

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 28 (1970)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le problème de l'information et de la communication dans l'entreprise  
**Autor:** Neuhaus, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136630>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.11.2024

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

# Le problème de l'information et de la communication dans l'entreprise

Jean Neuhaus  
Dr ès sc. pol.  
Direction générale PTT Berne

## I. UN NOUVEL ÉLÉMENT DE L'ÉCONOMIE INDUSTRIELLE

Les ouvrages classiques de l'économie d'entreprise traitent, notamment, de l'organisation, de la rationalisation, du calcul du prix de revient ou des relations humaines, mais n'accordent que peu ou pas de place au problème de l'information et de la communication dans l'entreprise<sup>1</sup>. Tout au plus y est-il mentionné que chaque fonction de l'entreprise doit pouvoir disposer des informations qui la concernent, sans toutefois indiquer les moyens pour y parvenir. Le fait qu'on ait longtemps assimilé l'entreprise à une personne privée a probablement laissé dans l'ombre l'important processus de l'information interne. Cette attitude s'est poursuivie jusqu'au moment où l'on s'est rendu compte que l'unité d'entreprise n'était pas un bloc individuel et monolithique, mais un assemblage de volontés diverses ou même contradictoires.

Les prestations de chaque entreprise, privée ou publique, sont le produit du travail d'une collectivité plus ou moins vaste, d'où l'importance des rapports entre le tout et les parties pour les problèmes de direction à choisir, de volonté à imposer et de décision à prendre. Ainsi, la collaboration entre les membres de la collectivité et l'harmonisation de leurs fonctions ne sont pas seulement fonction de la valeur d'un organigramme, aussi parfait soit-il, mais sont également en rapport avec la qualité des informations internes et les procédés de communication. Pour pouvoir coordonner et adapter des tâches partielles conformément au but déterminé par l'entreprise, pour inciter les collaborateurs à œuvrer en direction de la tâche commune, pour inspirer des décisions axées sur les réalisations envisagées, il est indispensable de prévoir entre la tête et les membres de la communauté de production un flux et un reflux d'informations, qui revêtent une importance vitale pour le succès de l'entreprise.

### 1. *L'information et l'entreprise*

Le système de distribution des informations dans l'entreprise, les canaux qui y pourvoient et les mesures qu'il réclame diffèrent naturellement selon l'importance de la communauté de production. Le moyen le plus simple est l'entretien individuel ou collectif du chef avec ses collaborateurs. En général, il en est ainsi dans la petite entreprise, déjà à cause des locaux, souvent partagés, et de la division restreinte des tâches à accomplir. Chacun bénéficie d'une vue d'ensemble et la collaboration ne subit normalement d'entraves que sur le plan personnel, voire affectif.

Il est évident qu'il en résulte une information correcte. Par contre, plus l'entreprise se développe, plus la division du travail augmente, plus les rouages de l'organisation se multi-

<sup>1</sup> A cet endroit, il faut rendre hommage aux études suisses et étrangères sur l'information, partiellement citées, dont les résultats rejoignent souvent les enseignements pratiques recueillis par l'auteur.

plient, plus les collaborateurs perdent la vue d'ensemble et plus il est difficile de veiller au maintien de l'information spontanée. Mais ce n'est pas tout. La croissance de la communauté de travail est accompagnée de modifications de structure et la distance entre les collaborateurs de l'entreprise augmente non seulement sous l'angle de l'espace, mais aussi du point de vue social: un fossé sépare bientôt la tête des membres, les employés des ouvriers, les universitaires des autres, les scientifiques des administratifs.

Avec l'accroissement de la spécialisation, chaque service devient bientôt un domaine fermé avec son langage propre, véritable forteresse d'initiés professionnellement déformés, en lutte avec les autres services pour l'obtention d'avantages divers. A ce stade, auquel l'entreprise arrive plus rapidement qu'on ne le croit, la compréhension à tous les échelons pour les intérêts véritables de la communauté se révèle trop souvent subjective et faussée. De plus, les progrès de l'organisation et la multiplication des échelons hiérarchiques donnent également naissance à des rivalités, attisées par la force centrifuge et l'égoïsme des services spécialisés. Il en résulte pour l'information une transmission trop souvent filtrée ou tronquée, résultat de la méfiance qui s'installe lorsque, pour le collaborateur, les distances sociales augmentent et la vue d'ensemble diminue. Semblable situation, ajoutée aux difficultés propres à toute transmission, transforme l'acheminement de l'information en un problème essentiel de l'entreprise.

## *2. Les besoins en information*

En même temps, on assiste au sein de chaque communauté de travail à une augmentation des besoins en information. Ces derniers sont d'autant plus marqués que, sur le plan interne, les éléments qui concourent à cristalliser la politique de l'entreprise apparaissent plus complexes et que, sur le plan externe, les facteurs aptes à décider du succès des produits de la communauté de travail sont plus variés. A ceci viennent s'ajouter les effets de la tendance à la démocratisation au sein de l'entreprise, laquelle renforce encore le besoin d'information. C'est un fait que l'autorité hiérarchique fait place peu à peu à une autorité fonctionnelle, voire personnelle, dont la reconnaissance est motivée par les situations concrètes qu'elle reflète.

Le collaborateur, comme le citoyen, demande à être informé et à pouvoir discuter de thèmes autrefois chasse gardée des spécialistes, car l'un et l'autre demandent à connaître avant de s'engager. Les responsables de l'église, de l'armée, du gouvernement ainsi que des entreprises publiques et privées en font maintenant l'expérience. Les traditions paternalistes de meilleur aloi, même appliquées dans l'intérêt des collaborateurs, apparaissent nettement dépassées. Sur les nouvelles méthodes de direction de l'entreprise, les discussions sont en cours, mais d'ores et déjà il semble exclu de vouloir diriger sans informer. Quant au domaine des secrets de l'entreprise, il se restreint maintenant aux données confidentielles de fabrication ou autres.

## *3. Les moyens d'information*

Ainsi, aujourd'hui, on peut affirmer que le problème de l'information dans l'entreprise se résume à une augmentation tant des besoins que des difficultés. C'est aussi la raison pour laquelle nombre d'entreprises s'efforcent de prendre des mesures pour améliorer le niveau de leur information. Dans cet ordre d'idées, on peut citer le journal d'entreprise, les réunions et les visites de fabriques, le tableau noir, les manuels et livrets d'accueil, les cours de cadres et de perfectionnement, les boîtes à idées, les rapports et circulaires, pour n'énumérer que

quelques moyens propres à engager le dialogue et à améliorer les contacts. Par ailleurs, une comptabilité améliorée et transparente, largement ouverte au personnel, est de nature à renforcer les liens entre l'entreprise et ses collaborateurs. Au regard des impératifs de l'information, il est évident que l'accueil du personnel, son instruction et sa formation permanente, les qualifications des collaborateurs et leurs possibilités de mutation entre les différents services de l'entreprise revêtent une importance accrue. Il en est de même pour l'amélioration et la divulgation de la documentation.

Et pourtant, les mesures prises dans ces domaines par nombre d'entreprises n'ont pas encore permis de résoudre le problème de l'information de la façon la plus favorable. Il est possible que la cause doive en être cherchée dans le fait que l'on examine certaines questions d'information de façon trop isolée, sans se rendre compte que les difficultés qui s'y rattachent forment un tout que l'on ne saurait distraire du problème de l'information dans son ensemble ainsi que des questions de structures fondamentales de l'entreprise. Il est évident qu'avant de pouvoir s'attaquer à l'amélioration de l'information dans l'entreprise, il est nécessaire de se soucier des services dont elle relève et de les amener à collaborer de façon plus objective aux buts communs de la collectivité de travail.

#### 4. *Le but de l'information*

Ainsi, les problèmes de l'information débouchent sur la politique de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les questions de personnel et d'organisation, car leur solution en dépend étroitement. Toutefois, même en les abordant sous cet angle, ces problèmes conservent malgré tout un certain degré d'autonomie, d'où la possibilité d'un examen et de remèdes isolés pour certains d'entre eux, surtout en l'absence d'une conception générale pour l'ensemble de l'entreprise. Pour s'en rendre compte, il n'est besoin que d'examiner les buts impartis à l'information interne des collaborateurs. Ici, le principal objectif est de créer une bonne atmosphère de travail par une meilleure connaissance du déroulement des opérations de l'entreprise grâce à des aperçus aussi complets que possible sur les rapports économiques, techniques et sociaux de la communauté de travail avec le milieu où elle se trouve placée. Pour y parvenir, il faut éveiller l'intérêt du collaborateur pour tout ce qui touche à l'entreprise, combattre les rumeurs ou nouvelles tendancieuses, permettre aux travailleurs et employés de s'exprimer, contribuer à l'amélioration des rapports entre patrons et ouvriers, affirmer sa confiance en introduisant un dialogue réel et récompenser l'employé le mieux possible pour ses prestations.

