Disponibilité n'est pas actionnabilité

Le mot « infobésité » est devenu le diagnostic réflexe de la surcharge documentaire dans les administrations. Il prescrit invariablement le même remède : réduire le volume, restreindre l'accès, instaurer un droit à la déconnexion. Cette lecture confond trois mécanismes distincts sous une même étiquette quantitative. Le plus coûteux des trois, celui que ni la rareté ni l'architecture ne résolvent, n'a pas de nom dans le vocabulaire managérial. La recherche en sciences de gestion lui en a pourtant donné un il y a trente ans.

Par Alexandre Berge · 24 juin 2026 · 14 min de lecture · Analyse

Une alarme assourdissante et pourtant inactionnée

Le 1er juin 2009, l'Airbus A330 du vol Air France 447 disparaît dans l'Atlantique entre Rio et Paris. Le rapport final du Bureau d'enquêtes et d'analyses, publié en juillet 2012 après la récupération des enregistreurs au fond de l'océan, documente une anomalie cognitive devenue un cas d'école pour les ergonomes. Pendant la chute, l'alarme de décrochage (le *stall warning*) a retenti de manière continue pendant cinquante-quatre secondes sans provoquer de réaction appropriée de l'équipage. Selon les analyses reprises par le BEA, le mot « Stall » a résonné plusieurs dizaines de fois dans le cockpit. Aucun des trois pilotes ne l'a formellement identifié ni mentionné.

L'information était présente. Elle était même conçue pour être impossible à ignorer. Et elle est restée inactionnée. Le cas AF447 ne relève pas d'un manque d'information, ni d'un excès. Il relève d'une troisième catégorie, où une information disponible et saillante ne franchit pas la distance qui la sépare de l'action. Cette distance, le discours administratif sur la surcharge documentaire ne la voit pas, parce qu'il ne raisonne qu'en volume.

L'analogie aéronautique a ses limites, et il convient de la tenir à distance respectueuse : un cockpit en perdition n'est pas un bureau. Mais elle isole un phénomène pur. Quand la quantité d'information n'est plus la variable explicative, que reste-t-il ? La réponse oblige à démonter un mot que les chartes internes et les notes de cadrage emploient comme s'il désignait une seule chose.

« Infobésité » désigne trois problèmes que rien n'oblige à confondre

Le terme circule depuis longtemps. La notion de surcharge informationnelle (*information overload*) est popularisée par Alvin Toffler dans *Le Choc du futur* en 1970, puis déclinée en analogie alimentaire par David Shenk dans *Data Smog* en 1997, d'où vient l'idée d'une « obésité » de l'information. Le glissement métaphorique a une conséquence analytique lourde. En assimilant le trop-plein d'information à un trop-plein calorique, il installe une équation implicite : le problème est quantitatif, donc le remède est la restriction. Manger moins, recevoir moins.

Or sous le même mot se cachent au moins trois mécanismes que rien n'oblige à traiter ensemble.

Le premier est la surcharge attentionnelle de l'information poussée. Les courriels non sollicités, les notifications, les fils de discussion : un flux subi qui consomme l'attention indépendamment de sa valeur. C'est le seul mécanisme que le discours dominant nomme correctement, et c'est sur lui que portent le droit à la déconnexion et les politiques de réduction du volume de courriels. Sur ce terrain précis, réduire le flux est une réponse adaptée.

Le deuxième est le défaut de trouvabilité d'une information pourtant disponible. La note existe, elle est quelque part sur un espace partagé, mais sa localisation coûte un temps disproportionné. Ici, le volume n'est pas le problème : une information mal architecturée est une surcharge en soi, même si elle est unique et tient en une page. Le remède n'est pas la rareté mais l'architecture, c'est-à-dire l'indexation, la recherche, la structuration des espaces documentaires. Restreindre l'accès aggraverait le problème au lieu de le résoudre.

Le troisième mécanisme n'a pas de nom dans le vocabulaire managérial, et c'est tout l'objet de cet article. Une information peut être disponible, parfaitement trouvable, et rester inactionnable parce qu'elle a été écrite pour une autre communauté de métier. Le document de l'ingénieur réseau atteint le gestionnaire qui en a besoin, mais il suppose un socle de connaissances que le gestionnaire ne possède pas. La trouvabilité est résolue. L'actionnabilité ne l'est pas. C'est ce mécanisme que la métaphore alimentaire rend structurellement invisible, parce qu'il ne dépend ni du volume ni du rangement, mais du franchissement d'une frontière de compétence.

La distinction décisive sépare l'information poussée (*push*) de l'information disponible à la demande (*pull*). Le discours sur l'infobésité raisonne presque toujours en régime *push*, où le flux est subi et où réduire le volume a un sens. Il transpose ce raisonnement au régime *pull*, où l'utilisateur va chercher l'information dont il a besoin, et où réduire le volume disponible revient à appauvrir une ressource. Confondre les deux régimes conduit à appliquer le remède du premier mécanisme aux deux autres, qu'il n'adresse pas.

