

**L'information et le gestionnaire**  
**Information and management**  
**La información y el gestor**

Gilles A. Quesnel

Volume 27, numéro 3, septembre 1981

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1053805ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1053805ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (imprimé)

2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Quesnel, G. A. (1981). L'information et le gestionnaire. *Documentation et bibliothèques*, 27(3), 95–100. <https://doi.org/10.7202/1053805ar>

Résumé de l'article

Une analyse du concept de l'information et un examen de certaines définitions étroitement liées à celle de l'information mettent en évidence une problématique de la gestion de l'information. Le gestionnaire doit assumer la fonction de gérance de cette ressource qu'est l'information. Un modèle pratique est proposé, organisé à partir d'une vue de l'intégration des réseaux existants d'information dans une entreprise grâce à une codification commune.

# L'information et le gestionnaire

**Gilles A. Quesnel\***

Université du Québec à Hull

---

*Une analyse du concept de l'information et un examen de certaines définitions étroitement liées à celle de l'information mettent en évidence une problématique de la gestion de l'information. Le gestionnaire doit assumer la fonction de gérance de cette ressource qu'est l'information. Un modèle pratique est proposé, organisé à partir d'une vue de l'intégration des réseaux existants d'information dans une entreprise grâce à une codification commune.*

---

## **Information and management**

*An analysis of the information concept and of some definitions which are closely related to that of information emphasizes the problem of information management. Managers must assume the role of managing the information resource. A practical model is suggested, based on the concept of integration of all existing information networks in a company through a common codification.*

---

## **La información y el gestor**

*Un análisis del concepto de información y un examen de algunas definiciones relacionadas con la de información permiten destacar una problemática de la gestión de la información. El gestor debe asumir la responsabilidad de la gestión de este recurso. El autor propone un modelo práctico organizado según una concepción de la integración de las redes de información existentes en una sociedad gracias a una codificación común.*

---

Les développements technologiques récents ont facilité la diffusion de machines de télétraitement de textes qui répondent en plus aux exigences du courrier électronique ou de la co-rédaction de documents. Dans l'entreprise, les terminaux de bureau multifonctionnels fournissent maintenant toute une gamme de services informatiques dont les banques de données, les calculs, la gestion automatisée. En télécommunication interactive, le développement du vidéotexte créera un nouveau débouché pour les produits d'information destinés non seulement au grand public mais aussi à l'entreprise.

Le futurologue Peter Schwartz déclarait, lors d'une entrevue, que « désormais, la richesse et la puissance se définiront en termes d'information, de facilité à l'acquérir et à l'utiliser »<sup>1</sup>. Ce sont là des

préoccupations qui touchent de façon croissante autant les gestionnaires de centres de documentation ou de banques d'information que les responsables d'entreprises. Elles s'expliquent par l'accroissement considérable du volume d'information, par une demande de plus en plus fréquente et de plus en plus diversifiée, et enfin par la modification profonde qui s'amorce dans les possibilités et les conditions de son accès. C'est dans ce contexte que s'inscrit une politique de l'information au sein d'une organisation. L'information devient un produit qui doit être, lui aussi, administré.

L'informatique a depuis vingt ans fourni de nouveaux instruments de gestion de l'information mais peu d'entreprises ont su bénéficier vraiment de cette nouvelle technologie. Pourtant, c'était là une excellente occasion de s'intéresser à un secteur trop souvent délaissé par les administrateurs malgré son importance grandissante par rapport aux budgets d'opération et à son poids dans la décision.

---

\* L'auteur est professeur en informatique au Département des sciences administratives à l'Université du Québec à Hull.

<sup>1</sup> Joseph Spiegler, « Peter Schwartz: l'avenir que nous ferons... ; interview », *L'Actualité*, vol. 6, no 1 (janvier 1981), 11-13.

## Communication... donnée... information

Gellerman définit la communication dans l'entreprise comme « tout système grâce auquel les individus obtiennent des informations relatives à leur travail et à la manière de le faire »<sup>2</sup>.