Au surplus, l'information de haut en bas reflète une partie de l'intérêt que l'employeur porte à son employé, alors que l'information de bas en haut apparaît parfois comme l'expression de la fidélité du collaborateur à l'égard de l'entreprise et de ses responsables. Appliquée dans cet esprit, elle est, selon le courant qui l'inspire, une manifestation de reconnaissance ou une marque d'allégeance, lesquelles ne contribuent pas peu à l'amélioration de l'atmosphère de travail.

## **II. L'IMPORTANCE ET LES DIFFICULTÉS DE L'INFORMATION**

La tâche principale de la direction est d'établir un programme d'action comprenant le résultat visé, la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, les moyens à employer, les facteurs à retenir et la coordination à observer. Aussi, pour pouvoir prendre des décisions à longue échéance, le recours à l'intuition apparaît-il d'autant plus faible que les situations



augmentent en complexité. Il en découle la nécessité accrue de l'information pour choisir dans le futur des solutions efficaces parce que judicieuses. Toutefois, le matériel d'information ne fait généralement pas défaut aux responsables de l'entreprise. Au contraire, il atteint parfois un volume tel qu'il devient difficile de s'y retrouver. Mais les difficultés apparaissent lorsqu'il s'agit d'en tirer des données sûres, efficaces et en concordance avec les objectifs de l'entreprise. Car, trop souvent, les collaborateurs des échelons inférieurs chargés d'établir des rapports d'information ne sont pas tenus au courant des difficultés de l'heure et des soucis réels de la direction. Ce domaine leur étant généralement fermé, il en résulte, par ignorance de la situation, une insuffisance et un manque de concentration de leurs études, lesquelles, en l'absence d'un questionnaire précis, ne donnent pas les aperçus et la vue d'ensemble requis. Dans des cas semblables, c'est-à-dire lorsque des décisions malheureuses reposent sur une information médiocre ou incomplète, la direction de l'entreprise doit s'en prendre tout d'abord à elle-même, notamment chaque fois qu'elle renonce à donner des précisions à ses collaborateurs pour leur faire comprendre les raisons exactes des études demandées.

### *1. Les cadres et l'information*

Dans la pratique, ce sont les collaborateurs des cadres inférieurs et moyens qui sont le plus conscients des difficultés de transmission des informations. Ils représentent le corps des sous-officiers qui forme le trait d'union entre les responsables de l'entreprise et la troupe des ouvriers et employés. Néanmoins, il ne tiennent que peu ou pas de place dans le schéma des relations entre patrons et ouvriers. Et pourtant, il s'agit le plus souvent d'un personnel d'expérience, dont la loyauté à l'égard de la direction de l'entreprise est à toute épreuve et de la plus haute importance. Généralement, ils devraient et ils aimeraient être considérés comme une sorte de prolongation de la direction. Mais pour cela, il faut qu'ils soient acceptés et respectés de leurs subordonnés. A ce propos, la position du cadre moyen dans l'organigramme de l'entreprise n'est pas de tout repos, elle est sujette à de nombreux conflits, dont inférieurs et supérieurs ne sont pas assez conscients. Alors que pour la direction le sous-officier représente une partie de la troupe, aux yeux du soldat il incarne déjà le commandement, et les deux parties s'abstiennent de lui fournir les informations dont elles disposent. Dans le même temps, les cadres moyens devraient être en mesure de fournir des données essentielles à leurs chefs, à leurs subordonnés et à leurs collègues, car il leur appartient de conseiller les uns et de guider les autres. Aussi, on le comprend, est-ce à cet échelon que la soif d'information se manifeste avec le plus d'intensité. Pour pouvoir l'étancher, il est nécessaire que la direction de l'entreprise fasse participer tous ses cadres au processus de formation de la volonté commune.

Pour pouvoir vaincre l'égoïsme des services, qui se manifeste volontiers à l'échelon moyen, il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de faire connaître les buts à atteindre et les doctrines à adopter, et de faciliter les contacts horizontaux. Il est clair que sans une information aussi complète que possible, il est généralement vain de tenter d'agir et de collaborer pour atteindre les buts que l'entreprise s'est fixés par l'animation d'un groupe d'hommes. Par ailleurs, cette information donne un sentiment de sécurité et de confiance aux collaborateurs qualifiés, qui la considèrent comme un preuve de reconnaissance de leurs prestations. Sociologiquement, le cadre moyen se situe au centre de l'entreprise; sa position le rend donc encore plus dépendant des informations provenant des échelons supérieurs, inférieurs ou de même niveau, car une partie essentielle de son activité consiste précisément à recevoir, à examiner ou à transmettre des informations. Il en découle que pour améliorer l'information d'une entreprise, il faut souvent commencer par améliorer le processus d'information des cadres moyens.

## 2. Le personnel et l'information

Pour le personnel exécutant, c'est-à-dire pour les ouvriers et employés sans charges de commandement, une information incomplète se reflète dans une exécution imparfaite du travail, lorsque les ordres sont insuffisants, ou indirectement par une résistance passive, un mécontentement ou même une opposition. Par exemple, la résistance au changement, qu'il s'agisse d'une modification à la structure, à la hiérarchie ou au déroulement des tâches à accomplir, est symptomatique d'une information incomplète ou inadaptée à la situation. Mis dans l'impossibilité de comprendre les rapports entre les buts que se propose l'entreprise, la position et l'influence de sa tâche propre ainsi que les modifications introduites, le personnel ne peut plus que se soumettre ou se démettre. C'est alors que sa résignation, ou plutôt sa révolte intérieure, cherche un dérivatif et le trouve dans des remarques telles que: « La direction fait ce qu'elle veut, on n'a de toute façon rien à dire », « Je fais mon travail, et le reste je m'en moque », « Ordre, contrordre, désordre », « On est des citoyens à part réduite et notre opinion ne compte pas », « Il ne faut pas chercher à comprendre ».

Il est clair que, pour le personnel, une information bien comprise augmente ses dispositions à accomplir avec intelligence et initiative les tâches qui lui incombent, car, dans notre monde moderne, ce ne sont plus seulement des satisfactions matérielles, mais également sociales que l'on demande à son travail. Sur le plan de la recherche de la sécurité professionnelle, par exemple, ce n'est pas uniquement sur la sécurité proprement dite de l'emploi que l'on fonde des espoirs, mais aussi sur l'assurance de pouvoir atteindre, grâce à cet emploi, un certain échelon dans la profession et, partant, dans la société, ce qui équivaut à une confirmation de la valeur de l'employé ou de l'ouvrier. Il ne faut pas oublier que dans notre monde moderne, le rang social de l'individu est déterminé au premier rang par la fonction qu'il occupe dans sa profession. Ainsi, il ne faut pas s'étonner si le besoin d'information est très vif pour tout ce qui concerne le contenu et la portée du travail de l'individu, car ces indications lui permettent de faire le point sur tout ce qui concerne sa position sociale dans l'entreprise, dans sa profession et dans la société.

### III. LE PROBLÈME DE L'INFORMATION

Une enquête faite auprès des cadres d'entreprises suisses a permis de déceler des motifs humains, administratifs et méthodiques à l'insuffisance de l'information<sup>1</sup>. Parmi les motifs humains, il faut citer le manque de confiance, la peur de la critique, l'exagération de la consigne du silence, une certaine gêne, des rivalités ouvertes ou latentes, la crainte de perdre de l'autorité, le désir de se rendre indispensable en gardant les connaissances pour soi, la crainte des indiscrétions, des rapports humains défectueux, pour ne citer que les raisons principales, dont la source est avant tout de nature caractérielle. Mais il y a également une mauvaise information, imputable à la technique du travail: ignorance des sources d'information à disposition, fréquence des absences et insuffisance des suppléances, manque de temps et contacts personnels trop sporadiques. Mentionnons aussi des causes qui relèvent plutôt d'une organisation ou d'une direction déficientes. Dans cette dernière catégorie on trouve l'absence de directives claires sur ce qui est confidentiel ou susceptible d'être divulgué, une connaissance insuffisante des besoins de l'information ainsi que des buts visés par l'entreprise et de la politique qu'elle entend suivre, une délimitation imparfaite des compétences et

<sup>1</sup> KAUFMANN F.X., *Das Informationsproblem in der Unternehmung*, Bern, 1963, p. 12.

des responsabilités, des voies d'acheminement pour l'information trop lentes ou même inexistantes. Il faut encore relever que l'information peut aussi être compromise par ses propres imperfections. A ce titre, relevons les difficultés d'expression orales ou écrites, un choix malheureux des thèmes d'information, l'incapacité des auditeurs à entendre et comprendre correctement, à l'occasion un manque d'intuition de la part des organes transmetteurs ou récepteurs de l'information.