Pourquoi l'architecture ne suffit pas

Une fois écartée la confusion entre *push* et *pull*, une seconde illusion s'installe, plus sophistiquée. Elle consiste à croire que le travail sur l'architecture documentaire (recherche performante, indexation fine, arborescence claire) résout l'ensemble du problème de l'information disponible. Cette croyance traite les deuxième et troisième mécanismes comme un seul. Elle a tort, et la raison de son erreur porte un nom précis en sciences de gestion.

En 1994, l'économiste de l'innovation Eric von Hippel publie dans *Management Science* un article intitulé « 'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving ». Il y forge le concept d'information collante (*sticky information*). Une information est collante quand son transfert vers un nouveau lieu d'usage est coûteux, parce qu'elle est dense, tacite, ou indissociable du contexte qui l'a produite. Von Hippel définit la « stickiness » comme la dépense supplémentaire nécessaire pour transférer une unité d'information d'un endroit à un autre, sous une forme exploitable par celui qui la reçoit. Quand cette dépense est faible, l'information est peu collante. Quand elle est élevée, l'information est collante.

> **L'information collante (*sticky information*)**
>
> Concept formulé par Eric von Hippel dans « 'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation », *Management Science*, vol. 40, n° 4, avril 1994, p. 429-439. La stickiness mesure le coût incrémental du transfert d'une information vers un nouveau lieu, sous une forme accessible au destinataire. Sa thèse centrale, contre-intuitive, est la suivante : quand l'information nécessaire à la résolution d'un problème est collante et localisée en un seul endroit, ce n'est pas l'information qui se déplace vers le résolveur, c'est la résolution du problème qui migre vers le lieu où réside l'information. Les causes de la stickiness incluent le caractère tacite de l'information (au sens où Michael Polanyi notait dès 1958 qu'un savoir-faire excède toujours ce qui peut s'en énoncer) et la nécessité, pour la recevoir, de disposer de connaissances préalables.

La portée de ce concept pour la gestion documentaire publique est directe. Rendre un document trouvable diminue le coût de sa localisation. Cela ne diminue en rien le coût de son interprétation par un lecteur d'un autre métier. Une procédure de sécurité informatique parfaitement indexée reste collante pour le gestionnaire de ressources humaines qui tombe dessus, parce que les connaissances préalables nécessaires à son exploitation ne sont pas dans le document, elles sont dans la tête de l'auteur et de ses pairs. L'architecture transporte le contenant. Elle ne transporte pas le contexte.

La conséquence opérationnelle que von Hippel tire de son modèle est la plus instructive. Quand l'information est trop collante pour être transférée à moindre coût, l'organisation a le choix entre deux stratégies. Soit elle déplace la résolution du problème vers le lieu où l'information réside (elle confie la tâche à celui qui détient déjà le contexte). Soit elle investit pour réduire la stickiness elle-même, c'est-à-dire pour réécrire l'information sous une forme

exploitable par le destinataire. La première stratégie est invisible et se paie en cloisonnement : chacun résout les problèmes de son côté, faute de pouvoir s'appuyer sur le savoir des autres. La seconde a un coût explicite, et c'est précisément ce coût que les dispositifs de gestion des connaissances refusent le plus souvent d'assumer.

En appui, deux notions complémentaires précisent le tableau sans le surcharger. La charge cognitive extrinsèque, isolée par John Sweller en 1988, désigne l'effort mental imposé par la forme sous laquelle une information est présentée, indépendamment de sa difficulté intrinsèque. Une bonne architecture réduit cette charge extrinsèque, ce qui confirme qu'elle traite bien le deuxième mécanisme. Mais le coût de traduction inter-métiers relève moins de la forme que du fond partagé, ce que Herbert Clark et Susan Brennan ont nommé en 1991 le terrain commun (*common ground*), c'est-à-dire l'ensemble des connaissances que deux interlocuteurs doivent présupposer mutuellement pour se comprendre. Là où ce terrain commun manque, aucune indexation ne le fabrique.

Restreindre l'accès ne traite aucun des trois problèmes

La conséquence pratique de cette dissection est sévère pour le réflexe le plus répandu dans les administrations confrontées à la surcharge documentaire : restreindre l'accès « pour protéger » les agents.

