

2001

## Aide à la construction et à la confrontation de représentations mentales pour la recherche d'un consensus dans les situations mal structurées 5 ans après : évaluation de la réussite de trois cas de planification

Florence Rodhain

Université Montpellier II, [florence.rodhain@umontpellier.fr](mailto:florence.rodhain@umontpellier.fr)

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

---

### Recommended Citation

Rodhain, Florence (2001) "Aide à la construction et à la confrontation de représentations mentales pour la recherche d'un consensus dans les situations mal structurées 5 ans après : évaluation de la réussite de trois cas de planification," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 6 : Iss. 2 , Article 5.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol6/iss2/5>

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](mailto:elibrary@aisnet.org).

# **Aide à la construction et à la confrontation de représentations mentales pour la recherche d'un consensus dans les situations mal structurées**

*5 ans après : évaluation de la réussite  
de trois cas de planification*

**Florence RODHAIN**

Maître de Conférences, ISIM – CREGO – Université Montpellier II

---

## **INTRODUCTION**

Évaluer un exercice de planification à cinq ans exactement cinq années après son exécution : quoi de plus logique ?

1996 : année "terrain" où plusieurs mois étaient consacrés à l'application concrète de la méthode CORE dans trois organisations. La méthode fut appliquée dans le cadre de la planification des Systèmes d'Information dans l'optique des cinq ans.

2001 : date idéale pour dresser un nouveau bilan !

CORE, pour **CO**nfrontation de **RE**-présentations, est une méthode reposant sur l'utilisation de la cartographie cognitive, mise au point durant le travail de thèse. Elle a pour but la recherche d'un accord entre plusieurs acteurs ou groupes d'acteurs quelconques, désirant, dans une situation floue, non structurée, trouver un consensus sur les modalités d'un changement souhaité. La méthode avait été appliquée dans le cadre de la recherche d'un plan de SI dans trois organisations. Ces trois cas d'application avaient alors permis de mettre en évidence la praticabilité et l'efficacité de la méthode.

Puisque l'opportunité nous est donnée de revisiter le travail de thèse avec un certain recul, nous souhaiterions tout simplement le faire en abordant successivement les trois grands thèmes, certes très classiques, mais auxquels une importance égale a été attribuée durant la recherche, à savoir la théorie, la méthodologie et la pratique. La thèse s'est voulue être le reflet de ce ménage à trois. Chaque élément du ménage entretient, au sens d'Egard Morin, des relations complexes avec les deux autres ; ils se nourrissent les uns les autres, existant les uns grâce aux autres. Pour présenter ces trois points, un ordre assez attendu est proposé : théorie, méthodologie et pratique, puisque cet ordre est le fidèle reflet de la façon dont la réflexion a avancé, même si bien entendu la recherche fut loin d'être une démarche toute linéaire.

Dans un premier temps, les positions épistémologique et théorique retenues seront donc développées, avant de présenter les positions méthodologiques. Précisons qu'il ne s'agira pas de décrire à nouveau la méthode en elle-même, qui a déjà fait l'objet d'une description dans un numéro précédent (Rodhain et Reix 1998) mais plutôt d'exposer les principes découlant des positionnements épistémologiques et théoriques. Il sera alors temps de passer aux enseignements du terrain. Pour ce faire, nous sommes retournés dans les organisations ayant participé aux expérimentations pour voir si les plans développés avaient effectivement ou non été mis en place à la date planifiée, à savoir à l'horizon des cinq ans.