### *1. L'atmosphère de travail et l'information*

Fréquemment, la cause d'une information défectueuse est à rechercher dans une atmosphère de travail tendue, car, en fait, pour se manifester, l'information a besoin des rapports directs ou indirects entre personnes. Or ces rapports peuvent influencer l'information de façon favorable ou défavorable, soit à cause des caractéristiques des individus concernés soit par le fait de considérations de fonction ou de prestige au sein de l'organisation dont ils dépendent. Les difficultés du processus de l'information sont notoirement aggravées par les mésententes et les désaccords. En effet, il est à prévoir que le détenteur de l'information ne la transmettra que de façon imparfaite si ses rapports avec le destinataire sont plus ou moins troublés, comme il est compréhensible que ce dernier ne prêtera qu'une oreille méfiante et rétive aux données qui lui seront communiquées. C'est souvent de l'aspect personnel et humain de l'information que les participants ont le plus conscience. Toutefois, il est fréquent que la tension qui se manifeste d'une façon ou d'une autre n'est pas la cause mais plutôt la conséquence d'une information incomplète, dont les causes profondes sont à rechercher dans les méthodes de travail, dans les *dispositions structurelles* ou dans les voies choisies pour les transmissions.

Le problème de l'information touche aussi à l'aspect technique du déroulement du travail. C'est surtout le cas en ce qui concerne les cadres moyens et les spécialistes chargés de tâches d'état-major, auxquels sont confiés pour une bonne partie l'examen, la réunion et la transmission des informations. A ce titre, des formules intelligemment conçues, un système de référence et des bibliothèques qui facilitent les recherches, des schémas de rapports bien préparés et l'utilisation d'ordinateurs peuvent être d'un précieux secours. Mentionnons également les mesures de rationalisation du travail, l'étude de moyens plus efficaces pour l'acheminement de l'information orale, notamment à l'aide de réunions périodiques des collaborateurs selon un programme fixé d'avance et de conférences préparées et tenues avec soin, ainsi qu'un plan systématique de contacts avec des personnalités ou des institutions étrangères à l'entreprise. Un recueil systématique des personnes ou des organes qui disposent d'informations dont il est fait usage sporadiquement peut se révéler des plus précieux. Ainsi, on pourra réduire l'ampleur des recherches à entreprendre par les services de l'entreprise et éviter les doubles emplois.

### *2. La technique de l'information*

Le côté technique du recueil de l'information est naturellement influencé par les questions d'organisation et de direction de l'entreprise. Preuve en est la formule selon laquelle l'information représente l'organisation transposée sur le plan de l'action. C'est un fait que pour organiser une activité il faut commencer par l'échange d'informations. Seule une information adaptée aux conditions et aux buts de l'entreprise peut lui donner la souplesse et l'efficacité nécessaires et l'empêcher de rester statique et de se scléroser. Celle-ci lui donne aussi le dynamisme indispensable pour s'adapter aux modifications constantes de la vie

économique. Une organisation sans information est comme un corps sans tête et le courant vivificateur de l'information demande pour son acheminement une organisation appropriée.

Dans une entreprise où les compétences et les responsabilités ne sont pas nettement délimitées, il n'est guère possible de fixer les responsabilités pour la politique d'information. L'urgence d'organiser le flux des informations augmente avec le développement de l'entreprise et la complexité grandissante de ses rouages. Il faut alors prévoir l'acheminement rationnel de l'information, dont la source et la destination doivent être reliées de façon que la transmission en soit toujours garantie dans le plus court délai, qu'il s'agisse d'informations ordinaires ou extraordinaires<sup>1</sup>. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'amélioration de l'information soit au premier chef l'affaire du service de l'organisation. Cela ne peut être le cas que lorsqu'il s'agit de la fourniture régulière d'informations complexes qui demandent la collaboration de plusieurs services de l'entreprise: par exemple, lorsqu'il faut faire appel à des calculateurs électroniques. Ici la responsabilité incombe aux services touchés par le flux des informations.

Il est d'autant plus facile de fixer les voies de transmission de l'information et de délimiter ses répondeurs que l'entreprise est parfaitement au clair sur la politique à poursuivre, que les compétences et les responsabilités ne donnent lieu à aucune contestation et que les domaines réservés à la direction sont parfaitement connus. Dans ce cas, le fonctionnement du système d'information interne permet de juger avec assez de sûreté de l'efficacité de l'organisation et de la direction de l'entreprise. En conséquence c'est par ces derniers secteurs qu'il faut commencer pour obtenir une meilleure information. Cette démarche peut au besoin être accompagnée de modifications fondamentales de la structure de l'entreprise.

#### **IV. LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE**

Vouloir informer, c'est vouloir établir une forme spéciale de relations entre êtres humains. Il s'agit en somme de pensées, de réflexions ou de constatations transmises en général par un « informateur » à une ou plusieurs personnes « réceptrices ». L'entretien, le contact, ne sont alors pas des buts en eux-mêmes ou des passe-temps comme c'est le cas lors de manifestations mondaines; l'orateur veut au contraire faire comprendre un message à son interlocuteur et il tient aussi à ce que cette information provoque chez son auditeur un certain effet. Par exemple, le prix de revient des produits est communiqué aux services de ventes dans le but de pousser les vendeurs à concentrer leurs efforts sur les produits à large marge bénéficiaire, ou encore pour leur permettre de juger le taux des rabais qu'ils peuvent accorder sans vendre à perte. Le chef expliquant à un collaborateur les raisons d'un certain travail, le fait avec l'espoir qu'il accomplira ainsi sa tâche avec initiative et indépendance, même s'il omet de préciser certains détails d'exécution. Dans un sens, l'informateur poursuit deux buts: d'une part, la transmission objective de l'information, d'autre part, l'utilisation ultérieure des données fournies. Le travail d'information n'est accompli que si ces deux buts sont atteints.

Il ne suffit donc pas de donner une information, d'énoncer une fois quelque chose. Encore faut-il que l'information parvienne bien au destinataire et, par ailleurs, qu'il en saisisse le sens; c'est-à-dire que l'on doit parvenir à une sorte d'accord sur le contenu présumé de l'information. En d'autres termes, une communication réelle et sans faille doit s'établir

---

<sup>1</sup> ULRICH H., « Organisatorische Aspekte der innerbetrieblichen Information », in *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Bern, 1959, p. 40 et suiv.



entre l'émetteur et le récepteur de l'information. Il suffit de se rappeler des exemples de malentendus ou d'oublis pour se rendre compte que la communication n'est pas une chose aussi naturelle qu'il y paraît à première vue. Accompagner un reproche de la phrase classique: « Je vous l'avais pourtant dit! » revient aussi à se poser la question des raisons qui ont provoqué le malentendu. Il importe avant tout de savoir pourquoi nous n'avons pas été compris ou pourquoi notre information est tombée dans l'oubli. On peut se demander si le partenaire remplissait les conditions requises pour bien nous comprendre ou si des circonstances externes entravaient une compréhension correcte. On peut également s'interroger sur la clarté de la transmission orale ou écrite. Parfois on omet aussi de contrôler la qualité de la réception de l'information.

### *1. Analyse de la communication*

Il est vrai que la communication, c'est-à-dire tout le processus de transmission et de compréhension d'informations entre individus, devient assez compliqué dès qu'on s'efforce de l'analyser, car elle dépend de toute une série de facteurs <sup>1</sup>. En premier lieu, il y a lieu d'examiner les rapports de l'informateur avec le contenu de l'information. Il est évident que l'on ne saurait transmettre de façon efficace une information que l'on n'a soi-même pas suffisamment comprise, qui ne nous est pas encore familière ou à laquelle on n'accorde que peu ou pas de crédit. Un chef ne pourra transformer son personnel en un groupe de collaborateurs actifs et intéressés que s'il a lui-même le feu sacré et un comportement positif envers la tâche qu'il doit accomplir avec son équipe. Sinon, il risque bien de travestir les informations qui lui parviennent et qui lui sont peu ou pas compréhensibles. D'autre part, l'informateur doit être capable d'adapter le message à transmettre aux facultés du destinataire, qui peut ainsi aisément le comprendre, l'assimiler, l'adopter et au besoin le mémoriser. Pour cela, il faut au préalable arriver à capter l'attention du récepteur de l'information. Même chez des collaborateurs chevronnés, à la curiosité en éveil, il importe de renforcer l'attitude positive à l'endroit de l'entreprise. Ces objectifs ne peuvent être atteints que si le message se présente sous une forme accueillante et se place sur un terrain familier ou accessible au destinataire; en particulier, il ne doit pas évoquer ou provoquer par association des souvenirs ou des images désagréables pour le récepteur, car dans ce cas l'information pourrait en souffrir.