Restreindre l'accès ne traite pas le premier mécanisme, la surcharge attentionnelle, parce que celle-ci vient du flux poussé, pas du stock disponible. On peut fermer l'accès à une base documentaire entière sans réduire d'un courriel le volume reçu chaque matin. Restreindre l'accès aggrave le deuxième mécanisme, le défaut de trouvabilité, puisqu'il ajoute une barrière là où le problème était déjà la difficulté d'atteindre l'information. Et restreindre l'accès laisse entier le troisième mécanisme, le coût de traduction, tout en le masquant : l'information devenue inaccessible n'est plus seulement collante, elle est absente, ce qui ressemble à une simplification mais n'est qu'un appauvrissement.

Le geste de restriction soulage l'organisation d'un inconfort visible (l'agent qui se plaint d'être submergé) au prix d'un appauvrissement invisible (le savoir qui cesse de circuler). Il confond le symptôme exprimé avec le problème réel. C'est la signature d'un découplage, au sens où une réponse organisationnelle se règle sur ce qui se voit plutôt que sur ce qui se joue.

La symétrie inverse est tout aussi fautive. Croire que l'architecture résout tout, c'est traiter le troisième mécanisme comme s'il était le deuxième. Une administration peut investir lourdement dans un moteur de recherche documentaire excellent et constater que les documents continuent de ne pas être exploités, parce que le problème n'a jamais été de les trouver. Les deux erreurs, restreindre et architecturer, partagent le même angle mort : elles ne nomment pas le coût de passage d'un métier à un autre.

Un précédent de 1945 que la doctrine numérique a oublié

L'histoire des techniques offre ici un précédent d'une proximité structurelle remarquable, et il vaut mieux en développer un seul que d'en aligner plusieurs. En juillet 1945, dans *The Atlantic Monthly*, l'ingénieur Vannevar Bush, alors directeur de l'Office of Scientific Research and Development, publie « As We May Think ». Le texte part d'un constat qui résonne avec le présent : la montagne de la recherche grandit, et le chercheur est submergé par les conclusions de milliers d'autres travailleurs qu'il n'a le temps ni de saisir ni de mémoriser. Bush ne propose pas de réduire le volume. Il propose un dispositif, le memex, fondé sur ce qu'il appelle l'indexation associative (*associative indexing*), c'est-à-dire des chemins de liens reliant les documents par association plutôt que par classement hiérarchique. Le backlink et l'hypertexte sont là, trois décennies avant leur réalisation technique.

Ce que la lecture courante de Bush retient, c'est l'ancêtre du web. Ce qu'elle oublie, c'est une phrase précise. Bush imagine que « l'avocat aura sous la main les opinions et décisions associées de toute son expérience, et de l'expérience de ses amis et autorités ». L'exemple n'est pas neutre. Bush ne parle pas d'un savoir transféré d'un métier à un autre. Il parle d'un avocat qui accède au savoir d'autres juristes. Le memex résout magnifiquement la trouvabilité et l'association à l'intérieur d'une communauté de métier. Il ne dit rien du passage d'une frontière de métier, parce que ce n'était pas son problème. Quatre-vingts ans plus tard, la doctrine numérique publique hérite de la même cécité. Elle construit des memex (moteurs de recherche, bases documentaires, graphes de connaissances) et nomme « infobésité » ce qui reste quand le memex a fait son travail.

Trois autres précédents mériteraient un développement et sont ici mentionnés d'une phrase pour ne pas diluer la démonstration : la classification décimale de Paul Otlet et Henri La Fontaine au tournant du XXe siècle, qui bute déjà sur l'impossibilité d'un langage documentaire universel ; les systèmes experts des années 1980, qui échouent précisément sur l'extraction du savoir tacite des experts vers une base formalisée ; et la longue histoire des intranets administratifs, cimetières de documents trouvables et non lus.

Conclusion : ce que les outils publics ne nommeront pas

Le mot « infobésité » fait disparaître la distinction entre disponibilité et actionnabilité. Il prescrit la rareté quand le problème est l'architecture, et il prescrit l'architecture quand le problème est la traduction. Le concept d'information collante de von Hippel permet de nommer ce résidu que ni la rareté ni l'architecture ne lèvent : le coût de transfert d'un savoir vers un lieu d'usage qui n'en possède pas le contexte.

De ce diagnostic découle une hypothèse vérifiable. À horizon dix-huit mois (soit fin 2027), les dispositifs publics de gestion des connaissances et de documentation continueront d'investir massivement la trouvabilité (moteur de recherche, indexation, structuration en sous-documents, assistant de reformulation) sans jamais outiller explicitement la traduction inter-

métiers. L'indicateur observable est précis et accessible à tout lecteur sans information interne. Il consiste à examiner, dans les prochains retours d'expérience publics de LaSuite Docs et des produits documentaires de la DINUM, ainsi que dans les bilans publiés sur beta.gouv.fr, l'apparition ou l'absence d'une fonctionnalité ou d'une doctrine nommant le passage du document du métier producteur au métier consommateur. La fiche produit de LaSuite Docs annonce aujourd'hui des bases documentaires « optimisées pour la recherche et la consultation », vocabulaire entièrement situé du côté de la trouvabilité. L'hypothèse sera infirmée si apparaît, nommé comme tel, un outillage de traduction : pages de liaison entre métiers, glossaires partagés contextualisés, articles de connaissance réécrits dans le contexte du lecteur plutôt que dans celui de l'auteur, ou adoption explicite d'une méthode de type Knowledge-Centered Service. Elle sera confirmée si les bilans continuent de célébrer la qualité de la recherche et de l'assistant génératif sans que la frontière de métier soit jamais nommée comme un objet à outiller.