## 1. DE L'AFFIRMATION DE CONVICTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET THÉORIQUES...

### 1.1. Un positionnement résolument constructiviste

*"Rien ne va de soi.  
Rien n'est donné. Tout est construit".*

Gaston Bachelard,  
*La formation de l'esprit scientifique,*  
1938

La vision constructiviste nous a particulièrement attirés par le fait que cette perspective vise à montrer en quoi la distinction radicale souvent élaborée entre sujet et objet peut s'éliminer. Notre conception du constructivisme provient particulièrement de la lecture des travaux de l'école de Palo Alto, et ne peut se détacher des trois mots clés suivants : *tolérance, responsabilité et liberté*. Dans l'ouvrage coordonné par Paul Watzlawick (1988) : *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, les auteurs (en particulier Watzlawick et Varela) suggèrent que le sujet acceptant la réalité qu'il percevait comme une invention, *sa* propre invention, avance sur la voie le conduisant à la tolérance, la responsabilité et la liberté. En admettant qu'il n'a pas accès à la réalité absolue, mais que toutes les réalités ne sont qu'inventées, celles des autres comme la sienne, l'individu ne peut rejeter sans autre forme de procès les conceptions de ses semblables. Les réalités que les autres s'inventent ou se construisent sont respectables au

même titre que les siennes, d'où l'idée de tolérance. Quant à la notion de responsabilité, elle renvoie au fait que l'individu ayant conscience que ses actions et décisions, dépendant en partie des réalités qu'il s'invente, influent sur son environnement, ne rejette pas ensuite cet environnement, mais reconnaît sa contribution à sa construction. Cet individu ne tombe pas dans les biais des prédictions auto-réalisatrices (voir Watzlawick 1988). Enfin, l'individu connaissant sa capacité à se construire des représentations (des réalités), autrement dit accédant à la méta-connaissance, c'est-à-dire à la compréhension de la manière dont il fonctionne pour connaître, possède, plus que ceux n'accédant pas à cette connaissance, la capacité à se construire des représentations adéquates par rapport à son projet. Comme le souligne Watzlawick (en épilogue de *L'invention de la réalité*), l'individu peut alors **choisir** :

“Cette totale responsabilité implique une totale liberté. Si nous avons conscience d'être l'architecte de notre propre réalité, nous saurions que nous pouvons toujours en construire une autre, complètement différente. Nous serions, au premier sens du terme, des “hérétiques”, c'est-à-dire des individus sachant qu'ils peuvent choisir” (p. 351).

C'est avec cette vision constructiviste que nous avons entamé la construction de la théorie sur laquelle s'est plus tard appuyée la méthode proposée.

## 1.2. Les besoins en informations comme *construits* découlant de représentations mentales et non comme *données*

L'objet de la thèse consistait en la recherche d'une méthode s'appliquant au niveau le plus en amont de la gestion de projet, permettant de définir, à partir de vues multiples, partiellement élaborées et potentiellement divergentes, une vision unique du projet. Il fallait choisir un contexte d'application à la méthode. Nous avons choisi de nous intéresser particulièrement à la problématique de la planification des SI, situation non structurée s'il en est, impliquant plusieurs acteurs devant s'accorder sur un plan unique à partir de visions multiples et éventuellement différentes voire conflictuelles. Cela nous a conduits à nous intéresser à la notion de besoin en informations, sous-jacente à toute élaboration de SI ou de plan de SI. La revue de la littérature sur le concept de besoin en informations révèle deux choses. Premièrement, il semble admis que le besoin soit une donnée. Deuxièmement, les interrogations des chercheurs reposent sur la manière de trouver les besoins mais jamais ils n'interrogent la notion de besoin en elle-même.

C'est ainsi que selon les auteurs en SI, une analyse satisfaisante des besoins en information devrait conduire à **“recenser” un ensemble “complet” des besoins “réels” des utilisateurs** (McKeen et al. 1979, Davis et al. 1986, Leifer et al. 1994). L'idée générale sous-jacente est que les utilisateurs **ont** des besoins. Parfois, ils ne parviennent pas à les exprimer ou ne les “connaissent” pas. De ce fait, le rôle du

concepteur est de les révéler. On trouve donc toujours l'idée du caractère "réel" du besoin, même dans les articles discutant de la méthode du prototypage, technique que les auteurs décrivent comme permettant de "révéler" les besoins qui seraient bien préexistants à son application. Il apparaît clairement que ces auteurs considèrent le besoin en information comme une donnée positive, réelle, qu'il convient d'analyser. Croire en la possibilité d'un *recensement exhaustif de besoins réels*, c'est considérer le besoin en information comme une donnée positive.