Si un ordre commence par rappeler que l'injonction précédente a été mal exécutée et qu'il y a là une occasion de se racheter, l'attention et la bonne volonté du destinataire en seront plutôt amoindries. Il y a donc certaines règles à observer pour augmenter la réceptivité à l'information. La chose n'est pas nouvelle et l'ancienne rhétorique fournit à ce sujet des conseils qui n'ont rien perdu de leur actualité<sup>2</sup>. Quant à l'information écrite, elle est soumise aux mêmes règles qu'une correspondance soignée, cette dernière relevant en somme aussi de l'information. Mais il est essentiel que toutes ces prescriptions de caractère général soient adaptées aux divers destinataires de l'information ainsi qu'aux circonstances, ce qui demande souvent beaucoup de doigté. Cette faculté n'est pas l'apanage de personnes particulièrement douées; elle peut se développer ou dépérir selon les soins qu'on lui apporte.

Mais s'il est une vérité dont il faut s'imprégner, c'est que le domaine de l'information ne supporte pas les essais plus ou moins heureux ou malheureux. L'information doit porter d'emblée, sinon le destinataire s'en désintéresse et sa réceptivité s'en ressent. Il en résulte que

<sup>1</sup> Cp. FEURER W., « Der Übermittlungsprozess », dans *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Berne 1959, p. 60 et suiv.

<sup>2</sup> WELLER M., *Das Buch der Redekunst*, Düsseldorf 1954; *Sprech-Lexikon*, Düsseldorf 1957.

toute information à caractère complexe et d'une certaine envergure doit être soigneusement préparée et ses grandes lignes fixées par écrit. C'est le cas, notamment, des ordres importants, des instructions, des plaintes, des différends, des requêtes, des mandats ou des demandes de promotion. En outre, le succès d'un message dépend également du choix du support de transmission, car il n'est pas indifférent, pour le sort d'une transmission, qu'elle soit faite de vive voix ou par écrit, individuellement ou collectivement, dans les formes normales ou à l'occasion d'une manifestation spéciale. Il s'agit d'adapter la technique d'information au contenu et à l'importance du message ainsi qu'à son destinataire. Un commentaire ironique ou humoristique dans le journal de l'entreprise peut avoir une influence positive sur l'esprit du personnel, alors que ce même commentaire dans une lettre de la direction à son personnel laissera une impression pénible s'il s'agit d'une question plutôt secondaire pour l'entreprise.

Pour une certaine catégorie de collaborateurs, tableaux et graphiques forment un langage clair et vivant, pour d'autres, à la formation moins poussée, ils n'apportent que confusion et incompréhension. Dans la littérature américaine, l'importance du choix du moyen d'information est abondamment commentée. Sans être à dédaigner, il ne faut pourtant pas exagérer la portée. C'est surtout lorsqu'il s'agit de s'adresser à un grand nombre de personnes à la fois qu'il faut s'arrêter longuement sur le choix des techniques d'information.

## *2. Les pôles de la communication*

Au surplus, il n'est pas inutile de se pencher sur la capacité et la volonté de réception du destinataire de l'information. Sa capacité dépend tout d'abord de son intérêt, de ses connaissances préalables du sujet, de son ouverture d'esprit et de sa compréhension, en un mot de ses facultés intellectuelles et morales. Pour ce qui a trait à ses dispositions physiques ou psychiques, elles ne sont pas seulement fonction des rapports d'une part entre l'informateur et l'informé et d'autre part entre l'informé avec le moyen d'information, mais aussi essentiellement de la façon dont l'information est transmise. Aussi, un bon « informateur » ne tient-il pas seulement compte de la personnalité de « l'informé » mais aussi de sa situation présente. C'est un fait que le bruit, la fatigue, l'obligation d'interrompre brusquement le travail, l'atmosphère de certains locaux, pour ne citer que ces exemples, peuvent avoir une influence défavorable sur l'information. C'est la raison pour laquelle, très souvent, les cours de cadres sont organisés à l'extérieur de l'entreprise, dans un milieu favorisant le repos du corps et de l'esprit, car un tel cadre facilite les échanges d'informations.

Enfin, il y a lieu d'examiner les rapports de l'informé avec le contenu de l'information. L'individu enregistre et classe avec sa raison et son intuition ses impressions et les informations qu'il reçoit. Aussi, l'information n'est-elle pas toujours assimilée comme l'informateur le croit ou l'entend mais modifiée d'une façon ou d'une autre, l'optique de l'informé étant fréquemment faussée par des préjugés ou par une conception schématique de certains problèmes. Tout cela agit à la manière d'un filtre et ne laisse percevoir à l'informé que la partie du message qui lui convient et de la façon qui lui convient. De plus, la plupart des individus éprouvent, avec l'âge, des difficultés croissantes à adapter leurs facultés intellectuelles à des conceptions nouvelles ou originales. Inconsciemment, ils n'écoutent alors trop souvent plus que ce qu'ils aiment ou préférèrent entendre. Savoir écouter devient un art qui distingue le véritable meneur d'hommes.

Donner ou recevoir des informations est une des activités principales d'un chef ou d'un collaborateur qualifié. Par conséquent, savoir établir des communications peut constituer un des critères essentiels du choix des cadres. Selon la tâche à accomplir, il faut savoir



distinguer les « bons informateurs » des « bons récepteurs ». Il n'est pas indispensable que le même individu possède ces deux qualités. Un bon informateur doit pouvoir transmettre son message facilement et le faire accepter par la raison et le cœur de ses auditeurs. De même, un bon « récepteur » perçoit correctement les données importantes pour lui et pour l'accomplissement de sa tâche. Il doit aussi comprendre et utiliser des éléments imparfaits ou embrouillés et y déceler leurs données de base. Enfin, il sait écouter, qualité trop souvent sous-estimée, malgré son importance essentielle pour la direction du personnel.

## **V. QUELQUES PRINCIPES DE L'INFORMATION**

La connaissance de certaines règles fondamentales est utile aux supérieurs et aux collaborateurs qualifiés qui s'occupent de questions d'information. Informer ne signifie pas seulement mettre au courant, mais aussi agir sur la compréhension et l'action du collaborateur. Il faut pour cela que le travail d'information mette en évidence la raison et le but de la tâche à accomplir. Ce n'est que lorsqu'elle s'intègre à l'esprit de l'exécutant que l'information atteint son double but : lui révéler la connaissance objective de la chose et l'informer de ses motifs réels et souvent cachés.

L'efficacité de l'information dépend de l'intérêt qu'elle suscite. Aussi, l'information « qui ne nous concerne pas » tombe-t-elle rapidement dans l'oubli. Plus un élément d'information se rapporte directement à la tâche de l'informé, plus il s'applique à la situation spéciale de son travail, et présente de l'intérêt pour lui. Le succès de l'information ne dépend pas de son volume mais de la façon dont ses éléments sont choisis par rapport à la nature et à la situation de la tâche à influencer. D'ailleurs, pour retenir l'attention et faire preuve d'efficacité, l'information doit se rapporter à des éléments déjà connus. Aussi une information isolée, sans rapport avec son contexte, présente peu, voire aucune valeur. Pour pouvoir agir sur le comportement et l'activité des collaborateurs, sur leur conscience et leur subconscient d'une manière précise, l'information doit avoir un caractère continu et répété.

### *1. Bilatéralité de l'information*

Il ne faut pas oublier non plus que le processus de l'information ne revêt pas un caractère unilatéral, mais bilatéral. En effet, l'informé y participe de façon tout aussi active que l'informateur. Ce dernier ne doit pas seulement diffuser un message, mais faire en sorte qu'on le comprenne. Pour cela, la forme adoptée pour présenter l'information importe autant que son contenu. Pour la réussite de la transmission de l'information, l'émetteur du message doit faire abstraction de ses préférences et s'efforcer de découvrir celles de l'informé. Un bon informateur doit posséder le don d'adapter un message aux particularités du destinataire. Il ne s'agit pas seulement de construire et d'organiser l'information de façon intelligente, raisonnable, cartésienne, mais encore de la présenter de façon à gagner l'assentiment du destinataire. On doit ainsi faire de l'interlocuteur un allié, car l'information emprunte des voies à la fois rationnelles et émotionnelles.

