

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle MONTEILLER

A propos du livre de P. L. BESCOS et C. MENDOZA
« MANAGER CHERCHE INFORMATION UTILE DESESPEREMENT »

Editions L'Harmattan – 1999

L'information est devenue aujourd'hui une ressource fondamentale de l'entreprise. Elle structure la vision de la réalité de ses dirigeants et les influence dans leurs décisions. C'est face à ce constat que cet ouvrage propose, au vu des résultats d'une enquête réalisée auprès de 120 cadres dirigeants de grandes entreprises françaises, des pistes de progrès, pour améliorer la pertinence des informations disponibles, et par ce biais l'efficacité des décisions des managers.

Pierre-Laurent BESCOS et Caria MENDOZA situent leurs travaux au carrefour des nombreux courants de recherche en gestion, traitant de la place de l'information dans l'entreprise. Ils se placent plutôt dans une perspective d'analyse rationnelle abordant le sujet sous l'angle de l'efficacité des systèmes formalisés d'information destinés à contribuer aux prises de décision des managers. Néanmoins, les aspects beaucoup plus subjectifs du rôle des informations formalisées dans la justification des décisions, l'affirmation des pouvoirs ou le contrôle des organisations permettent aux auteurs d'éclairer certains résultats de leur enquête.

Avant de proposer un modèle explicatif du processus d'information des managers et de proposer en conséquence des voies d'amélioration dans une perspective d'accroissement des performances de l'entreprise, l'ouvrage présente et analyse les résultats de l'enquête menée auprès d'un large échantillon de managers, de profils et de fonctions multiples sous des éclairages différents : la stratégie de sélection, de lecture et d'exploitation de la masse d'information disponible, la nature des documents utilisés et des informations disponibles, l'influence du profil du manager sur l'utilisation de l'information.

L'analyse se place sur deux plans : dans un premier temps, elle traduit la réalité des faits constatés : nature et contenu des documents, caractéristiques de l'entreprise...; dans un deuxième temps, elle étudie la perception de cette réalité au travers de la satisfaction des managers face aux informations reçues et des réactions induites par les insatisfactions exprimées.

Face à la quantité considérable d'informations disponibles, le manager effectue une sélection préalable, où il apparaît que les documents de pilotage occupent une place privilégiée. Il établit avec l'expérience une stratégie personnelle de lecture rapide et de traitement synthétique des documents. De plus, il intègre la réception de documents dans un processus beaucoup plus large de recherche d'information, où ses réseaux au sein de l'entreprise lui permettent de disposer souvent plus rapidement des informations essentielles. Enfin, le manager n'exploite pas seul ces informations ; celles-ci sont la plupart du temps exploitées dans un processus collectif et relationnel (réunions...). Ces comportements expliquent l'expression de la satisfaction des managers face aux documents qu'ils reçoivent qui, selon eux, leur permettent de construire des visions synthétiques des situations ou des problèmes qu'ils rencontrent.

Les évolutions des organisations accordent une place de plus en plus importante à la transversalité, et modifient les besoins en information des managers, qui, au-delà des informations financières, recherchent désespérément des indicateurs de performances plus opérationnels. La fonction contrôle de gestion traditionnelle, dont l'une des missions essentielles est de fournir des informations pertinentes pour la prise de décision, apparaît alors remise en cause ; elle fournit des informations trop financières et peu adaptées aux évolutions structurelles de la gestion par projet et processus.

Les systèmes traditionnels d'information dans les entreprises privilégient ainsi les informations financières et négligent les aspects liés à l'amélioration de la qualité des produits, le respect des délais... De plus, du contrôle des coûts au pilotage de la performance, les documents de gestion restent toujours dans l'ensemble peu ouverts sur l'extérieur, que ce soit vers la concurrence ou vers la clientèle. Aussi le système d'information formalisé ne constitue-t-il qu'une des pièces du puzzle de l'information des managers qui cherchent par des voies informelles les pièces manquantes. Ils sont alors confrontés à une information trop importante, dispersée et peu structurée. Par ailleurs, la compensation du manque d'information par la mobilisation d'autres sources crée une connaissance tacite personnelle non capitalisable pour le bénéfice collectif.

L'ouvrage de Pierre-Laurent BESCOS et Caria MENDOZA dépasse le constat et la modélisation des processus d'information des managers, pour proposer aux responsables d'entreprises des voies d'amélioration de leurs circuits informationnels, avec notamment la décentralisation et l'évolution de la fonction contrôle de gestion vers une aide au pilotage des facteurs de performances, la fiabilisation des sources informelles d'information....

Manager cherche information utile désespérément : au-delà d'un titre extrêmement bien choisi l'ouvrage réaffirme la nécessité essentielle pour l'entreprise d'améliorer ses circuits d'information et de mettre en place une veille concurrentielle et stratégique efficace. De l'aptitude d'écoute

prospective de l'entreprise dépend en effet sa capacité d'adaptation aux évolutions incessantes du monde économique.

Le caractère significatif de l'échantillon des dirigeants interrogés, tant sur le plan du nombre que de la diversité des profils et des fonctions, apporte un grand intérêt aux travaux présentés, par la qualité de leur fondement. Les premiers chapitres du livre permettent à chacun de retrouver et de confirmer un certain nombre d'idées communes circulant sur le sujet : des managers destinataires d'une grande quantité d'informations qu'ils filtrent et surtout qu'ils complètent par des réseaux informels d'information. Néanmoins des nuances et des précisions intéressantes apparaissent au fil des chapitres ; à partir du chapitre IV, l'apport de l'analyse des auteurs se précise et amène les managers à réfléchir à l'efficacité de leurs circuits d'information, à la nécessité de les adapter aux évolutions structurelles et d'élargir leur champ de vision.