

**REFLEXIONS CONSTRUCTIVISTES SUR L'EVALUATION DE LA
QUALITE
D'UNE INFORMATION GENERALE DANS L'ENTREPRISE.**

Par Alex Mucchielli

Mis en ligne en mars 2001

On entend souvent les responsables se plaindre que leurs subordonnés ne soient pas intéressés par un certain nombre d'informations générales (stratégiques, statutaires, financières, réglementaires, concernant la formation, la qualité, les procédures générales,...). "Ils n'écoutent pas et ensuite ils se plaignent de ne jamais être mis au courant". Car, effectivement, les subordonnés sont toujours à leur reprocher le fait "de ne pas être informés, d'apprendre les choses dans les couloirs, d'être informés au dernier moment, etc".

Il y a, bien sûr, dans ces façons habituelles de faire, la part d'un rituel défensif classique devant la complexité et le trop plein d'informations : le "jeu" des plaintes récurrentes accusatrices de la hiérarchie (ou des subordonnés). Ce jeu a ses bénéfices psychologiques connus chez les deux acteurs. Chacun y est satisfait de ne pas être en cause directement : "c'est pas nous, c'est eux".

Mais, on peut aussi se pencher sur la question de savoir si l'on pourrait faire autrement pour faire entendre des informations d'ordre général aux différents personnels d'une organisation.

1- Des audits faits à partir d'une conception de la communication vue comme transmission de l'information.

Actuellement la quasi-totalité des "audits" faits sur la communication interne ou la qualité de l'information dans les entreprises, reposent sur le modèle Emetteur-Récepteur et le questionnement de Laswell (" qui, dit quoi, à qui, comment, avec quels effets ?"). Il s'agit de savoir si une information, c'est-à-dire un contenu qui est transmis par un canal (un moyen de communication), a bien été codée, transmise, puis décodée, si elle n'a pas subi de déformation dans sa transmission et si elle arrive aux récepteurs choisis

dans de bonnes conditions. Dans cette conception, la qualité de l'information (acte d'informer), c'est d'abord la réalisation d'une bonne formulation, puis, c'est le choix d'un bon canal, c'est ensuite, la vérification que le message arrive bien aux cibles visées et que celles-ci font le bon "décodage". La faille essentielle de cette conception se trouve dans le présupposé implicite -qui n'apparaît pas immédiatement tant nous sommes habitués à ce modèle - présupposé que le message "contient", en lui-même, son sens.

2- Le sens d'une information et le contexte de travail

Or, à l'évidence, tous les observateurs de la vie en entreprise et tous les managers savent qu'une "information", conçue par tel ou tel service -parce que pour ce service elle veut dire quelque chose- lorsqu'elle arrive dans un autre service, peut être comprise différemment. Les professionnels font quotidiennement l'expérience que ce qui veut dire quelque chose pour un acteur dans son propre contexte de travail, ne veut pas forcément dire la même chose pour un autre acteur, dans un autre contexte de travail.

Lorsque le manager écrit une note générale de service, les phrases et les mots qu'il utilise forment un "message" qui veut dire quelque chose pour lui (qui a du sens pour lui). Il comprend ce qu'il dit d'une certaine manière. Cette compréhension qu'il a du contenu de sa note de service est fondamentalement due à la situation dans laquelle il se trouve. C'est parce qu'il a tel ou tel projet et parce qu'il voit le contexte de l'entreprise de telle ou telle manière qu'il écrit une "information" qui a un sens pour lui. L'information (ou le sens de son message) se construit, pour lui, en référence à la situation dans laquelle il se trouve. Le sens de quelque chose - tout le monde en convient - est sens par rapport à un contexte. Changez le contexte et le sens de la chose change. C'est exactement ce qui se passe lorsque les personnels d'un service reçoivent une note d'un autre service. Ils lisent cette note dans leur contexte de travail. La note prend un sens par rapport à leur situation (leurs projets, leurs visions des choses, leur culture, les éléments prégnants pour eux de la situation, ...). Si cette situation de lecture est différente, le sens du

message sera différent pour eux. Une donnée, c'est-à-dire un message, n'est pas une information, c'est-à-dire quelque chose qui a du sens en elle-même.

