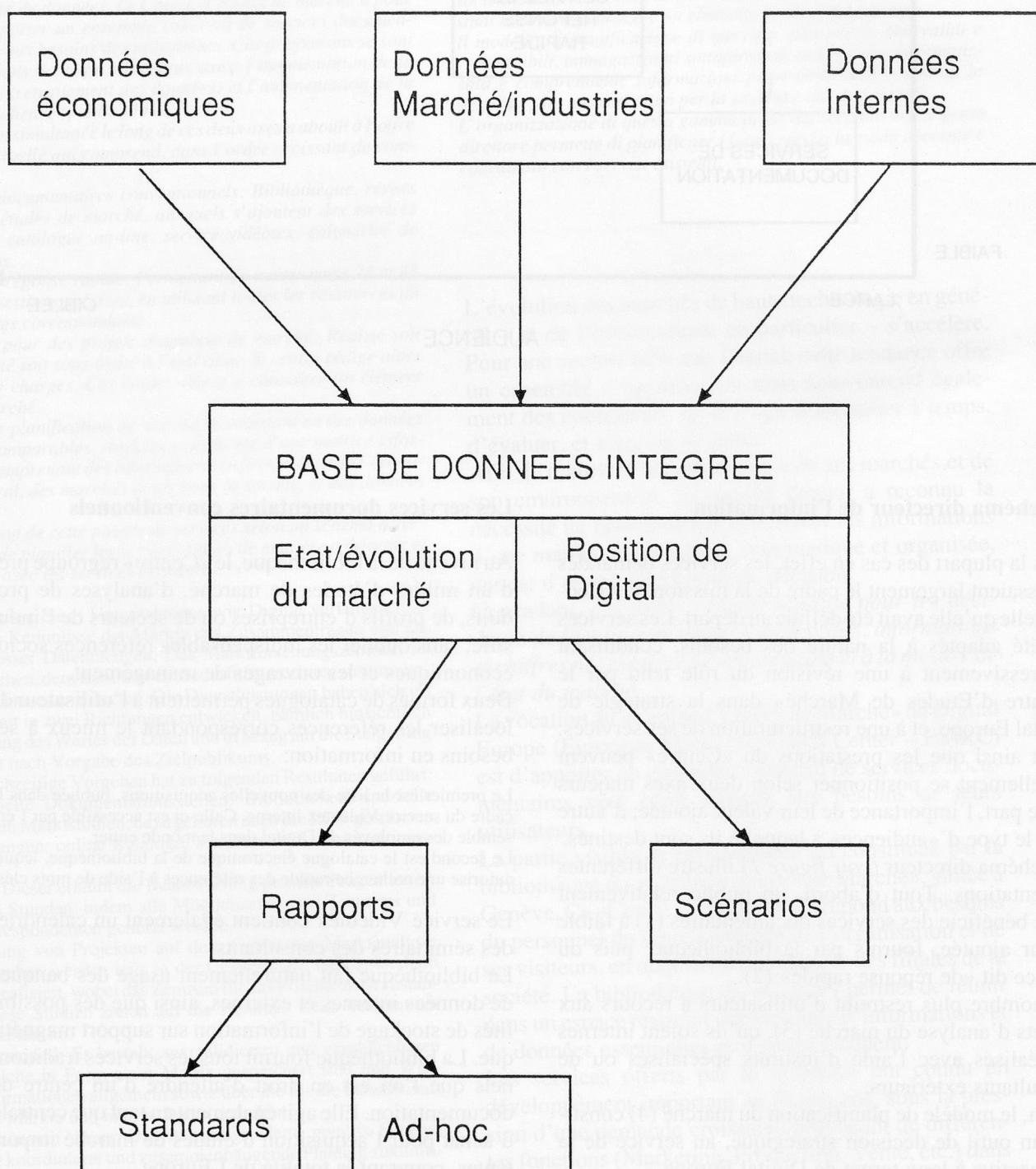
La bibliothèque fait naturellement usage des banques de données internes et externes, ainsi que des possibilités de stockage de l'information sur support magnétique. La bibliothèque fournit tous les services traditionnels que l'on est en droit d'attendre d'un centre de documentation. Elle agit également en tant que centrale d'achat pour l'acquisition d'études de marché importantes, couvrant la totalité de l'Europe.

