

2004

Vient de paraître: "The Laberynthes of Information ChallengingThe Wisdom of Service" (Ciborra, 2002)

Emmanuel Monod

Université Paris Dauphine, emmanuel.monod@dauphine.fr

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

Recommended Citation

Monod, Emmanuel (2004) "Vient de paraître: "The Laberynthes of Information ChallengingThe Wisdom of Service" (Ciborra, 2002)," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 9 : Iss. 4 , Article 6.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol9/iss4/6>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

VIENT DE PARAITRE

The Labyrinths of Information Challenging the Wisdom of Systems

Claudio CIBORRA

Oxford, 195 pages

Nous avons tous en mémoire la manière dont SABRE, le premier des Systèmes d'Information Stratégiques (SIS) ne résultait ni d'une stratégie, ni d'une planification ni d'une méthode, mais d'un «bricolage». Cette contribution majeure à la recherche en Systèmes d'Information (SI) est due à Claudio Ciborra (*London School of Economics*). Son livre «*The Labyrinths of Information*» est d'abord un recueil de cas d'entreprises qu'il a publié non seulement dans AMIT, SJIS, *Information Technology and People*, JSIS, *Information Society*, mais aussi dans *Organization Science* ainsi que dans de nombreux précédents ouvrages. Des cas aussi classiques qu'*American Airlines*, *Mc Kesson*, *American Hospital Supply*, Olivetti, ATT, IBM, Hoffmann-La Roche, EDF, Unilever sont présentés. Claudio Ciborra est tout d'abord le narrateur des «*true stories*», non seulement des SIS mais de SI aussi répandus que CRM, le commerce électronique ou le Groupware ou des méthodes et approches aussi classiques que le BPR, le CMM, l'alignement stratégique, les méthodologies structurées ou le prototypage. On y retrouve le souci que Mintberg louait dans le fameux article de Richard T. Pascale dans la *California Management Review: the Honda Effect*. Le succès de Honda par rapport à Harley Davidson en Californie n'est pas dû à une planification, mais à un ap-

prentissage. Bien plus le mot «stratégie» qui fait vivre tant d'académiques et de consultants en Occident, n'a aucun sens au Japon. Comme disait Mintzberg «*Learning vs Planning 1 to 0*». La plupart des succès en management sont le contraire d'une rationalisation a posteriori à grands renforts de stratégie et de planification. En management comme en SI, les «*true stories*» résultant d'entretiens minutieux à l'intérieur des entreprises concernées pour comprendre ce qui s'est réellement passé aboutissent à l'inverse. D'où la nécessité de nouveaux concepts.

Car ce livre est aussi et surtout une invitation à un nouvel ensemble de concepts en SI. Les concepts qui ont permis de rendre compte des cas en SI : l'improvisation, l'arrangement (gestell), l'action située, les réseaux d'acteurs, le «*bricolage*» (en français dans le texte), la «*dérive*» ou déviation des SI (idem), l'organisation comme *plafrom*, la perspective de l'hospitalité, les oxymorons et la saisie des opportunités. Au-delà de la perspective managériale de l'apprentissage organisationnel ou de l'émergence, il s'agit bien d'instrumentaliser l'un des courants de recherche les plus prometteurs en SI face au déterminisme technologique : l'approche socio-technique. Mais, à la différence de la théorie sociale critique, ces recherches ne se placent pas dans une perspective normative ou éthique qui conduiraient à recomman-

der de nouvelles méthodes de développement. Il s'agit simplement de rendre compte des cas. Revenons à SABRE d'American Airlines. Une fois de plus, les choses se sont passées à l'inverse de ce que préconise Michael Porter. Il ne s'agissait pas de construire des « barrières à l'entrée » contre les concurrents. Il ne s'agissait même pas de rechercher un « avantage concurrentiel ». SABRE n'a pas été conçu par la direction générale ou par quelque stratège dans un bureau. Il n'a même pas été conçu du tout. Il s'agissait de répondre à un problème opérationnel qui n'intéressait personne : American Airlines avait un problème d'efficacité interne dans son système de réservation, un problème d'inventaire. AA n'avait pas accès à l'inventaire des sièges disponibles à la vente dans les avions et ne pouvait relier les noms des passagers au numéro des sièges avec suffisamment de précision. Ce système n'avait rien de « stratégique », puisqu'il était opérationnel. Sa conception n'était en rien « top down » (hiérarchique) mais bien au contraire « bottom up » (ascendante). La plupart des académiques et consultants avaient prédit que les SIS seraient des SIAD, des systèmes interactifs d'aide à la décision. Ces systèmes devaient nécessairement se situer au niveau de la direction générale à partir de l'application de la spectaculaire technologie de l'intelligence artificielle. Ils devaient suivre une conception rigoureuse, planifiée, des méthodologies structurées et être créées par des scientifiques au service des dirigeants. C'est le contraire qui s'est produit. C'est du bricolage des opérationnels sur des systèmes opérationnels que sont sortis ce que l'on appellerait plus tard les SIO (Systèmes d'Information Inter-Organisationnels). Ce sont les SIO et non les SIAD qui ont donné aux entreprises des avantages concurrentiels (les SIS). Ce sont eux qui