Ce positionnement n'est pas discuté par les auteurs qui se contentent d'explorer le "comment" de la problématique. À côté de ce "comment", le "quoi" demeure peu étudié ; les chercheurs s'interrogent rarement sur la définition même de la notion de besoin en information. Sans doute parce que la notion leur paraît évidente. Il semble que toute la difficulté, selon ces chercheurs, réside dans la *découverte* des "bons" besoins en information ou des besoins en information "réels", donc dans la définition de méthodes permettant *d'extraire* au mieux ces besoins. D'après les auteurs, la difficulté pour l'informaticien, le consultant ou le chercheur, est de parvenir à *recueillir* les besoins des utilisateurs. Lorsque l'analyste choisit, pour trouver ces besoins, d'interroger l'utilisateur, il doit *extraire* de l'"océan" de sa pensée, les besoins y demeurant ; le postulat sous-jacent à cette approche étant que les besoins préexistent à l'analyse, que le rôle de l'intervenant consiste à *faire émerger* ces besoins et à les modéliser.

Mais les besoins en information pré-existent-ils forcément au processus visant à les rechercher ? Ce processus n'influe-t-il pas de manière déterminante sur la nature même des besoins ? En d'autres termes, l'intervenant est-il un simple observateur qui *extraît* les besoins, ou est-il un architecte, qui aide l'utilisateur à *construire* ses besoins ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur les travaux de certains économistes, tel Albou et de sociologues, tel Baudrillard, ayant abondamment critiqué la notion de besoin. Ces travaux convergent tous sur un même point : la notion de besoin est généralement peu explorée par les auteurs qui l'utilisent, même si elle constitue le point central, primordial dans leurs recherches. La notion de besoin n'est-elle pas en effet au cœur de l'économie ? Pourtant, ni Adam Smith, ni Jean-Baptiste Say, ni Ricardo, ni Stuart Mill ne se sont attardés à mener une réflexion approfondie sur la notion de besoin (Albou 1976). En économie, ainsi qu'en gestion, une fois précisé que le besoin se réfère au "manque" ou à la "nécessité", on a le sentiment d'avoir fait le tour de la question, d'avoir défini la notion. Or, cette notion ne se laisse pas définir si aisément. Cette "fausse notion claire", selon l'heureuse formule d'Albou (1976) est d'ailleurs d'autant plus suspecte qu'elle paraît si facilement définissable pour certains auteurs.

L'approfondissement de la notion de besoin (en général), grâce aux travaux de ces économistes et sociologues, est riche d'enseignement dans le sens où elle permet les analogies suivantes :