(voir texte p. 41)

L

FIG. 2

# MODÈLE DE PLANIFICATION DU MARCHÉ



## Le service de réponse rapide

Le second niveau de service implique une réponse rapide aux questions pointues, formulées le plus souvent par les fonctions Marketing, Vente, Direction générale, etc., afin de préparer une intervention, un plan de marketing, ou une visite chez le client.

Ces demandes sont traitées dans des délais de 24 à 48 heures, en utilisant toutes les sources du Centre et de ses correspondants. Le temps consacré à chaque demande oscille entre 2 et 4 heures.

## L'assistance pour des projets d'analyse de marché

Certaines des questions soumises au service de réponse rapide se développent en projets d'études ou d'analyses du marché, visant à connaître un élément délimité de l'environnement. Elles sont réalisées à partir de sources primaires ou secondaires. Il s'agit du troisième niveau de service, qui implique une interprétation des données rassemblées.

Ces études sont réalisées soit dans le «Centre», soit sous-traitées à l'extérieur, et comprennent les trois types d'activités suivantes:

- l'étude approfondie d'un segment de marché, d'un secteur de l'industrie;
- la rédaction du mandat d'étude dans le cas de recours à des sous-traitants extérieurs;
- l'évaluation et la mise en place d'une stratégie de l'information (analyse des besoins, des sources disponibles, etc.) pour les projets importants de la société.

## Le modèle de planification de marché

Enfin, la direction fait appel au modèle de planification du marché pour en appréhender l'évolution, et également pour situer la position de Digital. Ce modèle n'est autre qu'une matrice de données quantitatives, constamment mise à jour, et accessible aux seuls décideurs et planificateurs.

Cette matrice rassemble, sur des bases chiffrées comparables et validées, des données économiques générales, des données internes à la société (*voir figure 2 à la page 40*).

Ces données sont organisées selon les axes suivants:

- produits et services (offre)
- secteurs industriels (demande)
- circuits de distribution (revendeurs, grossistes, etc.)
- zones géographiques (pays).

A partir de ces données, il est possible d'élaborer des scénarios prévisionnels, ou d'imprimer des rapports. Les rapports peuvent être produits sous forme régulière et standardisée (tableaux de bord mensuels par exemple) ou à la demande.

## Conclusion

L'avenir du «Centre» est axé sur le développement des réseaux internes d'information, et la décentralisation de la gestion de l'information.

Dans ce cadre, le «Centre» devrait développer à l'avenir les fonctions suivantes:

- support à la création de nouveaux centres d'information dans les filiales;
- développement et coordination d'un réseau informatisé reliant ces différents centres;
- expérimentation des techniques documentaires;
- coordination des activités de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information;
- conseil et support en gestion de l'information.

Le personnel du «Centre» continuera de privilégier le contact permanent avec ses utilisateurs, dans le souci d'apporter une réponse dynamique à leurs besoins en constante évolution.

*Adresse de l'auteur:*

Daniel Ducret  
Digital Europe  
1-3 ch. Anneville  
case postale 176  
1213 Petit-Lancy 1

## Quelle est l'évolution prévisible des services de documentation dans/pour les entreprises et les organisations?: Quelques réponses fournies par la recherche et l'enseignement.

Luc Quoniam

### Le centre de documentation: le passé

Le centre de documentation, au cours de l'histoire, avait comme rôle essentiel le stockage d'un ou plusieurs types d'information. A ce rôle s'est rapidement ajouté celui de collecte et de recherche de l'information. Le concept de rediffusion de l'information est déjà plus récent. Dans toutes ces tâches, le centre de documentation avait essentiellement besoin de connaissances qui allaient de la collecte, l'indexation et le classement jusqu'à la recherche de documents en incluant la gestion de ce «stock».

### Le phénomène de surinformation

L'augmentation de la masse des documents publiés a nécessité le recours à des techniques de stockage et de recherche de plus en plus performantes (Microfiches, Fichiers informatiques, Bases de Données).