Une première remarque s'impose : la communication ne se limite pas uniquement à l'information transmise par voie hiérarchique. Dans l'entreprise, trois réseaux principaux tendent à fonctionner simultanément :

- le réseau formel qui véhicule toutes les informations officielles ;
- le réseau informel qui transmet tous les bruits, les rumeurs, tout ce qui se communique de bouche à oreille ;
- et le réseau implicite qui agit davantage comme filtre que comme support de l'information puisqu'il détermine les comportements acceptables ou non au sein de l'entreprise.

Dans le langage courant, on confond souvent les termes *donnée* et *information* :

- la *donnée*, du latin datum, désigne « un fait » ; c'est une information dépourvue de sa partie sémantique ;
- l'*information* représente un ensemble de données organisées de façon ordonnée et utile ; c'est la signification que l'homme attribue aux données.

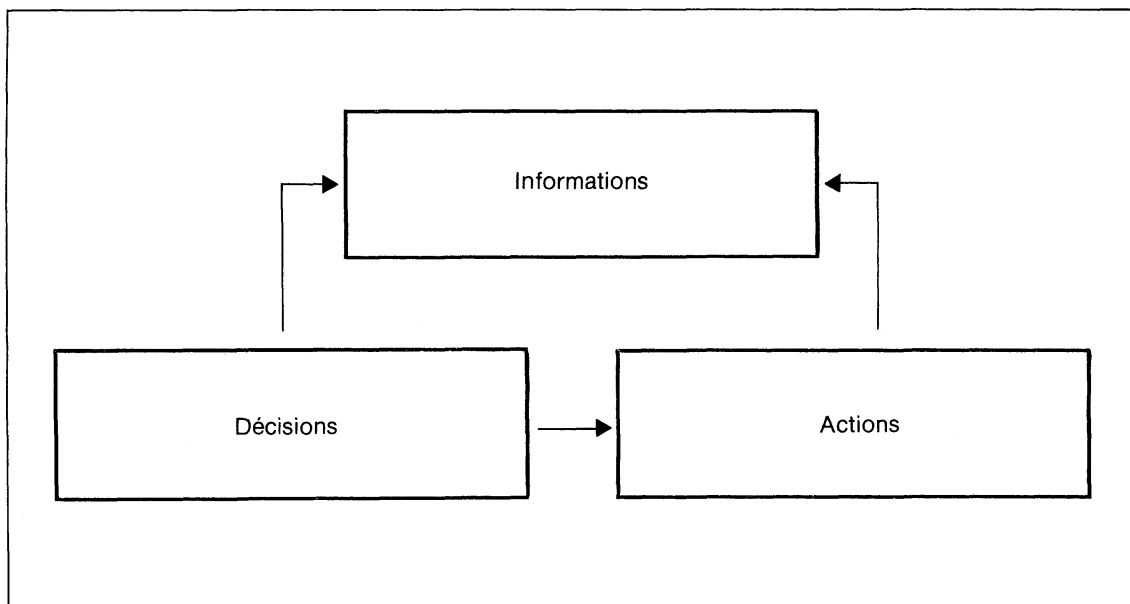
C'est pourquoi il est préférable de dire : « l'ordinateur traite les données : l'homme, seul, traite l'information »<sup>3</sup>. On touche là une limite

actuelle de l'ordinateur ! Il est par exemple très délicat de faire traduire en une langue étrangère par un ordinateur<sup>4</sup>. En tant qu'humain, il nous est possible de saisir le sens d'une phrase en la replaçant dans son contexte, chose que l'ordinateur n'a pas réussi à accomplir. Ainsi, la phrase suivante : « La belle porte le masque » cache deux significations : s'agit-il d'une belle femme qui porte un masque ou s'agit-il d'une belle porte qui cache quelqu'un ? On est dès lors bien loin des fameux « cerveaux électroniques » ou des « machines pensantes » qu'une certaine informatique-fiction a voulu faire des ordinateurs !

Si toutes les informations sont constituées de données, toutes les données ne produisent pas nécessairement une information spécifique et significative, capable de réduire l'incertitude et de conduire à une meilleure connaissance des décisions appropriées.