ont préfiguré le commerce électronique. Internet lui-même démontre l'illusion de la stratégie en échappant lui-même à toute planification, à tout contrôle d'une organisation. Comment comprendre le fait que la réalité s'éloigne à ce point de l'idéal de nombreux académiques et consultants ? C'est ce que Claudio Ciborra appelle la « Krisis ».

Car voici la troisième originalité de ce livre. En plus d'être un recueil de cas en SI et d'explicitier les concepts, Claudio Ciborra nous propose une réflexion profonde sur notre attitude de chercheur, sur l'épistémologie. La « Krisis » est bien entendu la Crise des Sciences Européennes décrite par Husserl en 1934. « La science n'a rien à nous dire » du fait qu'elle exclut de son champ tout ce qui nous parle. Tout ceci remonte non seulement à Descartes, mais aussi et surtout à Galilée. Nous vivons dans l'illusion de la géométrie. C'est ce qui nous fait créer des diagrammes comme des modèles conceptuels de données (MCD), des modèles organisationnels de traitements (MOT) et surtout ce qui nous fait tracer des flèches entre les boîtes de l'alignement stratégique. Nous sommes victimes de l'esthétisme, de la pureté des idéalités mathématiques. C'est ce qui nous éloigne de la situation, de l'action, de la compréhension des acteurs. Claudio Ciborra retrouve la méthode de recherche de la phénoménologie. A l'origine d'une science, il y a une pré-compréhension du monde. A l'origine de la géométrie, il y avait l'arpentage. L'ouvrage se termine par l'énoncé de la méthodologie suivie dans la rédaction de l'ouvrage, qui se rapproche alors d'Heidegger.

Bien sûr, le manque d'illustrations nuit à l'attractivité de l'ouvrage. Même les méthodes et approches les moins planifiées peuvent être représentées... peut-être même se doivent d'autant plus être

représentées si elles veulent enfin figurer dans les enseignements de management et les préconisations des consultants. On a pu représenter le prototypage et l'apprentissage organisationnel, pourquoi ne pas en faire autant de tous les concepts présentés ici? On peut admettre que les concepts ne soient pas finalement reliés entre eux dans une perspective synthétique, du fait qu'il s'agit de remettre en cause le mainstream. Toutefois, un positionnement par rapport aux grands courants socio-techniques et sociologiques en SI aurait permis de mieux saisir la contribution originale de l'auteur. Notamment, il ne fait que citer l'*Actor Network Theory* de Latour, ne dit presque rien de la Théorie de l'Agir Communicationnel d'Habermas ni de la théorie de la structuration alors qu'Anthony Giddens doit être son voisin de bureau à la *London School of Economics*! De la même manière, on a du mal à bien saisir la contribution aux différentes théories de l'apprentissage organisationnel et des communautés de pratiques. Est-ce, comme Nietzsche, une volonté de ne pas créer ce que précisément l'on critique: un système?

En tout état de cause, le caractère scientifique de l'ouvrage est un tour de

force: résumer près d'une vingtaine d'articles académiques en un ouvrage de moins de 200 pages. Il est captivant de la première à la dernière page. La manière de lier les trois niveaux (les cas, les concepts, l'épistémologie) est originale et extrêmement réussie. Il s'agit donc en tout premier lieu d'un ouvrage pour les chercheurs qui leur pose la question fondamentale de la phénoménologie: que répondre à: «la science n'a rien à nous dire? «Suis-je en train de reproduire l'illusion mathématisante? D'imiter une physique, la mécanique classique, qui n'existe plus? Suis-je dans ma recherche en train de projeter des modèles esthétiques parce qu'ils sont faciles à mesurer, à publier, à enseigner, à recommander, ou bien est-ce que je cherche honnêtement à comprendre? Mais peu d'ouvrages parleront autant à des praticiens des SI et des dirigeants. Il s'agit des récits de l'intérieur des entreprises, et non des élégantes matrices de la Harvard Business School. Enfin, bien de nos enseignements pourraient s'inspirer d'une telle confrontation à la réalité. Avoir dans l'enseignement comme dans la recherche une volonté de distance critique, de pluralisme ainsi que d'humilité dans la compréhension des situations humaines.

Par Emmanuel MONOD