L'information est une tâche du management

Autor(en): **Baudraz, Jean-François**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **46 (1988)**

Heft 4

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139717

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'information est une tâche du management

Jean-François Baudraz,
Dr ès sciences économiques,
Moudon

Nous avons déjà, dans un autre article, «Revue économique et sociale No. 3, septembre 1985», démontré que la demande actuelle d'information n'est pas, ne peut pas être une question de mode. Rappelons brièvement que la satisfaction des besoins, même les plus simples, nécessite au minimum l'obtention d'une information préalable: pour étancher sa soif, il convient de s'informer préalablement où trouver de l'eau par exemple. Nous avons aussi montré que, plus le besoin à satisfaire est éloigné des besoins vitaux, plus le nombre d'informations préalables à réunir s'accroît. Le choix d'une voiture donne lieu à de multiples comparaisons, par exemple. Il en va ainsi pour l'individu comme pour une société, une collectivité publique, etc.

L'homme est, peut-être avant tout, une fantastique «machine» à capter, emmagasiner, synthétiser, puis utiliser l'information. Il dispose en effet de cinq sens et surtout d'un cerveau qui font de lui un des systèmes les plus performants qui existent. Encore faut-il que la possibilité lui soit offerte d'en faire la démonstration.

Car, comme tout système interractif, sa performance dépend de la qualité des informations qu'il reçoit. Un ordinateur ne peut fournir des résultats de qualité supérieure à celle des informations qu'on lui a fournies. L'homme ne peut agir qu'en fonction des informations qu'on lui a fournies. L'homme ne peut agir qu'en fonction des informations qu'il possède.

Or, l'histoire nous apprend que l'homme, vivant en société, donc soumis à l'autorité d'une minorité, a généralement, et durant les millénaires, été soigneusement tenu à l'écart de la «connaissance», par ladite minorité.

Deux citations nous permettent d'étayer, si besoin est, cette affirmation: «*Il est inquiétant de voir les rustres s'instruire.*» (Colbert)

«*Il est à propos que le peuple soit guidé et non pas instruit; il n'est pas digne de l'être.*» (Correspondance de Voltaire datée du 19 mars 1766).

Le résultat d'une telle politique peut être illustré par une citation de M. Taylor:

«Mais il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un boeuf qu'à toute autre chose.» (La direction scientifique des entreprises).

C'est parce qu'une grande partie des individus en était à ce stade d'abrutissement, voulu par le pouvoir, que les méthodes de M. Taylor ont rencontré un tel succès. Replacées

dans le contexte social des premières années de ce siècle, elles représentaient le seul chemin rapide d'augmentation de la production.

Ainsi, il faut considérer l'introduction de l'école gratuite et obligatoire comme une étape absolument décisive de l'histoire. Rompant avec une tradition de plusieurs millénaires, le pouvoir cessait de vouloir «domestiquer» une partie des citoyens et consentait à une certaine diffusion générale de la connaissance. Il ne l'a certainement pas fait par idéal, comme quelques manuels d'histoire peuvent le laisser penser. La révolution industrielle, le développement des techniques se heurtaient à une sous-qualification consternante des indispensables forces de travail. Essayer d'exploiter un réseau de chemin de fer ou de développer le télégraphe avec, et au profit d'une majorité d'illettrés, c'est voir surgir deux obstacles immédiats:

— celui des difficultés d'exploitation

— celui de la rentabilité par absence d'une clientèle en nombre suffisant.

Ainsi, dès la fin du siècle dernier, s'est amorcé un mouvement de «dé-domestication» de la force de travail; gageons que ceux qui ont contribué à lancer le mouvement de diffusion de la connaissance n'avaient pas imaginé les conséquences à long terme de leur décision. Notons que le pouvoir n'a pas pourtant tardé à réagir puisque, après quelques décennies seulement, il avait senti la nécessité de créer, de généraliser la propagande, utile pour tromper des gens sachant lire mais pas encore assez formés ou armés pour contrôler l'information officielle ainsi fournie (voir les écrits de la 1ère guerre mondiale).

Il est donc temps de préciser ici que, par information, nous entendons un élément permettant réellement et objectivement d'avancer vers la satisfaction d'un besoin. Les concepts de propagande, de publicité et même de relations publiques, qui tous concourent plus ou moins à interpréter l'information, sont exclus de nos propos.

Aujourd'hui, après un siècle d'école publique, gratuite et obligatoire, deux chiffres semblent importants pour illustrer le fantastique mouvement de diffusion des connaissances actuellement en cours:

— en 1970, la Suisse consacrait 3,8 milliards de francs aux écoles,

— en 1985, 12,2 milliards, soit une augmentation de plus de 300% en 15 ans, compte tenu de l'inflation.

Dès lors, on peut affirmer que d'importants changements sont en cours sur le plan de la qualité de réception, d'analyse, de synthèse et d'émission des informations au sein de la population, et donc, des collaborateurs des entreprises.