## L'information et la décision

Suivant le schéma fonctionnel classique de la prise de décision, le gestionnaire s'informe avant de décider puis d'agir. Forrester a écrit : « L'information est un ingrédient de la décision » tout en ajoutant : « Le management est le processus de conversion de l'information en action, processus que nous appelons décision »<sup>5</sup>. On observe cependant qu'il n'existe en général qu'un système d'information formalisé dans l'entreprise ; ce système dessert plusieurs décideurs (donc plusieurs systèmes de décisions).



2. Saul W. Gellerman, *Les relations humaines dans la vie de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1967, p. 79.  
3. Yves Lasfargue, *Ordinateurs pour la gestion*, Paris, De Vecchi, 1978, p. 17.

4. Daniel Pérusse, « Les machines à traduire », *L'Actualité*, vol. 6, no 1 (janvier 1981), 35-39.  
5. Jay W. Forrester, *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1972, p. 93 et 427.

« Le système d'information englobe tout ce qui touche à l'information : les procédures manuelles, les circuits d'informations, les dispositifs de saisie et de transmission des données, les méthodes d'obtention et de présentation des documents, etc. »<sup>6</sup> Néanmoins, le système d'information ne se réduit pas au système informatique. L'informatique de gestion est un, mais seulement un des éléments du système d'information formalisé de l'entreprise.

## La gestion de l'information

Par conséquent, une gestion efficace de l'information en est une qui véhicule l'information d'une façon formelle en tenant compte des réseaux informel et implicite, lesquels comportent des éléments politiques dont dépend souvent l'opportunité de la décision.

On doit gérer l'information comme toute ressource et se doter des instruments de sa planification, de son organisation et même de son contrôle.

Comment le gestionnaire moderne peut-il la planifier ? D'abord, il s'assurera que l'information, relativement à l'environnement de l'entreprise, aux contraintes du milieu et en fonction de ses objectifs et de la stratégie qu'il a élaborée, est disponible. Comment va-t-il l'organiser ? Il attribuera à différents réseaux structurés au sein de l'entreprise la charge de véhiculer l'information et les données. Il aura à veiller non seulement sur l'organisation mais sur la motivation de tous ceux qui sont impliqués dans la gestion des réseaux d'information. Enfin il devra aussi la contrôler ; il ne devra pas déléguer entièrement cette responsabilité de l'organisation à une personne, que ce soit le bibliothécaire, l'archiviste ou même l'informaticien.

En effet, à quelque niveau qu'il soit, le gestionnaire doit se préoccuper de l'information<sup>7</sup> parce que celle-ci conditionne la vie de l'entreprise. Il a même une double responsabilité à cet égard<sup>8</sup>. D'une part, il doit communiquer le mieux possible avec les autres ; d'autre part, il est également responsable du maintien d'une bonne communication parmi tout son personnel. En dépit de ce fait, plusieurs gestionnaires persistent à ignorer la gestion de l'information et n'en saisissent pas les implications. Elle doit être reconnue par tous, au même titre que les fonctions de marketing, de production ou de distribution. Il faut gérer l'information comme une ressource de l'entreprise comme on le fait de la main-d'œuvre, de l'équipement ou des finances.

## Le gestionnaire confronté à ces problèmes

Pourquoi les gestionnaires n'utilisent-ils pas l'information comme il se doit ? D'après Mintzberg, le blâme est imputable à trois raisons : l'information inappropriée véhiculée par le système d'information, les problèmes de fonctionnement dans une entreprise et les propriétés conceptuelles du cerveau humain<sup>9</sup>. Ainsi, dans l'entreprise, l'usage de l'information aux fins de gestion est déterminé par les relations complexes entre l'information disponible au gestionnaire, les pressions exercées sur lui par l'organisation et la façon dont son cerveau reçoit et traite l'information disponible.

L'information qui circule est souvent volumineuse, mais en même temps, des plaintes relatives à sa rareté ou à sa parcimonie fusent de toutes parts. Si l'information destinée à un gestionnaire ne possède pas les caractéristiques de précision, d'opportunité, d'intégralité, de concision et de pertinence, la qualité des décisions va en souffrir et l'entreprise ne pourra obtenir le succès qu'elle espère<sup>10</sup>.

Toute entreprise se doit donc de savoir :

- quelles informations sont stockées et en quels points (par exemple, les centres de documentation) ;
- comment ces informations sont accessibles aux centres de décision.