Le succès de toute information fait appel à la participation, à la reconnaissance ainsi qu'à un sentiment de sécurité et de confirmation de sa propre personne. Toutefois, cela n'est possible que si l'information a été admise sans réserve par l'individu, intégrée à sa vie émotionnelle, voire affective. On s'accorde en général à reconnaître aux collaborateurs féminins ou à ceux de formation plutôt modeste, ayant peu de responsabilités, une réaction

émotionnelle plus grande lors de la réception des messages, que n'en font preuve les collaborateurs aux fonctions spécialisées ou à la situation hiérarchique élevée. Pour ces derniers, tout le processus de la communication se déroule avant tout sur le plan de la raison et de l'entendement.

## 2. *Contrôle de l'information*

La transmission de l'information, c'est-à-dire sa communication, présente des aspects si complexes, que, pour les affaires importantes, il apparaît indispensable de prévoir un appareil de contrôle afin de vérifier la qualité de sa réception. Il ne suffit pas de demander à l'informé « Avez-vous bien compris ? », car dans la plupart des cas il choisira la solution de facilité et répondra par l'affirmative, plutôt que de s'astreindre à la réflexion et de poser des questions pertinentes. Le contrôle est beaucoup plus sûr et efficace si l'on se donne la peine de faire procéder à des répétitions ou à des résumés du message transmis. Toutefois, ce procédé n'est pas toujours indiqué ou même possible. Il faut alors se rabattre sur une forme indirecte de contrôle, par exemple en revenant ultérieurement sur le même thème.

L'expérience nous apprend que des messages qui ont été tout à fait bien reçus et compris sont fréquemment retransmis de façon déformée. A ce sujet, il faut relever que les stations intermédiaires, souvent nécessaires pour le respect de la voie de service, sont un facteur majeur d'une information défectueuse. Dans ces conditions, il est recommandé de choisir des voies aussi courtes que possible pour acheminer l'information. Autant que faire se peut, il faut donc s'adresser directement à la personne visée ou intéressée. Enfin, dans bien des cas, il est prudent, voire indiqué, d'encadrer le programme de l'information par des mesures d'organisation. Il est évident que l'information spontanée et occasionnelle comporte des risques d'omissions fréquentes, même lorsqu'il s'agit d'affaires importantes. On peut donc affirmer que l'organisation de contacts systématiques et qu'un plan d'ensemble coiffant la politique d'information semblent être de première nécessité. Le programme d'information peut même être élaboré de telle sorte que seules les exceptions à des règles préalablement définies requièrent un examen et une notification spéciaux, ce qui permet en quelque sorte de planifier l'inconnu.

## **VI. LES PROCÉDÉS PRATIQUES DE L'INFORMATION**

Pour l'entreprise, le problème de l'information est celui de savoir comment s'y prendre pour faire parvenir, à l'endroit et aux individus que l'on désire atteindre au moment propice, l'information juste, judicieusement présentée, de façon à influencer le cours des choses dans le sens des buts fixés par l'entreprise. Cette définition s'applique assez bien à tous les problèmes de l'information. Pour son application pratique, il est indiqué de procéder pas à pas afin de ne pas compromettre le succès des efforts entrepris. A ce sujet, il est recommandé d'examiner dans l'ordre les points suivants :

- quelles sont les informations requises ?
- où et comment les obtenir et les utiliser ?
- par quelles voies et à l'aide de quels moyens peuvent-elles être transmises le plus efficacement ?
- comment s'assurer que l'information est bien arrivée et a été bien comprise ?
- comment contrôler l'efficacité de l'information ?

L'examen des besoins en information est un travail minutieux qui nécessite beaucoup de temps et qui s'impose chaque fois qu'il faut prendre des décisions importantes à ce sujet, ou lorsqu'il y a lieu d'introduire une politique d'informations régulières. Entrepris pour rationaliser la diffusion de l'information, cet examen permettra, avec le temps, d'économiser une partie des tâches dont la nécessité n'est pas évidente.

En fait, les efforts entrepris pour diffuser une certaine information doivent toujours être dûment motivés et axés sur les décisions de la direction de l'entreprise. Malgré tout, des entreprises investissent de grosses sommes dans un programme d'information sans avoir au préalable examiné les besoins réels dans ce domaine. Toutes les informations n'ont pas le même degré d'urgence. Les unes sont indispensables au collaborateur pour lui permettre de connaître ses tâches et de les assumer. D'autres lui permettent d'accomplir seul son travail malgré les doutes qu'il pourrait avoir et sans demander d'explications complémentaires. Enfin, un troisième groupe d'informations dépasse l'horizon propre au collaborateur et concerne d'autres services ou l'entreprise dans son ensemble. Elles permettent de mieux comprendre et exploiter les communications courantes. Toutes ces informations sont liées à la tâche à accomplir et l'insuffisance de l'une ou l'autre de ces données pèsera sur l'exécution du travail. Mentionnons encore d'autres informations toujours en rapport avec l'entreprise, mais très générales et où l'entreprise est considérée dans son ensemble ou dans le contexte de l'économie, du marché, de la concurrence et de la situation politique. Pour ces dernières, la diffusion doit être adaptée à la position et à la compréhension du destinataire et il appartient avant tout aux cadres de se charger de cette transmission et d'en faire le tri. D'ailleurs, pour l'amélioration de cette information, il est utile de prévoir une ou deux discussions par an avec les responsables des services, car les besoins varient avec le temps. Avec un carnet de commandes bien rempli surgiront les problèmes de capacité et de délais, et avec un recul de la conjoncture les questions de prix de revient.

### *1. Adaptation de l'information aux besoins*

Le succès des efforts entrepris pour définir les besoins en information n'apparaît pas seulement dans les résultats obtenus, mais aussi dans une conscience plus vive de la valeur de l'information à tous les échelons de la hiérarchie. Partout où le problème de l'information est compris parmi les questions structurelles de l'entreprise et que, dans des cas spéciaux, il trouve des solutions pratiques, la démonstration de l'importance de l'information en est renforcée. Il s'ensuit une amélioration de l'information, même là où son emploi systématique n'est pas encore intervenu. Toutefois, l'analyse des besoins en information ne doit pas provoquer le développement excessif de l'appareil de relations internes et externes. Ce dernier ne peut répondre aux espoirs qu'il suscite que si la nécessité, la forme ou le volume d'une information sont constamment remis en question, car le résultat ne dépend pas de la quantité mais de la qualité.

### *2. Informations interne et externe*

En ce qui concerne le recueil des informations et leur utilisation, les procédés employés varient beaucoup selon le genre et le volume des données à rassembler. Tout d'abord, il faut distinguer entre les informations internes et externes, c'est-à-dire entre les informations à recueillir dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Les informations externes dépendent du soin apporté aux relations publiques, du choix et de l'utilisation des contacts. Il n'est pas rare que plusieurs services de la même entreprise glanent, sans le savoir, les mêmes informa-

tions: les mêmes revues sont lues pour y découvrir les mêmes renseignements, les mêmes statistiques sont rassemblées pour en retenir les mêmes éléments. Dans ce genre de situation, il est possible de rationaliser en confiant le recueil de l'information à un seul service qui enregistre les données fournies, en tire les renseignements nécessaires et les transmet aux autres services.

Mais le problème se complique dès qu'il s'agit d'obtenir des informations à caractère interne. En règle générale, les informations élémentaires sont fournies par certaines personnes à certains services, qui les utilisent pour leurs besoins propres ou en tirent les éléments destinés à des tiers. Par information primaire, on entend le plus souvent ce qui se rapporte à son propre travail: chiffre de production ou de ventes, résultats de recherches, rapports d'activité et d'autres indications de ce genre. Il s'ensuit que les renseignements fournis manquent souvent d'objectivité, car les prestations du rapporteur seront jugées, à ses propres yeux, d'après les informations livrées. Chacun s'efforce donc de présenter la situation sous un jour favorable, voire parfois d'induire en erreur. D'autre part, les services qui doivent choisir, interpréter ou mettre au point ces informations à l'intention de tiers sont souvent tentés de les utiliser pour se mettre eux-mêmes en valeur, et par là porter atteinte aux intérêts de l'entreprise tout entière. On ne peut y remédier qu'en expliquant clairement le but des informations réclamées, en procédant à des contrôles et en soulignant que les informations défavorables n'auront aucune influence sur la carrière du rapporteur.

Ce qui importe, pour le collaborateur et dans l'intérêt de l'entreprise, c'est de connaître l'entière vérité. Il appartient à la direction d'encourager une information objective en prévoyant certaines mesures favorables aux rapporteurs consciencieux. Le recueil de l'information provoque fréquemment un conflit entre la rapidité et l'exactitude. Il n'est pas rare qu'en renonçant à l'exactitude le travail du rapporteur soit sensiblement accéléré. A ce sujet, le mandant doit donner des instructions précises à ses mandataires pour les décharger d'une responsabilité souvent due à la rapidité de l'information. Pour bien des décisions, une estimation accompagnée de l'ordre de grandeur de l'erreur possible suffit, alors que les données exactes, qui dépendent parfois d'éléments précis fournis par les services de calcul et de comptabilité, peuvent sans autre être renvoyées à plus tard.