3- Une nouvelle formulation de la problématique de l'information

"L'émetteur" qui conçoit un "message" le formule, bien entendu, de telle sorte que celui-ci ait un sens pour lui. Lorsque le "message" transite par le "canal", il n'est plus quelque chose qui a le sens du départ. Il est une sorte de "donnée". Lorsqu'il arrive dans le contexte du récepteur, les destinataires l'interprètent (le lisent), en fonction de leur contexte prioritaire et il prend un sens, pour eux, dans leur situation. Dans cette conception de l'information en entreprise, le problème fondamental est alors : le sens compris par le destinataire est-il le même que celui voulu par l'émetteur ?

4- La définition de la qualité d'une information

On dira donc, par définition, dans cette nouvelle conception, qu'une information est une information de qualité, lorsque le sens voulu par l'émetteur est le sens compris par le destinataire. C'est à partir de cette clarification de la "qualité" d'une information que nous pouvons travailler à la construction d'un guide pour la conception-réalisation d'informations de qualité et, en même temps, à la mise au point d'une grille d'audit de la qualité d'une information.

5- Une définition opérationnelle du sens

La définition précédente est très théorique. Il nous faut "opérationnaliser" cette notion de sens d'un message pour pouvoir s'en servir d'une manière concrète, pour pouvoir trouver des applications sur des questionnements et des grilles d'analyse.

Quelque chose qui a du sens est quelque chose qui est compréhensible. Ainsi nous pouvons écrire : sens = compréhension. Quelque chose devient compréhensible lorsque l'on peut l'intégrer dans un réseau de connaissances, c'est-à-dire dans d'autres choses déjà comprises. Nous pouvons donc écrire : compréhension = intégration dans un réseau d'éléments compris (le réseau formant le premier contexte par rapport auquel

la donnée fait sens).

Rappelons qu'il s'agit seulement là de l'explicitation des principales conceptions de la "connaissance" formulées par les théories de l'apprentissage. Quelque chose est appris (et non connu par coeur), lorsqu'elle est intégrée à un réseau de connaissances déjà acquises.

Si l'élément compréhensible est intégré dans un ensemble d'autres éléments compris, on peut raisonner sur cet élément à partir de ses relations avec les autres. En particulier, celui qui a compris quelque chose peut relier cette compréhension à des éléments dont elle dépend antérieurement, et il peut aussi relier cette compréhension à des éléments qui vont en découler. Si l'on a compris quelque chose, on peut remonter aux "tenants" de ce quelque chose et penser aux "aboutissants" de ce quelque chose. On peut prévoir les conséquences de l'intégration de cette nouvelle chose comprise dans le réseau des connaissances.

6- Les éléments de l'évaluation de la qualité

A partir de cette définition opérationnelle du sens, nous pouvons expliciter des éléments d'appréciation de la compréhension d'un "message".

1 - Si une information est comprise par un acteur, on peut faire parler cet acteur sur les relations que cette information entretient avec ce sur quoi il est déjà informé. Cet acteur a des possibilités de parler sur le réseau des choses comprises dans lequel s'insère la nouvelle information.

2- En particulier, l'acteur peut parler sur les tenants de cette information. Sur ce à quoi elle est reliée nécessairement pour exister.

3- En particulier, aussi, l'acteur qui a compris une information peut parler sur les conséquences de cette information (ce qui découle, pour lui de cette information). On sait que c'est là un point essentiel. Dans une entreprise, celui qui reçoit une information doit être capable d'apprécier ce qu'il doit faire pour en tenir compte.

4- En particulier, enfin, l'acteur qui a compris une information, ajuste ses conduites à cette information (plus exactement à ce qu'elle implique). On peut donc observer de nouveaux comportements provoqués par l'information. Ces conduites, bien entendu, doivent être celles que l'émetteur a voulu voir apparaître.

7- Un premier ensemble de consignes pour la réalisation d'une information générale de qualité et d'un questionnement d'audit

Les premières réflexions ci-dessus, nous permettent de formuler "des consignes pour bien concevoir et réaliser des informations de qualité" et des questions "pour évaluer la qualité d'une information".