1. Si la notion de besoin en général souffre d'un manque de définition, d'un manque d'approfondissement, on observe le même problème pour la définition des besoins en information.
2. Les sociologues ont montré que la relation besoin/satisfaction n'est pas idéalement linéaire et causale, mais qu'elle est circulaire. Ce qui signifie que la boucle besoin/satisfaction peut être attaquée par deux angles : soit par le besoin (la reconnaissance d'un besoin entraînant la recherche de moyens pour le satisfaire), soit par la satisfaction (la connaissance d'une satisfaction possible entraînant l'état de besoin correspondant). On retrouve ces deux angles d'approche dans la pratique de l'analyse des besoins en information. La technique du prototypage ne correspond-elle pas en effet à la situation dans laquelle la satisfaction influence le besoin ? S'il apparaît que la satisfaction en termes de SI peut entraîner le besoin en information, il apparaît également que la *non satisfaction* peut entraîner le non besoin. Les hommes ont ainsi, un jour, inventé une technique permettant d'enregistrer les sons. Selon Alain (1934), le besoin d'enregistrement des sons n'était pas préexistant à l'invention de la technique, d'où l'idée selon laquelle la *non satisfaction* entraîne le *non besoin*. Appliquée aux SI, cette idée se décline de la façon suivante : durant l'activité de recherche des besoins en information, même en tentant au maximum de s'affranchir de toute réflexion sur les moyens disponibles permettant d'y répondre, ne les décrit-on pas en ayant quelque part à l'esprit la conscience qu'ils sont potentiellement sujets à satisfaction ? Pencher en faveur d'une réponse positive à cette question, c'est croire en l'idée selon laquelle les potentialités des Technologies de l'Information (TI) influent sur les besoins en information.
3. Baudrillard montre que la survie du système "productiviste" passe par la reconnaissance de la part des individus composant la société, de besoins à satisfaire. C'est ainsi que pour Baudrillard, "il n'y a de besoins que parce que le système en a besoin". Mais si les individus se créent des besoins, n'est-ce pas parce qu'ils ressentent la nécessité de se regrouper afin de répondre à certains besoins auxquels ils répondent mal, voire ne répondent pas en demeurant seuls (par exemple le besoin de sécurité) ? De ce fait, la problématique des besoins demande à être étudiée en considérant les interactions entre les systèmes. Rapporté au domaine des SI, le problème consiste à considérer la problématique des besoins en information en étudiant les systèmes en interaction. Quels sont ces systèmes ? Dans la conduite de l'activité d'analyse des besoins en information, on recense principalement le contexte économique, la société de services en ingénierie informatique (SSII) ou le service informatique de la grande entreprise, et l'entreprise cliente. Si le client a besoin de la SSII pour qu'elle ré-

ponde à ses besoins, la SSII a, quant à elle, besoin que le client identifie des besoins, puisque son existence est fondée sur l'existence des besoins des clients, et le contexte économique, composé de l'ensemble des acteurs engagés dans une relation d'échanges, a besoin que les interactions entre clients et SSII perdurent. Du fait de ces interactions, les besoins en information des clients ne sont pas sans subir l'influence des divers systèmes avec lesquels le système client entretient des relations. Cette discussion nous a amenés vers la proposition selon laquelle le besoin en information est un construit.

Dès lors, il convenait de s'interroger sur le terme "*analyse*". En considérant le besoin comme construit, il devenait gênant de conserver le terme "analyse", connoté, comme le relève Le Moigne (1990a et 1990b), de façon décisive par les quatre préceptes du discours de la méthode de Descartes. Peut-on vraiment "analyser", au sens de Descartes, des éléments en perpétuelle construction, déconstruction, reconstruction ? Tout en sachant que le processus même de l'*analyse* influe sur les éléments *analysés* ? Nous ne le pensons pas. C'est pourquoi nous avons proposé de substituer, au terme "analyse", celui de "construction". Alors que la phase d'*analyse des besoins* en information a pour but le recensement exhaustif des besoins réels des utilisateurs, la phase de *construction de besoins* en information a pour but la constitution d'une liste de besoins en information permettant

d'aboutir à la production d'un SI satisfaisant les utilisateurs.

Construit, le besoin en information l'est cependant **en fonction de la manière dont l'individu interprète les événements**, c'est-à-dire en fonction de ses *représentations*. Certains chercheurs en systèmes d'information (Davis et al. 1986, Dupuy 1994, Reix 1995a) distinguent les *données* des *informations*, l'information étant définie comme une donnée pertinente pour un individu donné confronté à un problème donné. C'est en fonction de son "modèle interprétatif" (Reix 2000) que l'individu attribue à une donnée le statut d'information. Ce modèle interprétatif n'est-il pas un processus par lequel sont générées des représentations d'une situation donnée ? Face à une décision à prendre, c'est bien à la lumière de sa représentation de la situation que l'individu apprécie la valeur des données dont il dispose, et identifie les informations qui lui manquent. Dans une situation donnée, les besoins en information de l'individu découlent donc des représentations qu'il élabore de la situation.

