

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 45 (1987)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Susciter ou subir les interactions au sein de l'entreprise  
**Autor:** Baudraz, Jean-François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139564>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

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

# Susciter ou subir les interactions au sein de l'entreprise

Jean-François Baudraz,  
D<sup>r</sup> ès sciences économiques,  
Moudon

Au fil de ces dernières années, l'approche « systémique » des entreprises s'est développée, mais force est de constater que peu de choses concrètes en sont sorties sur le plan des méthodes de gestion. Il est vrai que les écrits concernant cette nouvelle approche sont souvent fort peu adaptés en vue d'accrocher l'intérêt des « entrepreneurs ». Il est vrai aussi que l'aspect le plus important qui découle d'une approche systémique heurte un grand nombre de responsables, du haut en bas de l'échelle hiérarchique, puisqu'il est lié au problème de *l'information*.

Rappelons qu'un système est un ensemble dont les propriétés ne peuvent être réduites à la simple addition de celles de ses différents composants. Les exemples sont faciles à donner : les performances, physiques ou intellectuelles d'un individu, ne peuvent être déduites d'un examen même approfondi de ses différents organes et membres, pas plus que celles d'une entreprise en matière de vente ou de recherche, d'une analyse de chaque service ou département.

Si, donc, les propriétés d'un système sont supérieures à la simple addition de celles des composants, il convient d'en trouver les raisons nécessaires et suffisantes ; elles sont de trois ordres :

- les composants d'un système sont reliés par *un réseau ou des réseaux de communications* plus ou moins denses ;
- le réseau de communications véhicule des *informations* en quantité et en qualité variables ;
- les informations aboutissent à des *récepteurs* qui les analysent et réagissent selon la nécessité : ils produisent les *interactions*, déterminantes des propriétés particulières à chaque système ;

Ainsi, la quantité et la qualité des interactions sont fonction de celles des réseaux de communication et des informations qui y circulent, *mais encore des capacités de réception, d'analyse et de synthèse, puis d'émission des récepteurs de l'information*.

Si l'on prend l'exemple du corps humain, il possède deux réseaux internes de communication (systèmes nerveux) ; des informations y circulent constamment sous forme de signaux physiques ou chimiques ; chaque cellule saine est conçue pour recevoir, « analyser » les informations reçues et pour réagir en conséquence. Qu'en est-il des entreprises ?

Elles ont été rendues attentives aux problèmes de communication par la forte augmentation de la grandeur des marchés due à deux causes : l'évolution des techniques de transport

de l'information et des produits. Le développement de l'informatique a accentué cet intérêt; notons ici que les préoccupations premières ont donc été tournées vers l'extérieur de l'entreprise (marché). La nécessité d'étudier le problème des communications internes n'est apparue qu'en second lieu; et pourquoi donc?

Au vu de ce qui précède, la réponse est facile à apporter: l'entreprise ne possédait, en son sein, qu'une faible minorité de «récepteurs-collaborateurs» suffisamment formés pour que des interactions intéressantes soient suscitées par une information interne. Il était donc légitime de créer des structures de communication qui diffusent l'information vers les seuls collaborateurs aptes à la traiter, à charge pour eux de la transmettre de façon simplifiée ou sous forme d'ordre aux utilisateurs finals.

Mais durant ces dernières décennies, la masse d'informations nécessaires à la marche de l'entreprise s'est multipliée plusieurs fois. Aujourd'hui, les problèmes de fiabilité de l'information circulant dans les réseaux, comme ceux d'utilité et de quantité, préoccupent tous les chefs d'entreprises; il est en effet fréquent d'entendre parler d'engorgement, de surinformation, etc. Ces constatations ne sont guère étonnantes. En effet, l'ancienne structure des canaux de communication a subsisté; elle est devenue inadaptée et la remise en question des pratiques internes d'information est devenue urgente.

Car, au fil des dernières décennies, le degré moyen de compréhension, d'analyse et de réaction correcte des collaborateurs n'a cessé de s'élever; chaque année, la formation professionnelle des jeunes débutant dans la vie active est améliorée, développée. Cette évolution a été superbement ignorée jusqu'ici, les potentiels ainsi accumulés sont restés et restent inemployés en dehors de quelques domaines liés à la seule technique professionnelle. La stratification de l'information reste de mise, au même titre que les «cérémonies» d'ouverture du courrier ou de transmission de l'information par voie hiérarchique, dans un grand nombre d'entreprises.