### *3. Les voies de l'information*

Il importe de fixer les voies, les moyens et les délais de transmission de l'information. Un système de liaisons doit rapprocher les sources d'information des utilisateurs. Ceci est relativement facile lorsque l'information a un caractère régulier et que les besoins en information sont clairs et connus des collaborateurs. On adopte alors la règle de la voie directe de l'information. En même temps, les supérieurs directs sont informés de la nature des renseignements fournis aux personnes relevant de services intéressés. C'est ici qu'apparaît le problème du choix judicieux et de la présentation des moyens d'information. Pour le résoudre, il faut tout d'abord connaître les nécessaires dosages d'information à réaliser. Il est rare que l'on apprécie une information très détaillée; d'autre part, une information laconique est souvent peu compréhensible. Il s'agit donc de choisir une solution qui tienne compte de la formation et des intérêts des personnes à informer. Par exemple, des résultats comptables destinés à un chef de bureau doivent être présentés simplement, avec un commentaire et, au besoin, complétés par des graphiques aisément lisibles et d'un modèle invariable. Dans un tel cas, il faut s'en tenir aux grandes lignes, en indiquant peut-être comment elles ont été



obtenues, ce qu'elles signifient, ainsi que l'usage fait des données antérieurement fournies par l'informé.

Seuls des spécialistes peuvent en général comprendre, interpréter et utiliser des tableaux et des représentations graphiques complets et compliqués, surtout s'ils sont établis d'après des conceptions diverses et changeantes. Pour les renseignements qui sont fournis épisodiquement et non périodiquement, il est beaucoup plus difficile de prévoir des voies de transmission. Il faut ici s'en remettre à l'initiative de chacun, laquelle peut être guidée et stimulée par une organisation appropriée et par une liste régulièrement tenue à jour de toutes les personnes et de tous les services compétents pour chaque secteur de l'entreprise. Ces moyens auxiliaires peuvent rendre d'excellents services pour obtenir des informations sur des cas particuliers.

Le contenu de l'information doit être non seulement juste, mais, pour qu'il soit effectivement « reçu », comme on l'a déjà dit, sa forme doit être adaptée au destinataire. Sur ce point, il est bon de se rappeler que les spécialistes ont souvent tendance à considérer comme compréhensible ce qu'ils comprennent eux-mêmes. En premier lieu, l'information écrite, dont le degré de perception est toujours difficile à mesurer, doit être de temps en temps examinée quant à sa clarté. Semblable travail relève naturellement des organes supérieurs. On rapporte que le professeur Egger, qui enseignait le droit civil à l'Université de Zurich, recommandait à ses étudiants de faire lire leurs thèses à leurs mères avant de les publier, car il était d'avis que si elles étaient plus ou moins en mesure de les comprendre, il y aurait de grandes chances pour que le public les comprenne aussi. Dans une entreprise, ce rôle de censeur peut être rempli avec avantage par une tierce personne peu au courant des questions traitées.

#### *4. L'efficacité de l'information*

L'utilité de l'information se mesure à son efficacité. Les services de l'information, comme l'entreprise elle-même, doivent être conçus sur des bases conformes aux principes de l'économie d'entreprise, c'est-à-dire que ses résultats doivent avoir une valeur supérieure aux dépenses qu'elle occasionne. Toutefois, il est souvent difficile d'exprimer en chiffres l'utilité d'une information dont la valeur n'apparaît souvent qu'après coup, notamment lorsque l'absence ou la suppression de cette information contribue à un amoindrissement des prestations ou des résultats obtenus par l'entreprise. Cependant, l'efficacité pratique est un critère valable de la valeur économique de l'information.

Lorsqu'il y a conflit entre la réalité et l'information fournie, on peut en déduire que les dépenses occasionnées par l'information ne correspondent pas aux besoins réels, à moins que les questions de l'information ne se trouvent pas être isolées des problèmes qui se posent à la direction de l'entreprise. On peut alors se demander si des mesures ont été prises en négligeant certains aspects du problème de l'information, soit sur le plan humain, soit quant à la technique du travail, à l'organisation de l'entreprise ou à la transmission de l'information. En premier lieu, les mesures isolées relatives à l'information doivent être adaptées aux coutumes en usage, à la politique du personnel ou à l'organisation de l'entreprise. Lorsqu'une maison a pratiqué pendant des années une politique du secret et d'hermétisme, de façon consciente ou inconsciente, même pour des questions relativement peu confidentielles, il ne faut pas s'attendre à ce qu'une information accrue donne rapidement des résultats importants. Selon les cas, des années d'efforts soutenus seront nécessaires pour modifier un climat marqué

par l'ésotérisme et la méfiance. Des mesures isolées n'auront ici qu'une influence très relative aussi longtemps qu'elles ne seront pas intégrées dans un programme d'ensemble applicable à au moins un secteur complet de l'entreprise.

## VII. L'INFORMATION A REBOURS

L'Institut de sociologie de la Faculté de droit de Liège s'est préoccupé de l'étude des problèmes d'information en milieu industriel. Il l'a fait en étroite collaboration avec l'Office belge pour l'accroissement de la productivité et ce dernier a bénéficié de la compréhension des directions d'entreprises et des responsables syndicaux. Dans une publication intitulée *L'information dans l'entreprise*, Liège 1959, on trouve la description d'une expérience faite auprès des cadres subalternes de trois entreprises ainsi que divers exemples d'information à rebours.

### *1<sup>er</sup> exemple :*

Dans une cour d'usine, sur le chemin des ouvriers qui se rendent aux ateliers, une charpente métallique terminée dans les délais, grâce à de nombreuses heures supplémentaires, doit attendre maintenant l'embarquement pendant une dizaine de jours, le navire ayant subi une avarie. Mais dans les ateliers on ne sait que deux choses : il a fallu se hâter pour achever le travail et on attend pour effectuer la livraison. Les conversations vont bon train : un ouvrier se moque de ceux qui ont fourni des heures supplémentaires, un autre proteste « qu'on ne l'aura plus », un contremaître dit que la direction trompe les travailleurs en abusant du prétexte de l'urgence, en bref un climat d'insatisfaction s'installe ou se renforce. Bien des mécomptes peuvent alors être évités en déclarant officiellement le motif de la livraison retardée. Cette décision pourra contribuer à l'instauration d'un climat plus favorable à une productivité accrue.

### *2<sup>e</sup> exemple :*

La comptabilité de l'entreprise reçoit la visite d'un expert mandaté par la direction, qui ne lui est pas connu et qui ne lui a pas été présenté et auquel elle doit fournir des renseignements confidentiels. Par conscience professionnelle, le comptable refuse de donner les indications demandées, jusqu'à ce qu'il en ait reçu l'ordre de ses supérieurs directs. Et déjà les relations ultérieures entre le comptable et l'expert se trouvent compromises. Par ailleurs, la dignité du comptable en sera ulcérée. A l'avenir, il se peut qu'il donne des renseignements à n'importe qui sur n'importe quoi en haussant les épaules et en se désintéressant de l'entreprise. De toute façon, les rapports entre la direction et la comptabilité risquent de se détériorer pour le plus grand dommage de l'entreprise.

### *3<sup>e</sup> exemple :*

Les contremaîtres apprennent par leurs ouvriers, qui eux-mêmes le tiennent de leurs représentants, une modification importante dans la fixation d'un jour de congé. Mais le planning a été établi dans l'ignorance d'une disposition connue de la direction seulement. Il en résulte un retard dans la production et un dépassement des délais de livraison. Dépité de n'être pas mieux informés, les contremaîtres estiment qu'il y a là manque de considération de la part de leurs chefs, et ils ont tôt fait de se désintéresser de leur travail, de se préoccuper d'autre chose et de faire preuve d'une moindre productivité.



#### *4<sup>e</sup> exemple :*

Dans un atelier, un socle de béton est construit, puis une machine installée. Dans toute cette affaire, le contremaître n'a été ni prévenu, ni consulté. Il ne peut s'approcher de la machine que lorsque l'installation est terminée. Immédiatement, il constate qu'il faut abaisser le seuil de béton pour pouvoir utiliser cette machine avec efficacité, d'où nécessité de refaire toute l'installation pour n'avoir pas observé les règles les plus élémentaires de l'information. La réputation de la direction de l'entreprise n'en sort pas agrandie.