Pourquoi ? Parce que l'information la plus accessible est la plus souvent choisie. Ainsi, une information a d'autant plus de chance d'être utilisée que ses clés d'accès sont à proximité de l'utilisateur. L'éloignement physique entraîne un coût énergétique et cause le désintérêt.

## Pour une gestion intégrée et élémentaire des réseaux d'information

Deux critères conditionnent le succès d'une saine gestion stratégique de l'information dans l'organisation. D'une part, il faut assurer l'accès à des renseignements fiables et d'autre part le traitement de l'information doit exiger le moindre effort au moindre coût.

Le modèle qui suit tient compte de l'évolution présente des techno-structures en place dans la plupart des organisations ou entreprises. Il reconnaît l'existence des réseaux formel, informel et implicite, et de transmission des informations. Le modèle n'a d'autre prétention que d'harmoniser tous les réseaux au profit du décideur.

Le gestionnaire interagit avec plusieurs grou-

6. G. Deloche de Noyelle et Ph. Estercamp, « Les trois composantes d'un M.I.S. », *Informatique et gestion*, no 30 (septembre 1971), 43-49.

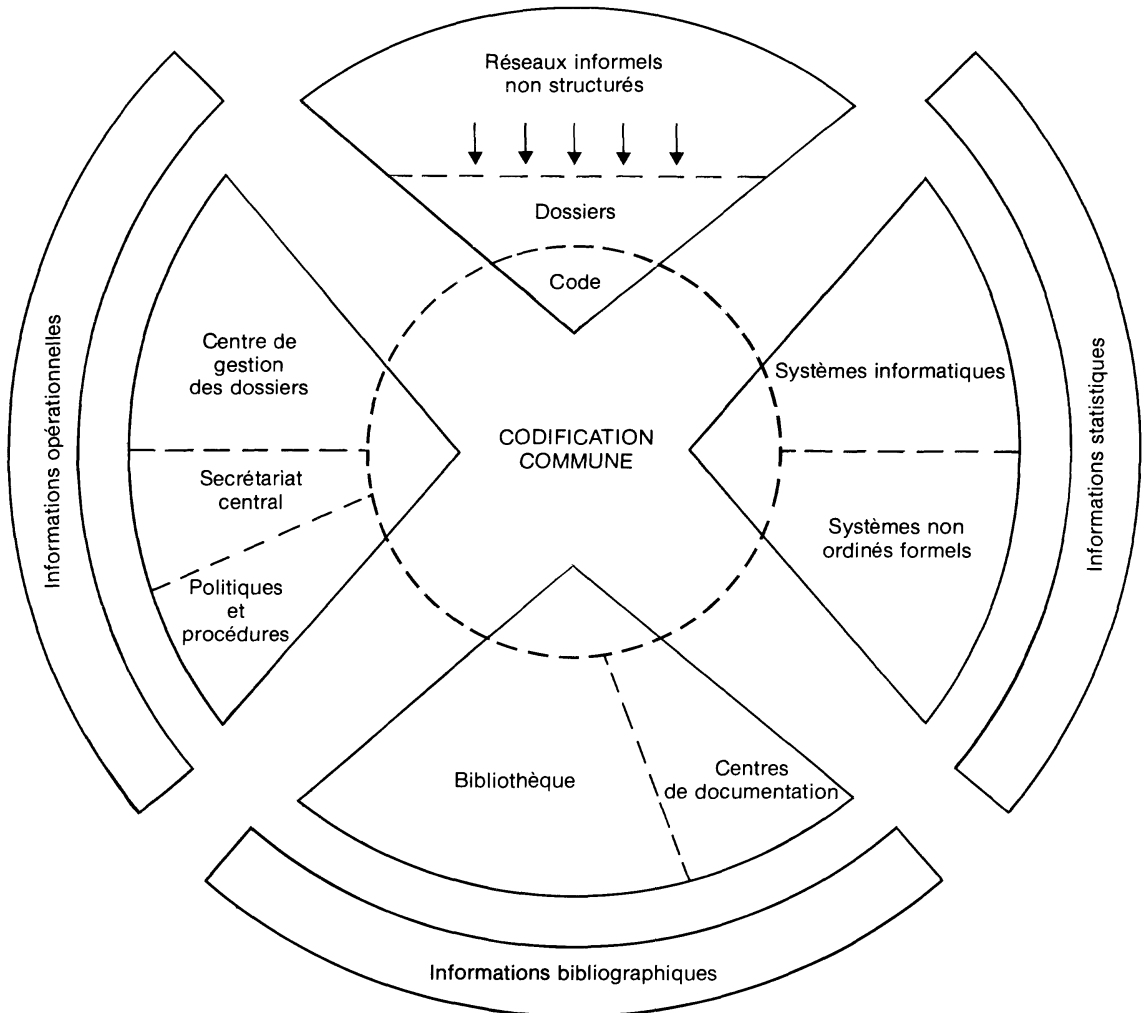
7. John F. Rockart, « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, vol. 57, no.2 (March-April 1979), 81-92.