Notre positionnement théorique nous a donc amenés à énoncer deux propositions majeures : 1 – le besoin est un construit ; 2 – il découle de représentations mentales. Concept polysémique par excellence, il s'agissait alors de se pencher sur la notion de représentation pour tenter d'en définir le contour dans le cadre de la thèse. Cette étude pluridisciplinaire nous a confortés dans notre positionnement épistémologique. En effet, l'étude de la notion de représentation nous a conduits à étudier ses concepts péri-

phériques, tels ceux de sensation et perception. Or, dès l'instant où l'on se réfère aux notions de sensation, perception et représentation, il devient difficile d'accorder un quelconque crédit à l'idée selon laquelle l'individu puisse avoir accès à une réalité extérieure absolue, car c'est à travers le phénomène de sensation que nous faisons l'expérience du monde, et à travers les phénomènes de perception et de représentation que nous organisons nos connaissances. Or, ces phénomènes présentent des limites sur lesquelles nous nous sommes attardés durant la phase de construction théorique (voir Rodhain 1997). Dès lors, l'objectivité devient un mythe, et le scientifique est celui qui, conscient de ses limites, tente d'approcher les faits en neutralisant autant que faire se peut les effets déformants de son inaliénable subjectivité.

## **2. ... À LA CONSTRUCTION D'UNE MÉTHODE FONDÉE SUR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE**

---

### **2.1. Présentation sommaire de la méthode CORE**

Partant du postulat que les besoins découlent de représentations, nous étions à la recherche d'un outil permettant de modéliser des représentations. La cartographie cognitive en est un. Cet instrument s'est rapidement imposé comme l'outil principal de la méthode développée pour trois autres raisons. Outre le fait que la cartogra-

phie cognitive permette de représenter graphiquement des représentations mentales, elle permet également de structurer la pensée, de communiquer des idées entre acteurs et enfin d'envisager des voies d'actions possibles à des problèmes organisationnels. En utilisant la cartographie cognitive il devenait alors possible de CONSTRUIRE des représentations certes graphiques mais également mentales en même temps (phénomène de structuration de la pensée par une relation complexe entre la pensée et sa représentation graphique) et surtout de les CONFRONTER avec les représentations des autres acteurs en présence. La méthode intitulée CORE pour Confrontation de REprésentations repose donc principalement sur une démarche de confrontation des visions des différents acteurs en présence. Son application peut être envisagée dès lors que plusieurs acteurs, voire plusieurs organisations, cherchent, dans une situation floue, à se mettre d'accord sur les modalités d'un changement souhaité. La méthode pourrait ainsi s'appliquer en phase amont de la définition d'un projet lorsqu'il s'agit de définir ce qui est attendu de sa réalisation. Parce que les acteurs impliqués dans un projet possèdent des représentations différentes de la réalisation à laquelle il doit aboutir, la méthode cherche tout d'abord à recueillir les visions de chaque acteur (ou groupe d'acteurs homogènes, par exemple un niveau hiérarchique, une fonction au sein d'une organisation, ou encore une organisation) de manière séparée avant de mettre en évidence les points consensuels et les points divergents dans les différentes visions, pour finir sur une confrontation des

points de vue lors d'une ou de plusieurs réunions, devant déboucher sur une représentation consensuelle.

La méthode se décompose en trois grandes phases.

Une première phase de CONSTRUCTION de représentations individuelles. Pendant ce temps les différents acteurs en présence (ou groupes d'acteurs homogènes) se construisent une vision du problème et des voies d'actions possibles. Pendant cette phase il n'y a pas de communication entre les acteurs (ou groupes d'acteurs).

Une deuxième phase de CONFRONTATION de représentations, mais toujours sans communication entre les acteurs. Durant cette phase un participant est amené à découvrir la vision des autres acteurs, mais en leur absence. C'est l'intervenant qui fait le lien entre les acteurs, en leur montrant les cartes cognitives élaborées par les autres. Précisons qu'avant de montrer à chaque acteur les cartes élaborées par les autres, l'intervenant demande au participant de se prêter à un exercice "d'imagination" de ce que peuvent contenir ces cartes.