Cependant, au-delà d'un certain volume ( $\pm 30$  Megaoctets), un ingénieur ou toute autre personne faisant de la lecture séquentielle, sature<sup>1</sup>. La réponse à ce constat fut le développement et l'amélioration des techniques de recherche pour accéder à une information de plus en plus pointue, afin de fournir à l'utilisateur final «*Le document pertinent*».

Jusque là, l'unité indissoluble est la référence spécifique, même si elle est, pour la commodité, découpée en champs (ex: référence bibliographique: Auteur, Titre, Année...)<sup>2</sup>.

### Qu'induit ce comportement?

Les distributions de fréquences dans le domaine des sciences de l'information produit des courbes fort connues (courbes de Zipf, Bradford, Lotka...). En simplifiant, ces courbes sont interprétées selon la règle des 80–20 (20% des auteurs écrivent 80% des articles...). Cette règle est vraie pour la masse mais pas forcément pour l'intérêt. Ceci signifie que plus la recherche porte sur le document pertinent plus j'ai des chances de me situer dans les 20% qui contiennent 80%

d'une information qui n'est pas forcément la plus *informative* (elle risque d'être triviale). Ceci est d'autant plus vrai que la quête d'information a pour but l'*innovation*. En effet, l'innovation se situera plus facilement dans la frange de l'information centrale.

L'information pour innovation sera plutôt à la frontière entre deux domaines et ne sera pas encore exprimée (sinon elle n'est plus innovation). La collecte de l'information la plus pertinente élimine le «bruit» mais risque donc d'induire des «silences»<sup>3</sup> sur les informations recherchées. Nous voilà revenus au point de départ, l'information risque d'être volumineuse et donc difficile à apprécier par l'utilisateur final.

### L'adaptation aux utilisateurs finaux

Il est évident que c'est la première question à se poser. L'information pour l'enseignant, l'étudiant, la connaissance académique, n'est pas la même que l'information pour le décideur, le chercheur (à but de décision et/ou d'innovation). Il est donc indispensable que le centre de documentation s'adapte aux utilisateurs finaux de l'information ainsi qu'à leurs préoccupations.

Nous nous placerons dans la perspective d'une information pour innovation et d'une information pour décision.

### Rôle de l'information dans le développement économique

Il est maintenant indéniable que le développement technologique et industriel de pays tels que le Japon n'a pu se faire qu'avec un développement en précurseur ou en parallèle des systèmes d'information. C'est ainsi que l'université de CHIBA (Tokyo) forme de l'ordre de 600 étudiants par an dans le domaine des sciences de l'information<sup>4</sup>. Il ne s'agit pas de vouloir calquer le système japonais car ce comportement conduirait à l'échec, vu les différences culturelles, mais de souligner le rôle de l'information dans le développement et de trouver alors un modèle convenant à notre culture occidentale.

<sup>1</sup> JAKOBIAK F. *Pratique de la Veille Technologique*. Les éditions d'organisation. Paris, 1991. pp. 232

