



# LE TAGÈTE

Hors série n° 29, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

## POURQUOI INFORMER LE PERSONNEL DE LIGNE

La consigne, dans l'entreprise moyenne, c'est de n'informer le personnel de ligne qu'à raison du strict minimum de ce qu'il doit absolument savoir pour exécuter sa tâche immédiate. Or, cela se résume à moins que rien, si l'on tient pour acquis ce qui est dit au personnel nouveau au moment de son entrée en fonction dans l'entreprise. La majorité des entreprises n'ont prévu aucune période d'acclimatation au milieu de travail, si l'on entend par là une formation directement liée aux conditions d'exécution de la tâche confiée. Quand à l'instruction sur les grands enjeux que sont la vision, la mission, les valeurs et les cibles de résultat de l'entreprise, on prend pour acquis que cela transcende l'entendement du personnel, surtout s'ils se situent au premier rang des intervenants de ligne dans l'organisation. Les dirigeants n'arrivent tout simplement pas à imaginer, que ceux-là puissent penser, tâcherons qu'ils sont par définition de rang d'emploi et par destination de niveau de travail dans leur esprit.

Peter Drucker, in *The Practice of Management*, publié en 1954, alors que Eisenhower était encore président des États-Unis, prescrivait déjà que le personnel, et pas que les dirigeants, aient besoin d'information sur la substance même de l'organisation<sup>i</sup>. Il ne suggérait pas que l'information soit fluette, rachitique ou famélique, mais suffisamment riche et signifiante pour aider tout personnel à contrôler convenablement, mesurer justement et guider intelligemment ses actes en situation de tâche dans l'organisation concurrentielle.

Le personnel, quel que soit son niveau de responsabilité, dans la structure générale d'exécution du travail, a un besoin constant et réel d'être rassuré non seulement sur la nature de sa tâche mais également sur la valeur de sa contribution à l'entreprise. En somme, il a besoin de situer son poste par rapport à l'ensemble du contexte de travail qu'est l'entreprise où il oeuvre, pour mieux comprendre l'utilité de sa tâche propre. Avoir une idée précise de la verticalité des mandats de travail sur lesquels il intervient, soit le flux descendant de la tâche qui englobe son poste, ne suffit pas. Il doit également avoir une idée de l'horizontalité des mandats de travail pour lesquels il est sollicité, soit le flux d'activité transversal où s'insère dans le système global d'activité de l'entreprise son propre emploi<sup>ii</sup>. Pour être mieux situé, par rapport à la valeur de contribution qui est sienne aux affaires de l'entreprise, il doit donc pouvoir reporter son savoir technique (vertical) dans un savoir systématique (horizontal), sans quoi son engagement envers l'organisation sera plus mécaniste qu'organique. Et l'exécution mécaniste du travail n'est jamais aussi contributive de valeur ajoutée supérieure à la performance globale de l'entreprise, sur le long terme. Une meilleure information dans l'entreprise réduira les brouilles, les désaccords, les discordes, les dissensions et mésententes.

---

<sup>i</sup> Drucker, P., (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row.

<sup>ii</sup> Leonard, Dorothy, *Wellsprings of Knowledge, Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p. 76; Estrin, J., (2009), *Closing the Innovation Gap, Reigniting the Spark of Creativity in a Global Economy*, McGraw-Hill, p. 32.