Et enfin une dernière phase de CONFRONTATION COLLECTIVE de représentations, durant une ou plusieurs réunions au besoin. Ces réunions doivent à terme déboucher sur une vision collective du problème et des voies de solutions envisagées.

## **2.2. Principaux postulats et principes méthodologiques**

La méthode ainsi construite découle directement des positionnements épis-

témologiques et théoriques choisis. Celle-ci ayant déjà fait l'objet d'une présentation détaillée (voir Rodhain et Reix 1998), il nous paraît alors judicieux d'opter pour un exposé des principaux postulats ayant définitivement influencé l'esprit de la méthode.

Le premier postulat est lié à la nature des besoins, qui, loin d'être des données imposées, sont au contraire considérés comme des construits découlant de représentations. Il découle de ce postulat un principe méthodologique majeur, consistant à ce que l'intervenant aide les acteurs à se construire des représentations leur paraissant pertinentes, et non pas à ce qu'il "fasse émerger" au mieux des besoins qui seraient préexistants à la démarche de recherche de besoins.

Le deuxième postulat se réfère aux difficultés de recherche d'un consensus. Mis à part les problèmes d'intérêts divergents, le principal écueil dans la recherche d'un consensus est la croyance en l'exactitude de sa représentation de celle de l'autre, alors qu'elle se révèle erronée. Partant de ce postulat, un des principes de la méthode élaborée est d'agir afin de minimiser les problèmes de compréhension des représentations des acteurs en situation de recherche de consensus. L'ordre des différentes phases de la méthode découle directement de ce principe.

Le troisième postulat concerne la relation entretenue entre buts et moyens dans une organisation. Cette relation est complexe par nature. Buts et moyens ne se caractérisant pas par une relation directionnelle, il en découle, du point de vue de la méthode, l'ab-

sence d'a priori dans la hiérarchie des buts et des moyens. Dès lors, objectifs et moyens sont abordés de manière conjointe, l'objectif étant d'aboutir à la cohérence. Le moyen de parvenir à la cohérence n'est pas imposé, car ce serait un a priori de l'intervenant risquant de ne pas convenir au profil psychologique du ou des acteurs impliqués dans la démarche.

Enfin, le quatrième postulat repose également sur les buts et moyens, et est particulièrement influencé par la vision d'Allport (dans Weick 1979) de ce qui constitue la cohésion et la survie de quelque groupe que ce soit, à savoir le partage d'une vision sur les moyens à appliquer bien plus que le partage d'une vision des buts à poursuivre. Partant ainsi du postulat selon lequel la réussite organisationnelle repose plus sur la convergence des opinions des acteurs quant aux moyens à mettre en œuvre que sur les objectifs à atteindre, l'accent dans la méthode est mis sur la recherche d'un accord sur les moyens.

### **3. TROIS CAS D'APPLICATION : ÉVALUATION 5 ANNÉES APRÈS L'EXPÉRIMENTATION**

La méthode a été appliquée dans trois organisations totalement différentes en 1996. Ces expérimentations ont bien entendu donné lieu à évaluation immédiatement après utilisation de la méthode. Les principaux résultats sont présentés dans un premier point. Seront ensuite présentés les résultats d'une investigation menée très récem-

ment pour évaluer l'impact de la méthode cinq ans après son application.