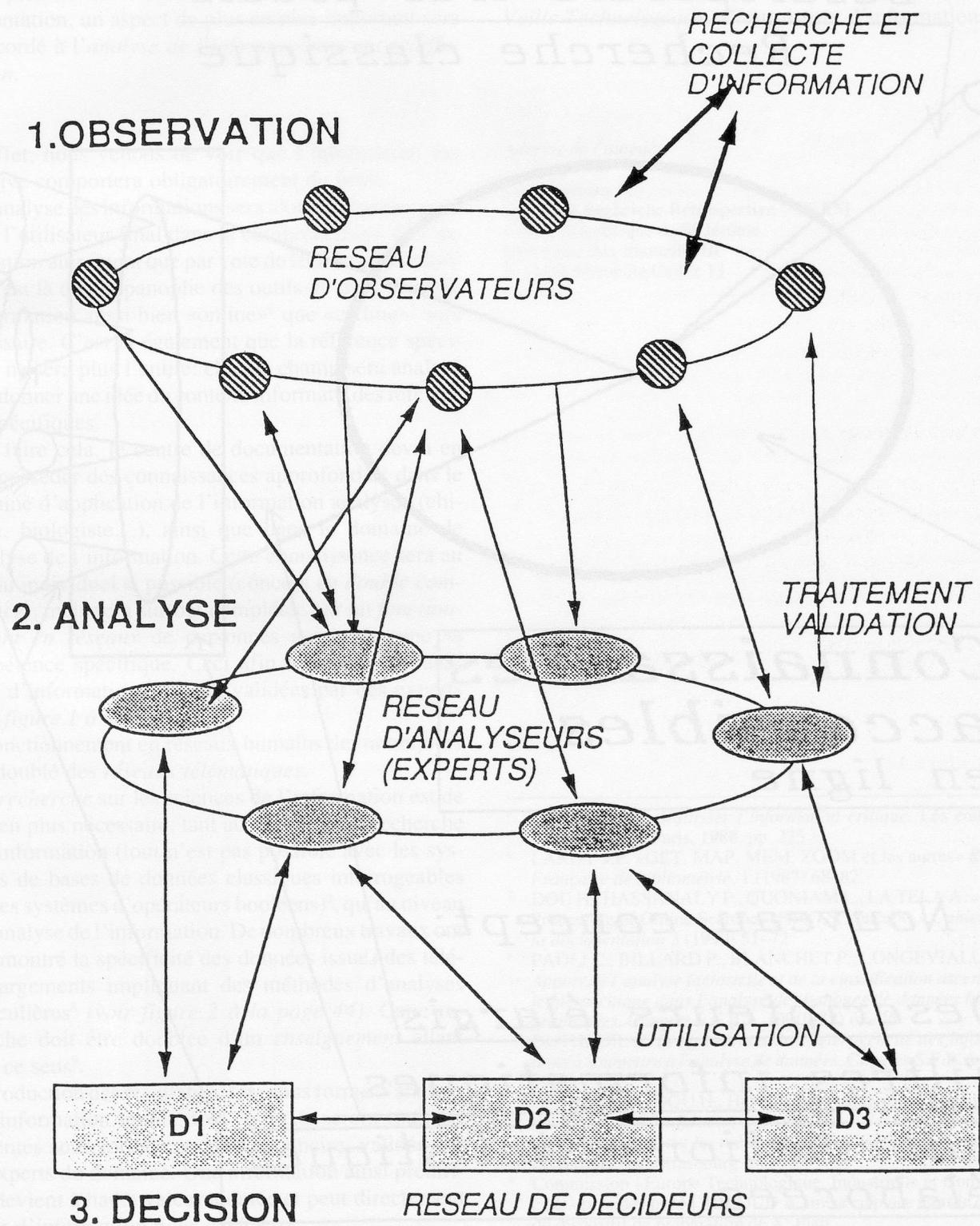
<sup>2</sup> DOU H., HASSANALY P., QUONIAM L, LA TELA A. «Veille Technologique et Information Documentaire». *Le Documentaliste* 27 3 (05–06/90) 132–141

<sup>3</sup> DOU H., HASSANALY P., LA TELA A., QUONIAM L. Advanced interfaces to analyse automatically online database set of answers. *Information Services & Use* 10 (1990) 135–145

<sup>4</sup> Rapport sur l'état de la Technique du Centre de Prospective et d'Evaluation du Ministère (CPE). (1989)

(voir texte p. 45)

## VEILLE TECHNOLOGIQUE ACTEURS, FONCTIONS ET FLUX D'INFORMATION

**FIG.1**

(voir texte p. 45)