8. Keith Davis, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, 5th ed., New York, McGraw-Hill, 1977, p. 378.

9. Henry Mintzberg, *Impediments to the Use of Management Information: a Study Carried out on Behalf of the National Association of Accountants, New York, N.Y. and the Society of Industrial Accountants of Canada, Hamilton, Ontario, Canada*, New York, National Association of Accountants, 1975, 27 p. (NAA publication no. 7474).

10. Donald H. Sanders, *L'informatique: un instrument de la gestion*, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 16.

**Tableau 1 :**  
**Intégration des éléments du**  
**système d'information**



pes administratifs qui jouent à divers titres un rôle prépondérant dans l'accès à l'information. L'une des façons de gérer l'information est de différencier les noyaux organisationnels qui détiennent une responsabilité quant à l'identification, au stockage et à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

On peut identifier trois secteurs ou noyaux d'information que ces groupes administratifs sont appelés à gérer en fonction de leurs champs d'activité.

a) l'information opérationnelle telle que les objectifs de programme, les politiques, les règles du jeu, etc. Il incombe, par exemple, au centre des dossiers de permettre l'accès aux renseignements

insérés dans les dossiers formels de l'entreprise ; et au secrétariat central d'assumer la responsabilité de discipliner la transmission verticale des politiques et des directives ;

b) l'information statistique telle que les relevés statistiques, les mesures d'écart, les programmes d'exploitation analytique, etc. Il s'agit de systèmes informatiques ou de systèmes non ordonnés formels mais qui pourraient être partiellement automatisés ou laissés entièrement manuels ;

c) l'information bibliographique telle que les publications, les rapports, etc. La bibliothèque et les autres centres de documentation offrent un service de filtrage des informations et permettent l'accès à une information pertinente disponible.

À ces trois groupements s'ajoute celui de l'information véhiculée par les réseaux informels non structurés. Ici l'on parle d'informations de toutes sortes non gérées par un groupe administratif reconnu : opinions, rumeurs, idées reçues, traditions de la maison, documentation personnelle compilée dans sa spécialité par un employé au cours de son travail, etc.

Une intégration des services offerts par les noyaux organisationnels est rendue possible par le développement d'une base de codification commune. Les rôles de chaque noyau étant définis, l'interface entre ceux-ci engendre un système intégré de gestion de l'information. Ainsi l'entreprise devra-t-elle accorder toute l'attention nécessaire à l'élaboration de cette base de codification. Il y va du succès ou de l'échec du système.