#### *5<sup>e</sup> exemple :*

En transmettant un ordre aux services de fabrication, un supérieur ne dit pas qu'une partie de la commande répond à une demande urgente et qu'une autre partie est destinée à constituer une réserve pour le magasin. Le chef d'atelier, pour des raisons techniques, commence par la seconde partie; il ne peut fournir la première dans les délais prévus. Il en résulte des frottements, des mécontentements et un pourrissement de l'atmosphère de travail.

Tous ces exemples mettent en évidence les conséquences d'une mauvaise information. Pour y parer, l'Office précité suggère quatre groupes de mesures:

- La mise en place d'un système de réunions: une réunion mensuelle de « direction », une réunion hebdomadaire « de service » et une réunion quotidienne « d'atelier ». L'objet du premier type de réunion est double: communication par la direction d'informations sur les problèmes généraux de l'entreprise (état du marché, carnet de commandes, budget, politique sociale, etc.) et échange de vues entre l'ensemble des cadres, y compris les contremaîtres. Les réunions de service sont essentiellement destinées à assurer une meilleure coordination de travail. Les réunions d'atelier sont utilisées par les chefs d'atelier pour dresser avec leurs collaborateurs le plan de travail de la journée.
- La constitution d'un dossier rassemblant, d'une manière ordonnée, toute la documentation écrite relative au statut du personnel (réglementation, règles de sécurité, etc.) et à la composition des institutions, ainsi que la réorganisation de la procédure des notes de service.
- Un ensemble de dispositions destinées à faire face à des besoins particuliers, notamment en fournissant les données de base nécessaires à une bonne compréhension des informations courantes: informations techniques sur les produits fabriqués, visite des bureaux, procédure d'information générale des membres promus et des membres recrutés à l'extérieur, informations économiques élémentaires à l'occasion de la publication du bilan, etc.
- Un effort de formation des cadres à leur rôle d'information, spécialement dans le domaine des communications relatives à l'exécution du travail (explication des ordres de travail, des urgences, des changements de planning, etc.).

Chaque mesure particulière n'a de valeur que si elle s'intègre dans l'ensemble plus vaste du programme; leur action est codéterminante à plusieurs égards. Ainsi, les réunions constituent un circuit complet pour l'acheminement des informations ascendantes aussi bien que descendantes. De plus, elles offrent le seul moyen de former les cadres à l'esprit d'information et de contrôler l'interprétation correcte des informations écrites. A l'occasion de l'action en vue de l'information des cadres, des améliorations seront apportées à l'information des ouvriers: choix de nouveaux emplacements et d'une nouvelle présentation des panneaux d'affichage, amélioration de la transmission des informations communiquées au conseil d'en-

treprise, mesures en vue de l'accueil et de l'information des nouveaux collaborateurs, perfectionnement du journal d'entreprise, pour ne citer que ces exemples.

A en croire l'Institut de sociologie de l'Université de Liège, dans les entreprises où ce programme a été appliqué de commun accord avec la direction, cette dernière a rapidement paru convaincue de la nécessité d'informer. Elle s'est ralliée entièrement au programme, ne formulant des réserves que sur les difficultés d'application de certaines mesures particulières. Elle dit tirer grand profit des réunions qui lui offrent un moyen commode de s'adresser à ses cadres et de mieux connaître leurs problèmes. Au niveau des chefs de service, les résultats paraissent excellents et les intéressés reconnaissent l'utilité des réunions qui permettent de régler rapidement une foule de problèmes courants et d'introduire un meilleur esprit de collaboration. Les contremaîtres également se déclarent très satisfaits de cette formule. Ils ont le sentiment que le travail est mieux pensé et mieux organisé. Ils déclarent avoir une vue plus claire du travail à exécuter et des raisons de certaines directives. Ainsi, la préoccupation d'informer entre lentement dans les mœurs. La direction de l'entreprise éprouve plus nettement le besoin de s'informer et de faire appel à des suggestions en réunissant ses cadres et même des représentants des ouvriers.

L'Institut est d'avis que l'étude sur l'information débouche sur un véritable travail de formation. Plutôt que de prévoir des mesures ou d'enseigner des techniques habiles, il s'agit de faire prendre véritablement conscience à tous, et spécialement aux contremaîtres et cadres moyens, de leur fonction d'information, de l'aspect « information » compris dans toutes les relations entre les membres du personnel d'une entreprise. Cela comporte un véritable apprentissage à l'exercice de cette fonction, et plusieurs aspects doivent y être étudiés. Pour informer, il faut comprendre profondément les besoins des gens et ceux de l'entreprise, y faire face lucidement, décrire fidèlement les situations, écouter et respecter les gens et les choses. Les éléments de cette prise de conscience sont en chacun de nous : il s'agit simplement de les faire ressortir. Et puis, cette recherche ouvre bien des voies. D'autres recherches peuvent être effectuées dans l'entreprise, où l'étude — partie de l'action — sert l'action future.

## VIII. LE CHEF ET L'INFORMATION

On dirige, on gouverne une entreprise par des « politiques »<sup>1</sup>. Etablir ces politiques revient à savoir ce que l'on veut, à choisir les moyens par lesquels on veut atteindre ces buts, les spécifier et les communiquer aux cadres et au personnel pour qu'ils les traduisent, par leur activité de tous les jours, en des réalités. En un mot, la direction de l'entreprise est un travail essentiellement intellectuel qui se transforme, grâce à l'information, en réalisations concrètes. C'est un manque d'idées directrices qui est à l'origine de nombreux échecs. Combien d'entreprises publiques ou privées cherchent la solution des problèmes qui se posent, des difficultés qui se présentent, dans une amélioration de l'organisation, dans l'application de méthodes d'exécution ou de contrôle plus perfectionnées, dans de nouveaux systèmes, de nouvelles techniques, alors que souvent le véritable problème, la véritable origine de ces difficultés est beaucoup plus profonde et liée à la politique même de l'entreprise. Ces difficultés ne sauraient donc être surmontées sans un changement d'optique, de conception ou de mentalité erronées, dont il faut informer les collaborateurs.

<sup>1</sup> Pasdermadjan H., *Le gouvernement des grandes organisations*, Paris 1947, p. 4.

## *1. La politique d'entreprise et l'information*

Savoir informer de ses intentions et de ses idées directrices ses cadres et son personnel offre une base plus sûre aux projets, assure une coordination plus étroite et en quelque sorte automatique entre l'activité des différents services et contribue à créer et à maintenir la confiance du public, laquelle ne va qu'à des entreprises bénéficiant d'une certaine continuité et d'une certaine logique dans leurs activités. Il est évident que les politiques de l'entreprise doivent être consignées par écrit, communiquées aux cadres et interprétées au personnel. La responsabilité de l'exécution de chaque point peut être assignée à un cadre, à une personne déterminée, qui doit répondre d'une politique effective et efficace d'information.

L'élaboration et l'enseignement d'une doctrine commune, largement influencée par les idées directrices choisies, que l'on s'efforcera avec le concours de l'information de faire pénétrer dans l'esprit de tout le personnel, ou du moins dans l'esprit de tous les cadres, représente aussi une grande force de cohésion et d'organisation. L'homme le plus doué ne vit pas assez longtemps pour une grande entreprise, c'est-à-dire une entreprise à vues à long terme. Il ne peut suppléer à cela que par l'établissement d'une doctrine et le legs d'une tradition. Il peut alors disparaître, son enseignement vit dans l'esprit des cadres et du personnel. Certes, il n'est pas toujours possible à une entreprise de savoir où elle va, c'est-à-dire dans quelle direction la conjoncture peut à un moment donné l'entraîner, mais elle devrait toujours savoir où elle désire aller. Une fois cette orientation établie, il faut lui insuffler la vie par un travail d'information, il faut la diffuser dans l'entreprise par des efforts répétés, une œuvre continue d'éducation, voire par la création d'un organisme particulier spécialement affecté à cette tâche.

Dans la direction de l'entreprise, le chef doit veiller à la réalisation économique ou sociale de la communauté économique, mais en même temps il doit susciter et développer la coopération entre des personnes afin d'atteindre les objectifs communs assignés à l'organisation. Il lui incombe de conserver la stabilité interne et la cohésion de l'entreprise, cette stabilité représentant d'ailleurs, au même titre que l'efficacité technique ou administrative, une condition nécessaire de sa survie. Vue sous l'angle des relations humaines et publiques, la conception de la direction s'élargit considérablement.