L'enjeu dépasse l'ergonomie documentaire. Une administration qui croit avoir résolu sa surcharge informationnelle parce qu'elle a déployé un bon moteur de recherche se prépare à découvrir, document après document trouvé et non exploité, que le plus cher des trois problèmes était celui qu'elle n'avait pas su nommer.

Note méthodologique

Le sujet a été traité de façon délibérément agnostique. Aucun couple de métiers réel ni aucun périmètre organisationnel identifiable ne sert d'illustration : le cas type reste générique (ingénieur réseau vers gestionnaire, sécurité informatique vers ressources humaines), conformément à la consigne d'éviter tout ancrage sur une situation vécue. Le cas AF447 est mobilisé comme analogie cognitive isolant le phénomène « information présente mais inactionnée », non comme objet d'analyse aéronautique : la responsabilité de l'accident relève de facteurs multiples (givrage des sondes, formation, ergonomie des alarmes) que le BEA documente et que cet article ne discute pas.

Choix éditoriaux tranchés sans consultation. Le concept central retenu est l'information collante de von Hippel, préféré aux objets-frontières de Star et Griesemer et à la traduction de Callon, écartés car déjà mobilisés dans des numéros antérieurs. Le parallèle historique principal est Vannevar Bush (1945), choisi pour sa proximité structurelle maximale (un dispositif qui résout la trouvabilité intra-métier sans voir la frontière inter-métiers) ; trois autres précédents sont mentionnés sans développement. Sweller (charge cognitive extrinsèque) et Clark-Brennan (terrain commun) sont mobilisés en appui secondaire, sans opérationnalisation approfondie, pour rester sous le plafond de cinq concepts.

Réserves factuelles. Le chiffre des « cinquante-quatre secondes » d'alarme continue est confirmé par le BEA. Le nombre total de déclenchements de l'alarme sur l'ensemble du vol fait

l'objet de formulations variables selon les sources secondaires (plusieurs dizaines), raison pour laquelle l'article retient la durée continue vérifiée plutôt qu'un décompte global. La popularisation de l'« information overload » est attribuée à Toffler (1970) et son inflexion alimentaire à Shenk (1997), datations communément admises mais antérieures à la fenêtre de vérification web mobilisée ici.

Sources

Sources primaires institutionnelles et techniques

Bureau d'enquêtes et d'analyses pour la sécurité de l'aviation civile, rapport sur l'accident de l'Airbus A330-203 immatriculé F-GZCP exploité par Air France le 1er juin 2009 (vol AF447), rapport final 2012. https://bea.aero/les-enquetes/evenements-notifies/detail/accident-de-lairbus-a330-203-immatricule-f-gzcp-et-exploite-par-air-france-survenu-le-01-06-2009-dans-locean-atlantique/

DINUM, fiche produit LaSuite Docs (présentation des bases documentaires « optimisées pour la recherche et la consultation »). https://lasuite.numerique.gouv.fr/produits/docs et https://docs.numerique.gouv.fr/

Suite numérique, dépôt de code et documentation produit. https://github.com/suitenumerique

Cadre théorique principal

Eric von Hippel, « 'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation », *Management Science*, vol. 40, n° 4, avril 1994, p. 429-439. Version en accès libre (licence Creative Commons), MIT Sloan. https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/127247

Concepts d'appui

John Sweller, « Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning », *Cognitive Science* , vol. 12, n° 2, 1988, p. 257-285 (charge cognitive extrinsèque).

Herbert H. Clark et Susan E. Brennan, « Grounding in Communication », in *Perspectives on Socially Shared Cognition*, American Psychological Association, 1991 (terrain commun).

Michael Polanyi, *Personal Knowledge*, University of Chicago Press, 1958 (savoir tacite, cité par von Hippel comme cause de stickiness).

Parallèle historique

Vannevar Bush, « As We May Think », *The Atlantic Monthly*, vol. 176, n° 1, juillet 1945, p. 101-108 (memex, indexation associative). https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/

Généalogie de la notion

Alvin Toffler, *Future Shock*, Random House, 1970 (popularisation de l'*information overload*).

David Shenk, *Data Smog: Surviving the Information Glut*, HarperCollins, 1997 (analogie alimentaire).