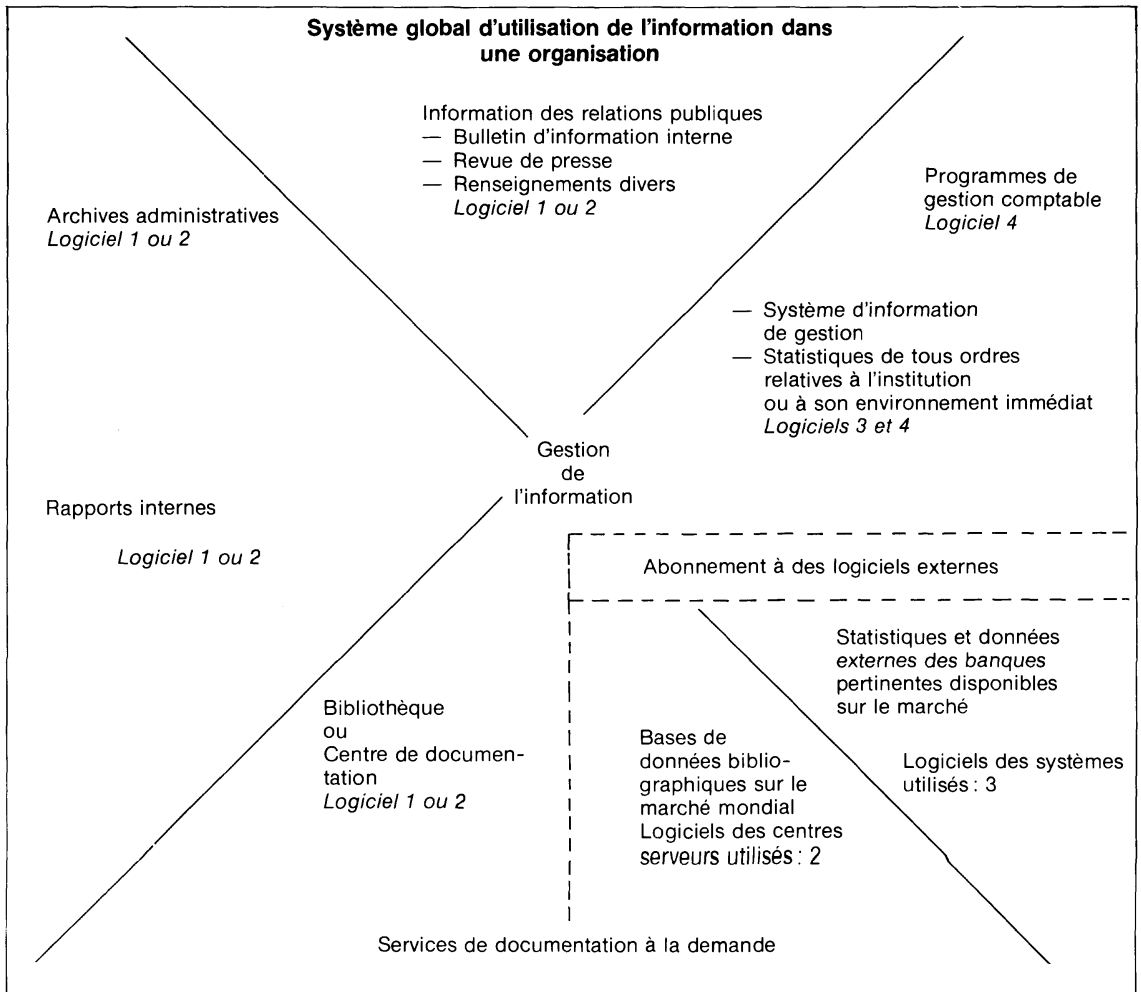
### Aspects pratiques du modèle

Il est important de pouvoir codifier l'ensemble des informations du système pour réussir à faire une gestion stratégique de l'ensemble. Qui veut, par exemple, des renseignements sur la gestion d'un

projet en particulier peut se familiariser avec des politiques existantes et les directives verbales émises à ce propos par ses supérieurs, à condition d'avoir su organiser son bureau d'une façon compatible avec la codification commune. En utilisant le code approprié, il a également accès au reste du répertoire d'informations opérationnelles à caractère bibliographique et statistique.

Cette codification commune peut se faire principalement au moyen de cadres de classement de dossiers, de systèmes de classification et de méthodes d'analyse et d'indexation. Ces outils, conçus par des spécialistes, doivent être suffisamment simples d'application pour que chaque gestionnaire ou chaque service puisse verser l'information sans devoir s'en remettre aveuglément à un organisme centralisateur. S'il faut toutefois centraliser le traitement de l'information, cet organisme devra plutôt concevoir les éléments du système intégré et coordonner les opérations, mais en y impliquant les personnes et les services intéressés pour les inciter à verser à la banque l'information significative. L'importance qu'attache le gestionnaire à l'information est un facteur de

Tableau 2 :



succès d'un tel système. Un test a même été élaboré pour évaluer la perception de tels systèmes d'information de gestion dans la prise de décisions<sup>11</sup>.