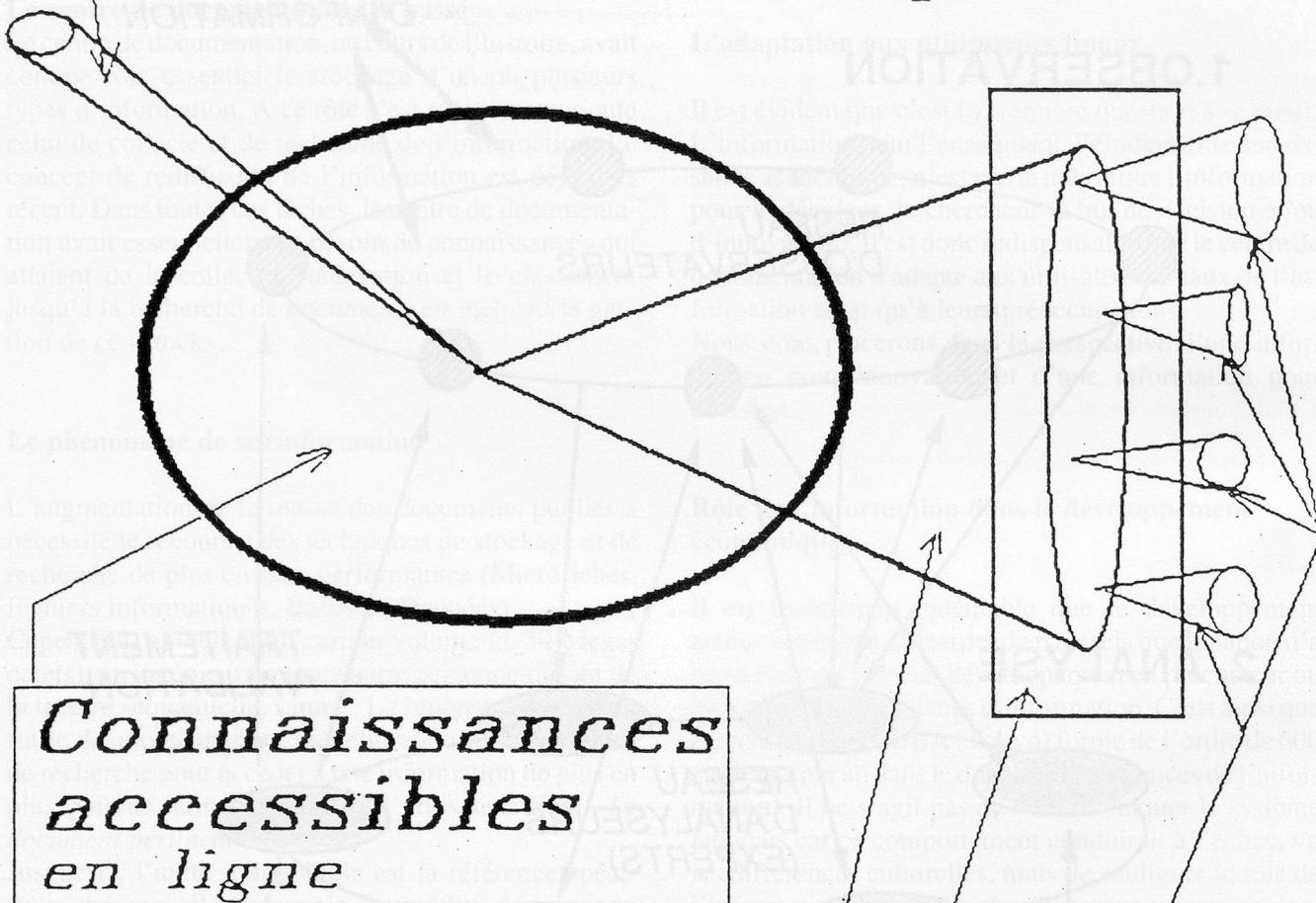
**FIG.2**

# La méthode

*Ancien concept:*

Descripteurs très précis

Recherche classique



*Nouveau concept:*

Descripteurs élargis

Filtres informatiques

Informations statistiques élaborées

## Le centre de documentation: aujourd'hui et demain

Au vu de ce que nous venons d'écrire, nous pouvons commencer à dégager certaines tendances à respecter:

- Le centre de documentation devra *s'intégrer* dans son organisme en comprenant les *buts* de celui-ci<sup>5</sup> (quelle est l'utilisation finale de l'information?).
- En plus des activités classiques du centre de documentation, un aspect de plus en plus important sera accordé à l'*analyse de l'information avant rediffusion*.