Malheureusement, force est de constater qu'en matière de direction d'entreprise, tout se passe dans une absence totale de prise en compte de l'évolution récente et, pire encore, de l'évolution à venir. Les effets actuellement perceptibles ne sont que peu de choses, tant est restée forte l'influence de la tradition, de l'éducation dans le respect de la hiérarchie et des valeurs anciennes jusqu'à la fin des années soixante. Le grand choc des revendications en matière d'information est à venir. Il ne s'agira pas de revendications structurées style participation, direction participative, etc. Il s'agira d'une demande plus diffuse mais plus globale, visant à donner, à tous ceux qui le demandent, les moyens d'utiliser plus effectivement leur formation, leurs compétences, afin de satisfaire des besoins individuels.

Aussi, les directions qui ont dû se préoccuper toujours plus de la récolte d'informations concernant les marchés, les clients, les fournisseurs, la concurrence, etc. et de la diffusion d'informations vers les marchés, les clients, etc., devront-elles tourner leurs regards rapidement vers l'intérieur de l'entreprise.

Depuis toujours, elles ont négligé la diffusion de l'information vers l'intérieur... et depuis toujours elles se plaignent de l'absence d'information ascendante dans les organisations.

Or, à défaut de fournir des informations aux récepteurs, elles ne peuvent en attendre de réponse. Mais, pour certaines d'entre elles, mieux vaut, tout compte fait, l'absence d'engagement des collaborateurs en général, qu'avoir le sentiment de devoir «rendre des comptes».

Aujourd'hui que l'on parle de plus en plus de système, d'interraction et de synergie, tous concepts faisant prioritairement appel à la circulation d'informations et aux effets bénéfiques que ces dernières sont susceptibles d'entraîner, il convient de consacrer au travail d'information autant d'intérêt que celui passé à manger avec un client, à serrer des mains dans des congrès ou séminaires ou à faire acte de présence dans de multiples comités ou associations. En résumé, il s'agit de considérer ce rôle comme une tâche de direction à part entière, donc de libérer le temps nécessaire à son accomplissement.

Car une telle démarche doit donner naissance à une politique suivie, crédible à moyen et long terme; il serait illusoire de penser que l'information n'a de mise qu'en cas de crise ou de changements importants. L'information sporadique, tardive, de rattrapage, n'est généralement pas crédible, considérée avec une méfiance de plus en plus grande de la part des collaborateurs (ou des citoyens, comme de multiples événements l'ont déjà démontré); elle engendre donc, dans ces circonstances, des effets inverses de ceux qu'elle recherche. A l'instar des autres politiques de l'entreprise, elle doit procéder d'un effort continu et systématique.

La rentabilité d'une telle démarche ne fait aucun doute;

— Combien coûte en heures, en démotivation du (des) collaborateur(s), l'obligation de recommencer un travail déjà effectué, mais sur la base d'informations incomplètes?

— Combien coûte la propagation d'une fausse nouvelle ou d'une décision «secrète» à l'intérieur d'une société? et combien coûte la correction ou le rattrapage d'un retard au sein de la même société?

— Combien coûte un boycott ou la forte baisse du «goodwill» d'une entreprise à la suite d'un refus d'informer ou de dialoguer? Et sur combien d'années les conséquences vont-elles s'étendre?

— Combien coûte une mauvaise réputation sur le marché du travail et sa conséquence: un taux de rotation du personnel élevé?

— Combien coûte, enfin, le fait d'apprendre, par le biais de la presse, des informations importantes sur la marche de la société qui nous emploie? Quel tollé interne, synonyme d'importantes pertes d'heures de travail, et quelle désaffection du personnel une seule erreur de ce type entraîne-t-elle?

Les réponses sont bien sûr conditionnées par la grandeur de la société. Mais les chiffres qu'il faudrait articuler seraient entre 10 et 100 fois supérieurs à ceux destinés à évaluer les coûts d'une politique d'information apte à pallier la majorité des incidents potentiels découlant de son absence.

Alors pourquoi donc

— les directions ont-elles tendance à s'accrocher, parfois farouchement, à ce refus d'informer?

— Et par le biais d'arguments qui ne résistent pas à une analyse de rentabilité?

— Et qui tend aujourd'hui à créer un fossé entre collaborateurs et dirigeants, ou au désengagement individuel ou encore à l'apparition des fameux «nein sager»?

Les réponses sont certainement d'une grande simplicité, issues de la vieille tradition millénaire à laquelle nous faisions allusion plus haut; mais elles ont une résonnance étrange, au moment où M. Gorbatchev propose l'inclusion d'un article, dans la constitution soviétique, sur le droit des citoyens à l'information.

Il devient dès lors urgent que, un siècle après l'école gratuite et obligatoire, un deuxième pas soit franchi: celui consistant à reconnaître que les collaborateurs des entreprises sont aujourd'hui aptes à recevoir, comprendre, analyser et émettre des informations et qu'à défaut d'utiliser ce potentiel, la direction des entreprises néglige un aspect primordial de la gestion: **LA RENTABILITE DU TRAVAIL.**