Quand l'information recueillie est homogène, le traitement en est relativement simple. Elle peut alors s'accommoder d'un seul système. Les systèmes actuellement intégrés traitent des informations de gestion relativement semblables, tels les systèmes d'acquisition, de prêt, de catalogage et de repérage dans les bibliothèques ; de traitement de données numériques, statistiques et financières dans les entreprises ; de données techniques en ingénierie pour le développement des produits ; d'analyse coût-bénéfice, de facturation, de distribution, d'inventaire, de ventes dans les établissements commerciaux.

Lorsque cette information provient de sources aussi diverses que les procès-verbaux d'une assemblée, les « bruits de corridors », les données statistiques et les références bibliographiques, la tâche s'alourdit d'un important exercice de normalisation des données ou de développement de logiciels complexes. Dans ce cas, il vaut mieux sacrifier l'élégance du système au profit d'une simple harmonisation des sous-systèmes mais en établissant des « passerelles » permettant d'interroger facilement chacune des banques sectorielles. Une intégration totale et parfaite des systèmes d'information nécessaires à la gestion d'une entreprise peut difficilement se faire parce qu'une part importante de cette information provient de l'extérieur ; que l'on pense aux banques de données économiques, statistiques et factuelles dont les grandes entreprises sont les premiers clients. De plus, malgré l'unité du système, il reviendra toujours au gestionnaire de faire un dernier exercice d'intégration des éléments de réponse.

À l'heure actuelle, il semble que l'unification d'un système global d'information dans une organisation ne puisse pas se faire à l'intérieur d'un logiciel unique. Cependant, elle demeure possible autour d'un gestionnaire de l'information chargé de planifier la cohésion et l'exhaustivité de l'ensemble du système et de repérer, fournir et parfois analyser cette information à la demande des administrateurs. Tout cela doit se faire en utilisant au maximum les possibilités des services existants.

À titre d'exemple, plusieurs choix s'offrent à une entreprise :

1° Avoir recours à des services informatiques externes. L'un des centres serveurs en information bibliographique, la société Lockheed, offre un système de banque privé fournissant ordinateur et logiciel, moyennant une tarification du stockage et du temps d'utilisation (logiciel no 2). Une société comme IP Sharp fournit des logiciels de traitement de données numériques adaptés aux entreprises et

offre concurremment des banques de données numériques (logiciel no 3).

2° Acheter son propre ordinateur et des logiciels appropriés. À l'Université du Québec, par exemple, le logiciel Badaduo<sup>12</sup> (logiciel no 1) pourrait gérer toute l'information interne excepté le traitement des données numériques (logiciels nos 3 et 4).

3° Acheter l'ordinateur et créer des logiciels appropriés pour gérer le système d'information interne.

## Conclusion

On peut juger le mérite d'un système d'information de gestion à sa capacité d'éclairer l'administrateur dans sa prise de décision. Et pourtant, trop de systèmes d'information construits à l'heure actuelle dans de nombreuses entreprises sont coûteux et peu efficaces : ou l'on disperse les ressources en mettant sur pied des systèmes indépendants, ou l'on alourdit le système central de procédures complexes. Plutôt que de figer l'information, ce système intégré doit en assurer la fluidité et l'irrigation. Pour cela, il doit rester souple. Sa fonction n'est pas de contrôler l'information, mais de la rendre disponible et utilisable par ses procédés de classement. L'important, c'est qu'elle parvienne jusqu'à son bureau en temps utile et sous une forme directement utilisable. Il ne faut pas perdre de vue que le système doit être facile d'accès et doit viser à fournir les éléments nécessaires à la décision, sans pour autant devoir souffler automatiquement la réponse.

11. David F. Larker and V. Parker Lessing, « Perceived usefulness of information: a psychometric examination », *Decision Sciences*, vol. 11, no. 1 (January 1980), 121-134.

12. Gil Tocco, « BADADUQ : une révolution dans le repérage de l'information », *Informatique et bureautique*, vol. 2, no 3 (mars 1981), 16-19.