#### **3.1. Une méthode efficace**

Force est de constater que la méthode a pu être appliquée comme souhaité et qu'elle a permis d'aboutir à l'élaboration d'un portefeuille de projets SI dans les trois organisations concernées. Ces portefeuilles satisfaisaient-ils les acteurs ayant participé à l'expérimentation? Pour répondre à cette question et à bien d'autres encore nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les participants après l'application de la méthode. Il ressort de ces entretiens ainsi que de nos observations au cours des expérimentations de nombreux points dont nous allons résumer les principaux. Premièrement, les participants se sont déclarés satisfaits par le portefeuille de projets et ont déclaré avoir l'intention de l'appliquer dans les 5 ans. Deuxièmement, la cartographie cognitive s'est bien révélée un outil permettant de structurer la pensée, de communiquer des idées complexes ainsi que d'envisager des voies d'action possibles. Nos résultats confirment ainsi les principales caractéristiques prêtées à la cartographie cognitive dans la littérature. Enfin, un dernier résultat marquant est relié aux bénéfices apportés par le processus de recherche d'un plan. Les acteurs ont spontanément émis de nombreux apports de la démarche qui ne sont pas reliés aux résultats finaux produits par la méthode. Il semblerait même que pour certains d'entre eux le processus ait été presque plus important que le résultat. Ces apports sont les suivants. Premièrement, la dé-

marche leur a permis de "mieux se comprendre eux-mêmes", particulièrement durant la première phase d'entretiens individuels où l'intervenant pousse l'acteur à structurer sa pensée à l'aide de la cartographie cognitive. Deuxièmement, la méthode leur a permis de mieux connaître l'opinion de leurs collaborateurs, et plus spécifiquement de pouvoir se comprendre et communiquer entre niveaux hiérarchiques. Enfin, elle leur a permis de prendre le temps de la réflexion et de trouver des consensus sur des problèmes globaux, non limités à la planification des SI.

### 3.2. Des plans réellement appliqués

Cinq ans après l'application de la méthode, nous avons interrogé les responsables des organisations concernées pour savoir si les plans forgés à l'époque avaient réellement ou non été appliqués. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité de la méthode ne serait plus limitée à une déclaration d'intention. Les résultats sont les suivants. Dans l'organisation A, les huit projets définis à l'époque ont tous été menés à terme. Dans l'organisation B, sur quinze projets, douze ont été appliqués tels que définis au cours de l'expérimentation, un a été abandonné car il ne correspondait plus à une certaine réorientation des services offerts par la société, et deux sont toujours en cours de réalisation. Enfin, dans l'organisation C, les deux seuls projets identifiés par la méthode ont été réalisés, le premier tel que défini au départ et le second après avoir subi quelques modifications de forme.

Ces résultats apportent sans doute un éclairage supplémentaire à l'évaluation de la méthode. Cependant, la question reste posée de savoir si l'apport fondamental de la démarche réside dans l'application concrète, à terme, des projets sélectionnés. Pendant les entretiens d'évaluation de la méthode menée il y a cinq ans, les acteurs étaient très loquaces dès qu'ils étaient spontanément amenés à discuter des bénéfices apportés par la méthode en termes d'AIDE À LA COMPRÉHENSION de soi et des autres et d'AIDE À LA COMMUNICATION afin de parvenir au consensus. Nos observations pendant l'application de la méthode vont dans le même sens. Est-ce que finalement l'apport fondamental n'était-il pas de parvenir au consensus concrétisé par une stratégie et un plan d'action, quel que soit le contenu de ce consensus, et quelle qu'en soit son application réelle quelques années plus tard ?

## CONCLUSION

Quelles ont été les contributions de ce travail de recherche ? Trois niveaux classiques peuvent tout d'abord être identifiés, à savoir les niveaux théorique, méthodologique et pratique. D'un point de vue théorique, nous avons tenté de montrer en quoi il paraissait plus pertinent d'envisager le besoin en information comme un construit plutôt que comme une donnée positive et de ce fait adopter une perspective constructiviste plutôt que positiviste lorsqu'il s'agit d'étudier les problèmes relatifs aux besoins en information. D'un point de vue méthodologique, nous avons démontré qu'il était possible d'utiliser la cartogra-

phie cognitive comme un outil au service de la recherche des besoins en information. D'autre part une méthode a été élaborée. Cette méthode est d'ailleurs utilisée à présent (sous une forme quelque peu modifiée) par une des organisations (une SSII) dans laquelle nous l'avons expérimentée. Enfin, d'un point de vue pratique, une aide managériale concrète a été apportée dans trois organisations.