Consigne liée au point 1 :

Pour faire passer une information (pour qu'elle soit comprise par les destinataires), on doit s'efforcer, dans la présentation de l'information, de la rattacher au réseau de toutes les informations que l'on sait déjà intégrées par les destinataires (consigne qui demande implicitement de se préoccuper du monde des connaissances des destinataires, pour intégrer l'information à ce monde).

Question d'audit liée au point 1 :

La présentation de l'information fait-elle référence à des choses déjà connues, à d'autres informations déjà intégrées et utilisées par les destinataires de l'information ? (pour les informations "opérationnelles" dont nous ne parlons pas expressément, lesquelles touchent directement le travail, il est présumé que ce contexte est connu de tous -chef et subordonnés directs- et que ce type d'informations n'a pas, alors, à être spécifiquement commenté).

Consigne liée aux points 2 et 3 :

Dans la présentation d'une information, on pourra développer des commentaires pour montrer de quoi cette information dépend (les tenants) et ce qu'elle implique (les aboutissants). Si la présentation est orale, on pourra pousser les destinataires à réfléchir à ces éléments et surtout aux conséquences pour eux (on

pourra se rendre compte, à de telles occasions, que le monde des destinataires contient peu ou pas d'éléments sur lesquels "accrocher" l'information à donner. Problème intéressant qui renvoie alors à la mise en place d'une sorte de "formation minimum de base" à la vie dans l'entreprise).

Question d'audit liée aux points 2 et 3 :

La présentation de l'information rappelle-t-elle les éléments sur lesquels elle repose pour le destinataire ?

La présentation de l'information évoque-t-elle les conséquences qu'elle implique pour le destinataire ?

La présentation orale de l'information favorise-t-elle les réflexions des destinataires sur les tenants et les aboutissants de cette information ?

On voit donc qu'un tel audit pénalise d'emblée des informations qui seraient faites d'une manière "brute", c'est-à-dire sans qu'une présentation ou sans des commentaires la rattachant aux éléments du monde des connaissances des destinataires. On voit encore que cet audit privilégie l'effort de compréhension du monde des "récepteurs" que doit faire "l'émetteur". Un "émetteur" ne peut donc donner une information de son seul point de vue sans le rattacher au monde des autres.

On débouche alors sur l'important problème de la formulation pour autrui. Dans une entreprise, cela implique que les différents services "émetteurs" d'informations générales formulent les mêmes informations de façons différentes pour leurs différents interlocuteurs. On s'imagine le temps et les compétences nécessaires si ce sont les services "émetteurs" eux-mêmes qui font ce travail. Bien entendu, une grande partie des solutions possibles passent par la hiérarchie dont c'est une des missions naturelles que de servir d'interface et de "traducteur" entre les différentes entités de l'organisation et le personnel qu'elle encadre directement. Nous voyons donc qu'un audit complet de la qualité de la communication des informations générales devra aussi poser des questions sur les compétences "communicationnelles" de la hiérarchie.

On découvre alors une autre évidence cachée : à savoir que dans une organisation, la "qualité des informations

générales" tient à toute l'organisation. Elle tient, par exemple, aux connaissances de base que tous les personnels ont sur l'organisation (donc au système d'accueil, d'intégration, de formation, ...), aux capacités des hiérarchiques à traduire ces informations (donc à leur propres formation et motivation,...), etc. L'évaluation de la qualité des informations générales est une partie de l'évaluation de la qualité du management global de l'organisation. On ne peut donc pas faire du problème de l'information générale un problème "à part".

Consigne liée au point 4 :

Lors de la diffusion d'une information, pour mieux permettre son intégration et sa compréhension, on pourra expliciter et commenter les nouvelles conduites ou façons de faire qui en découlent.

Question d'audit liée au point 4 :

La diffusion de l'information a-t-elle permis de voir ensuite apparaître de nouvelles conduites ou façons de faire ?

8- Conclusion

Nous venons de voir qu'une simple réflexion sur le sens d'une information par rapport à son contexte immédiat de réception et de lecture, nous amène plus loin que quelques conclusions sur les manières de rédiger et d'évaluer les "informations générales".

Il nous restera à voir, dans une deuxième partie, comment la "qualité" d'une information (au sens où nous l'entendons ici), est aussi liée aux manières de la communiquer (et donc aux dispositifs de communication interne mis en place).