## *2. Relations publiques et relations humaines*

D'ailleurs, certains auteurs ne font aucune distinction entre relations humaines et relations publiques et considèrent les communications au sein de l'entreprise, en d'autres termes l'information, comme un des objets des relations humaines. Pour eux, l'entreprise, ou toute organisation quelconque, est « un système complexe consistant en la réunion, l'appréciation, la combinaison et la diffusion d'informations; dans une entreprise, dont le succès provient nécessairement de la coordination des efforts fournis par tous ses membres, les dirigeants dépendent entièrement de la qualité, du volume et de la rapidité avec laquelle l'information pertinente leur parvient. Le reste de l'organisation à son tour dépend de l'efficacité dont les dirigeants font preuve pour traiter cette information et aboutir à des conclusions, à des décisions, etc. ». Cette ligne de raisonnement conduit à penser que la communication n'est pas un aspect secondaire, ou dérive de l'organisation, ou s'assimile à une aide pour les autres fonctions, présumées plus fondamentales. Au contraire, elle représente l'essence de toute activité organisée et constitue le processus de base d'où découlent les autres fonctions.

Les buts qu'une organisation se fixe, les méthodes qu'elle applique, l'efficacité dont elle témoigne pour améliorer ses pratiques, tout cela est tributaire de la qualité et de la dispo-

nibilité de l'information dans le système <sup>1</sup>. Selon De Bruyne <sup>1</sup>, puisque les communications coïncident avec l'organisation ou la sous-tendent, elles ont comme elle une nature foncièrement double: les communications formelles, dont les modes sont prescrits et dont les voies d'acheminement dépendent de la structure hiérarchique, et les communications informelles, fondées sur les rapports sociaux qui naissent spontanément à l'intérieur de l'entreprise. Mais le processus de l'information déborde du domaine de l'organisation et des relations interpersonnelles. Assurément, la réunion systématique d'informations diverses est vitale pour le fonctionnement de toute entreprise. Elle est l'œuvre de techniques variées (comptabilité, statistique, étude du marché, etc.) et sa synthèse apparaît sur le bureau du chef d'entreprise. Des séries d'informations doivent ainsi être accessibles de façon continue et communiquées en temps opportun. Elles sont répertoriées dans des classements, des systèmes de transmission ou à l'aide de moyens mécanographiques. Mais la raison fondamentale de la communication est d'exercer une influence sur ses destinataires, d'où son importance pour la structuration du pouvoir dans l'organisation et sa position centrale au sein de la structure du commandement <sup>2</sup>.

### 3. *Le pouvoir de l'information*

Les individus qui contrôlent l'accès à l'information ou qui se trouvent sur un canal de transmission occupent une position stratégique. Par la nature même et les limites du système de communications institué, les personnes en contact direct avec les éléments de la réalité qui concerne l'organisation exercent un pouvoir et une influence considérables; il en va de même pour celles qui décident des informations à transmettre et surtout de l'interprétation à leur donner. Autrement dit, les personnes qui communiquent des jugements plutôt que des faits exercent un pouvoir considérable sur les autres. « Plus spécialement, la communication est au cœur de l'administration de l'entreprise en raison de son rôle en matière de décision. Elle est préalable au processus de prise de décision en assurant, à travers les canaux qu'elle emprunte, la transmission des informations (rapports, enquêtes, demandes, suggestions, etc.) vers les centres où les décisions sont arrêtées, où les objectifs sont confrontés avec les données de l'expérience. Elle intervient ensuite pour disséminer l'information sous forme de directives ou d'instructions vers les autres organes de l'entreprise. Les décisions elles-mêmes, dans cette perspective, peuvent être conçues comme des processus de communication » <sup>3</sup>.

Au stade de l'exécution des décisions et des programmes, la communication a pour but non seulement d'informer mais de modifier et d'adapter la psychologie des gens aux objectifs choisis, d'infléchir leurs attitudes et leurs préférences, de les convaincre de la possibilité d'arriver à des réalisations, de relancer constamment leur action vers les fins à atteindre. Sous cet angle, la communication doit rechercher les conditions les plus favorables à l'exercice de l'influence et recourir aux méthodes les plus efficaces pour promouvoir les changements d'attitudes désirés. Par analogie avec l'éducation, la communication procède en trois étapes: d'abord elle s'emploie à briser les vieux attachements, la routine, les façons de faire antérieures; ensuite, elle cherche à intéresser ou à motiver les gens dans le sens du pro-

---

<sup>1</sup> BAVELAS A. and BARRETT D., « An experiment approach to organizational communications », dans *Personnel*, n° 27, 1951, p. 368, cité par De Bruyne P., *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*, Paris, 1963, p. 125.

<sup>2</sup> TANNENBAUM R. and MASSARIK F., *Leadership: « A frame of reference, Management Science »*, octobre 1957, cité par De Bruyne P. *op. cit.*

<sup>3</sup> De BRUYNE P., *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*, Paris 1963, p. 126.



gramme d'action envisagé; enfin elle s'attache à consolider les dispositions nouvelles qu'elle a installées, pour enraciner solidement les habitudes qui conviennent au genre d'action proposé ou entrepris <sup>1</sup>.

#### 4. *La responsabilité du chef*

Dans ce cadre général, le chef d'entreprise devient un centre, un nœud de communications, pourvu des moyens de recevoir et de choisir les informations en provenance de sources multiples, de les interpréter et de les traduire en directives, puis de les retransmettre. Il doit en conséquence veiller à l'efficacité des circuits qui servent à collecter les informations et à les diriger vers les points appropriés dans l'organisation, où d'autres communications sont à leur tour engendrées. Cette efficacité sera fonction de la manière dont les personnes qui forment le réseau de communication perçoivent les informations ainsi que de la qualité du réseau lui-même. Là ne s'arrête pas d'ailleurs la responsabilité du chef d'entreprise sur le plan des communications. Il devra en outre contrôler les réponses et les réactions consécutives à l'information qu'il donne et à l'influence qu'il veut exercer, afin d'être en mesure de comparer les réalisations aux anticipations et de pouvoir ajuster ou réviser le contenu de la communication initiale.

Le rôle de la communication dans le cycle des activités de la direction a une portée très générale et ne se borne pas seulement à faciliter l'application des décisions ou à assurer leur exécution par d'autres. Elle est mêlée de si près à la prise de décision elle-même que ces deux activités en deviennent inséparables: prendre une décision consiste essentiellement à recevoir certaines communications, à procéder à des regroupements et à des combinaisons d'informations de diverses sources, enfin à transmettre le choix effectué, c'est-à-dire à le communiquer à d'autres pour le faire passer au niveau opératoire.

La communication humaine joue également un rôle capital sous l'angle de la participation des individus à la prise de décision: participation à sa préparation d'abord sous la forme d'une fourniture par plusieurs personnes d'informations, d'avis, de suggestions ou d'une recherche en commun des alternatives possibles; participation au choix de la solution ensuite, qui peut se traduire par des pressions de toutes espèces sur le preneur de décision; participation à l'exécution enfin, c'est-à-dire adhésion au plan d'action tracé, ce qui requiert à nouveau une information préalable des exécutants si l'on veut prévenir ou neutraliser des réactions défavorables, des résistances, des tentatives de sabotage ou de freinage.

Mais la communication n'intervient pas uniquement dans la formation des décisions ni dans leur mise en œuvre. Elle aide aussi à concevoir ou à imaginer des programmes d'action. Et elle véhicule les informations qui se rapportent aux résultats des décisions, ayant alors plus spécifiquement une fonction de contrôle: une communication en retour vers le centre de décision autorise en effet un ajustement des réalisations aux objectifs et des résultats aux prévisions.

---

<sup>1</sup> BOURRICAUD F., *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris 1961, p. 357.

## Bibliographie

1. ACKERMANN/FEURER/ULRICH, *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Berne, 1959.
2. BAVELAS A. and BARRETT D., « An experiment approach to organizational communications », *Revue Personnel*, n° 27, 1951.
3. BOURRICAUD F., *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, 1961.
4. BRUYNE DE P., *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*, Paris, 1963.
5. ECKNER K., *Das Berichtswesen industrieller Betriebe*, Wiesbaden, 1960.
6. FEURER W., « Der Übermittlungsprozess », *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Berne, 1959.
7. KAUFMANN F.X., *Das Informationsproblem in der Unternehmung*, Berne, 1963.
8. MERRIHUE W.V., *Managing by communication*, New York, 1960.
9. PASDERMADJAN H., *Le gouvernement des grandes entreprises*, Paris, 1947.
10. SCHMIDTCHEN G., « Der Anwendungsbereich betriebssoziologischer Umfragen », *Betriebswirtschaftliche Mitteilungen*, n° 20, Berne, 1962.
11. TANNENBAUM R. and MASSARIK F., Leadership: « A frame of reference », *Management Science*, octobre 1957.
12. ULRICH H., « Organisatorische Aspekte der innerbetrieblichen Information », *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Berne, 1959.
13. WELLER M., *Das Buch der Redekunst*, Düsseldorf, 1954.