En effet, nous venons de voir que l'information exhaustive comportera obligatoirement du bruit.

Une analyse des informations sera alors nécessaire pour aider l'utilisateur final dans la compréhension de l'information autrement que par voie de lecture séquentielle. C'est là que la panoplie des outils de traitement de l'information aussi bien «online»<sup>6</sup> que «offline»<sup>7</sup> sera nécessaire. C'est là également que la référence spécifique ne sera plus l'entité: chaque champ sera analysé pour donner une idée du contenu informatif des références spécifiques.

Pour faire cela, le centre de documentation devra en plus posséder des connaissances approfondies dans le domaine d'application de l'information analysée (chimiste, biologiste...), ainsi que dans le domaine de l'analyse de l'information. Cette connaissance sera au niveau individuel si possible (concept de *double compétence*), mais sera surtout complétée par un *fonctionnement en réseaux* de personnes ayant chacune sa compétence spécifique. Ceci afin d'obtenir des analyses d'information toujours validées par des experts (voir figure 1 à la page 43).

Ce fonctionnement en réseaux humains devra toujours être doublé des *réseaux télématiques*.

Une *recherche* sur les sciences de l'information est de plus en plus nécessaire, tant au niveau de la recherche de l'information (tout n'est pas possible avec les systèmes de bases de données classiques interrogeables par des systèmes d'opérateurs booléens)<sup>2</sup>, qu'au niveau de l'analyse de l'information. De nombreux travaux ont déjà montré la spécificité des données issues des télé-déchargements impliquant des méthodes d'analyses particulières<sup>8</sup> (voir figure 2 à la page 44). Cette recherche doit être doublée d'un *enseignement* allant dans ce sens<sup>9</sup>.

La production des résultats se fera sous forme d'analyse de l'information traitée. Ces résultats seront toujours présentés sous forme condensée, concise, validée par les experts du domaine. Une information ainsi prédirigée devient à haute valeur ajoutée et peut directement servir d'*information pour décideurs*.

## Quelle place peut alors attendre le centre de documentation?

S'il sait répondre à ces différentes préoccupations, le centre de documentation, tant dans les entreprises que dans les organismes, aura une place de plus en plus importante.

Cette place sera *très proche des centres décisionnels* et renforcera la place ainsi que le rôle indispensable du centre de documentation non plus simple fournisseur de documents mais intégré pleinement dans un service de *Veille Technologique* et fournisseur d'informations.

### Adresse de l'auteur:

Luc Quoniham  
Centre de Recherche Rétrospective - CRRM

Centre Scientifique de St-Jérôme  
Université Aix Marseille III  
F-13397 Marseille Cedex 13

<sup>5</sup> JAKOBIAK F. *Maîtriser l'information critique*. Les éditions d'organisation. Paris, 1988. pp. 225

<sup>6</sup> LARDY J.P. «GET. MAP. MEM. ZOOM et les autres» *Revue Française de bibliométrie*. 1 (1987) 68-82

<sup>7</sup> DOU H., HASSANALY P., QUONIAM L., LA TELA A. «Post Processing of Online Searches (P.P.O.S. concept).» *Cahiers de la documentation* 3 (1990) 51-72

<sup>8</sup> PAOLI C., BILLARD P., BLANCHET P., LONGEVIALLE C. *Apport de l'analyse factorielle et de la classification ascendante hiérarchique dans l'analyse des banques de données bibliographiques*. Congrès S.F.B.A. (09/1987) 65-75

DUTHEUIL C. *Les problèmes de l'hétérogénéité des informations à soumettre à l'analyse de données*. Congrès S.F.B.A. (09/1987) 33-37

QUONIAM L., DOU H., HUOT C. *Les méthodes d'analyse des données face à l'information stratégique et l'innovation*. Colloque international sur les méthodes de blocs sériation et applications (04/1990) Strasbourg

<sup>9</sup> Commission «Europe Technologique, Industrielle et Commerciale» présidée par M. RIBOUD A., mise en place dans le cadre du dispositif de préparation de X<sup>e</sup> Plan.