Quels ont été les apports d'un travail de recherche ? Voici une question classique à laquelle tout chercheur se doit de répondre dans l'exercice académique de réalisation d'une thèse. On situe généralement les apports à plusieurs niveaux, théorique, méthodologique et pratique. Et puis il est un type d'apport que l'on tait généralement, peut-être parce que trop trivial ? Cet apport fondamental est lié à l'acteur réalisant le travail de thèse. Si une thèse permet de CONSTRUIRE des représentations, qui peuvent parfois être au service de la pratique, elle permet aussi souvent, et c'est sans doute là également une de ses vertus principales, à celui ou celle qui la réalise de SE construire. Cette *auto*-construction ne serait-elle pas une des conditions de réussite de son rôle de chercheur certes, mais également de son rôle associé de formateur ? Formation de chercheur, formation de passeur...

## RÉFÉRENCES

### BIBLIOGRAPHIQUES

Alain (1934), *Propos d'économique*, Gallimard.

Albou, P. (1976), *Besoins et motivations économiques*, PUF.

Aman, B., Dupuy, Y. et Rigal, J.-J. (2000), Préface de l'ouvrage *Recherches et Pratiques en gestion*, sous la direction de B. Amann, Y. Dupuy et J.-J. Rigal, Editions Dalloz.

Baudrillard, J. (1972), « La genèse idéologique des besoins », *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, p. 59-94.

Baudrillard, J. (1972), « Fonction-signe et logique de classe », *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, p. 7-58.

Davis, G.B., Olson, M.H., Ajenstat, J. et Peaucelle, J.-L. (1986), *Systèmes d'information pour le management, Vol 1 : Les bases*, Economica.

Descartes, R. (1637), *Discours de la méthode*, Classiques Larousse, (édition originale : 1637) 1972.

Dupuy, Y. (1994), « Une lecture des recherches actuelles en comptabilité-contrôle », *XI<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, Montpellier, Tome 1, p. 17-33

Leifer, R., Lee, S. et Durgee, J. (1994), « Deep structures : real information requirements determination », *Information & Management*, Vol. 27, n° 5, p. 275-285, november.

Le Moigne, J.-L. (1990a), *La théorie du système général Théorie de la modélisation*, PUF, 3<sup>e</sup> édition, (première édition : 1977).

Le Moigne, J.-L. (1990b), *La modélisation des systèmes complexes*, Afcet systèmes, Editions Dunod.

McKeen, J.D., Naumann, J.D. et Davis, G.B. (1979), « Development of a selection model for information requirements determination », *Working Paper*, MISCR Graduate School of Business Administration, University of Minnesota, june.

Reix, R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, 3<sup>e</sup> édition, Vuibert Gestion.

Rodhain, F. (1997), *La Construction et la Confrontation de Représentations : le cas des besoins en informations – Proposition d'une méthode fondée sur la cartographie cognitive*, thèse de doctorat sous la direction du Professeur Robert Reix, IAE Montpellier II, juin.

Rodhain, F. et Reix, R. (1998), « CORE : Proposition d'une méthode pour l'élaboration des portefeuilles de projets SI », *SIM : Systèmes d'Information et Management*, Vol. 3, n° 3, septembre, p. 49-83.

Varela, F.J. (1988), « Le cercle créatif », *L'invention de la réalité. Contributions au*

*constructivisme*, dirigé par P. Watzlawick, Editions du Seuil, p. 329-345, (titre original : *Die erfundene wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben ? Beiträge zum kronstrucktivismus*, 1981).

Watzlawick, P. (1988), « Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes », *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, dirigé par P. Watzlawick, Editions du Seuil, p. 109-130, (titre original : *Die erfundene wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben ? Beiträge zum kronstrucktivismus*, 1981).

Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Mc Graw Hill Inc., (première édition : 1969).