Par voie de conséquence, les interactions *profitables* à la vie de l'entreprise ne peuvent se produire, pas plus d'ailleurs que les fameux effets de «synergie» dont on parle tant et qui sont si rarement créés.

Mais ce n'est pas parce que l'entreprise refuse, oublie ou néglige d'améliorer son fonctionnement sur ce plan que des interactions ne s'y développent pas. En effet, les collaborateurs dont les qualités de réception ont été améliorées réagissent toujours plus, généralement négativement, à ce qu'ils constatent dans leur environnement professionnel. Ils sont de plus en plus nombreux à exiger une meilleure utilisation de leurs compétences, plus de responsabilités et de liberté d'action, donc plus d'informations. A défaut de l'obtenir, ils cherchent et trouvent des informations partielles ou fausses, ou encore correctes mais décalées dans le temps, au sujet desquelles ils appliquent leur capacité de synthèse puis d'émission; en bref, ils alimentent «radio couloir», détériorent le climat de travail, propagent de fausses informations, travaillent en vain. Toute cette activité est bien entendu une perte pour l'entreprise:

- parce que toujours plus de collaborateurs se sentent mal utilisés;
- parmi eux, les «moyens» baissent les bras et se transforment en «fonctionnaires» au mauvais sens du terme;

- les «bons» se rebiffent et luttent au lieu de collaborer et souvent quittent ensuite l'entreprise;
- parce qu'enfin les responsables doivent faire face à beaucoup de problèmes qui devraient être réglés à un autre niveau.

En fait, tout se passe au plus mal sur le plan de la rentabilité.

On continue trop souvent à analyser les problèmes de réseaux de communication et d'information comme si les récepteurs, les collaborateurs, n'avaient pas, ou peu, changé depuis cinquante ans. Notons que les collectivités publiques agissent de même; cela explique en grande partie l'attitude actuelle des citoyens face aux autorités politiques.

En conséquence, les divers tampons «confidentiel», «à l'usage exclusif de...» continuent à fleurir comme si les photocopies n'existaient pas, les contrôles systématiques coûteux sont trop souvent préférés à la formation en vue d'une meilleure délégation et *les analyses tiennent plus compte des changements à introduire à cause d'une nouvelle génération d'ordinateurs que ceux envisageables grâce à une nouvelle génération de collaborateurs* (convenons tout de même que c'est effectivement plus facile parce plus technique, plus uniforme, plus aisé à légitimer).

Mais alors que faire pour créer un courant d'interactions favorables à l'activité, à la rentabilité de l'entreprise?

Les moyens de communications actuellement disponibles permettent l'établissement de réseaux tout à fait performants; l'obstacle à vaincre n'est donc pas de nature technique.

Les informations à transmettre ou simplement à mettre à disposition doivent être plus systématiquement dirigées vers leurs utilisateurs finals; cela implique une analyse préalable sérieuse puis, et peut-être surtout, un changement d'attitude et de méthodes dans la direction de l'entreprise.

Mais il faut surtout promouvoir une recherche systématique de collaborateurs-récepteurs aptes à recevoir, analyser et réagir correctement aux informations qu'ils recevront. En ce sens, il convient d'accorder au recrutement, puis à la formation, une importance plus grande afin de trouver des personnalités adaptées à l'entreprise et non seulement des spécialistes d'un domaine déterminé.

Il faut, avec ces nouveaux collaborateurs, pratiquer un réel «management by exception», non seulement au niveau des chiffres, mais surtout en supprimant la fameuse peur du «précédent» qui légitime, de plus en plus mal, l'irresponsabilité et l'immobilisme individuel.

Il convient enfin de rétablir le droit à l'erreur (pas à la négligence); son absence engendre toujours une paralysie de l'initiative à tous les niveaux, donc l'interruption des interactions les plus intéressantes.

Au fait, ces mesures ne visent-elles pas aussi à établir la fameuse *information ascendante* dont la majorité des managers regrette l'absence? C'est en effet à cette condition qu'il sera possible de diriger et susciter les interactions au profit de l'entreprise.