Les frontières structurelles de la GRH : l'intégration des nouvelles technologies dans le changement organisationnel

Jean-Paul De Blasis

Professeur à la Faculté des Sciences Économiques et Sociales,
Université de Genève

RESUME

L'entreprise, sous l'impact des nouvelles technologies, met en place des formes d'organisation du travail et des tâches qui réorientent les compétences de ses personnels. Cependant, de tels changements ne peuvent déboucher sur une croissance de l'organisation que s'ils respectent la culture propre à chaque entreprise. Telle stratégie de mise en place de nouvelles technologies qui aurait donné de bons résultats dans telle organisation s'avèrera catastrophique dans telle autre. Par exemple, la conduite des changements induits par la bureautique doit respecter le style de management de chaque organisation. D'un autre côté, l'impact technologique se traduit en termes de sécurité de l'information, d'emploi, de formation, de conflits entre générations, de projet d'entreprise, etc. Il a donc des incidences importantes sur tous les paramètres de la GRH.

Les nouvelles technologies et la GRH sont en co-évolution. C'est ainsi que la logique introduite par le traitement informatisé de l'information et les performances des réseaux facilitent l'accès indépendant et rapide de tous les services aux informations nécessaires. A la différence des modes traditionnels d'organisation, souvent imprégnés d'une structure fortement hiérarchisée générant un système de subordination où l'information circule de la base au sommet, les entreprises qui ont généralisé l'emploi de la bureautique évoluent rapidement vers des traitements distribués de l'information. Elles adaptent leur organisation interne à celle de leur réseau de communication. La GRH doit prendre compte ces modifications.

On pourrait ainsi croire que la logique du traitement informatisé de l'information impose partout le même type de changement organisationnel. Il n'en est rien car le problème essentiel demeure celui des hommes. Des entreprises dont les acteurs, à tous les échelons, n'auraient pas su s'adapter à temps aux nouvelles technologies risquent de se retrouver en position d'infériorité face à des concurrentes plus flexibles. L'enjeu des nouvelles technologies, prioritairement aux implications sur l'organisation ou sur les structures de l'entreprise, est donc celui de la culture. On ne peut réussir une greffe technologique sur le corps d'une entreprise que si cette logique spécifique rencontre celle de la gestion de ses ressources humaines. GRH et nouvelles technologies doivent désormais vivre avec cette frontière commune.

Mr Jean-Paul De BLASIS, spécialiste de bureautique et de stratégie d'organisation d'entreprise, est Professeur à la Faculté des Sciences Économiques et Sociale de l'Université de Genève. Président d'honneur de l'AFCET, expert auprès de la Commission des Communautés Européennes et conseil d'entreprise, docteur en gestion de l'Université de Pennsylvanie, Ph D. Wharton School of Business, diplômé de l'IAE d'Aix en Provence, il a enseigné au Centre HEC-ISA. Il a récemment publié : Les enjeux-clés de la bureautique, 3° éd., Paris, Les Editions d'Organisation, 1985; La Bureautique : outils et applications, 4° éd., Paris, Les Editions d'Organisation, 1985; "Bureautique et informatique" in Encyclopédie de l'informatique, Paris, Editions Les Techniques de l'Ingénieur, 1986; "Bureautique : management du bureau électronique", in Joffre (P), Simon (Y), Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 1989, t. I.

Pour fonctionner, une entreprise doit traiter chaque jour une masse d'information sans cesse croissante et y affecter un personnel toujours plus nombreux. Plus lourd encore est le volume d'échange d'informations s'effectuant à l'intérieur même de l'entreprise (80 % des

communications sont internes). La multiplication de ces échanges, écrits et oraux, a obligé les organisations à développer fortement leurs fonctions administratives.

Le défi est simple : soit l'on se contente d'attendre, et à brève échéance ce sera l'engorgement des services administratifs entraînant des coûts prohibitifs et compromettant ainsi la compétitivité des entreprises ; soit l'on décide de faire quelque chose et l'amélioration de la compétitivité suppose deux types d'actions :

- augmenter la productivité administrative, notamment par l'emploi de nouvelles technologies performantes permettant de traiter et de communiquer à coûts contrôlés la masse d'informations requises dans notre monde moderne, et
- limiter les coûts de fonctionnement des structures administratives, en améliorant l'efficacité des personnels de bureau - notamment des cadres, en faisant évoluer les qualifications et en diminuant les "petits métiers".

Un nouveau type d'organisation est donc en train de naître. Ce *bureau électronique* sera l'ensemble du processus par lequel les nouvelles technologies d'information et de communication, pour beaucoup existantes aujourd'hui : micro-ordinateurs, terminaux, stations bureautiques, réseaux locaux, équipements et services télématiques, etc., seront mises au service de ceux qui y travaillent (DE BLASIS 1985 a).

Ces nouvelles technologies et leurs évolutions en cours ont déjà une influence prépondérante sur les tâches de bureau et sur le système d'information et de communication de toute l'entreprise. Cela pose donc un problème d'organisation et de conception des nouveaux postes de travail avec les implications humaines et sociales qui en découlent : évolution des tâches, des carrières, de la formation, de l'emploi, etc.

Elles représentent également un moyen pour améliorer la communication interne et accroître la prise en compte des conditions de travail, de confort des personnels, de l'élargissement et de l'enrichissement du travail de bureau dans l'entreprise.

Par le nombre de personnes concernées, les relations à définir entre usagers et équipements, et les changements de structures qui sont rendus nécessaires, le bureau électronique est plus une évolution qu'une révolution, et davantage un phénomène sociologique que technologique.

1. La mise en place des technologies nouvelles d'information : l'incidence des "facteurs humains" sur les usagers et sur les professionnels informaticiens

L'importance de la prise en compte des facteurs humains dans toute mise en oeuvre des nouvelles technologies d'information n'est contestée par personne. La littérature est déjà assez riche en ce domaine, aussi on ne retiendra que quelques points essentiels.

A terme, la bureautique signifie un poste de travail "électronique" par personne et le couplage socio-technique homme/machine pour être le plus harmonieux possible doit être adapté quasiment à chaque cas, à chaque individu. Cela suppose d'incorporer les composantes psychologiques et sociales en plus des composantes technologiques et d'organisation du travail

dans la conception de chaque poste. C'est un travail immense, de longue haleine, extrêmement coûteux en campagnes d'information, de sensibilisation, de formation à tous les niveaux, ainsi qu'en concertation, en suivi de tous les instants, etc. Pourtant, c'est le point clé de blocage. Ne pas le prendre à sa juste valeur conduit inmanquablement à l'échec ou du moins au ralentissement considérable du processus de mise en place des nouvelles technologies d'information.

Ce poids considérable à accorder aux "facteurs humains" est quelque chose d'inconnu jusqu'à présent dans sa dimension et sa durée, notamment pour les responsables techniques chargés la plupart du temps de mettre en oeuvre des technologies. Je pense tout particulièrement aux informaticiens "traditionnels", et il convient de les former également à jouer un rôle nouveau. Ils devront prendre l'habitude de ne plus accorder la priorité aux choix techniques, d'accepter que leurs choix soient remis en question et conditionnés par d'autres choix prioritaires: choix d'organisation du travail par les intéressés, choix humains et sociaux (DE BLASIS 1989).

En ce sens, les "facteurs humains" au sens large doivent conditionner des systèmes bureautiques suffisamment souples pour s'adapter au fur et à mesure des besoins des utilisateurs et de leur degré d'appropriation des technologies. Il s'agit d'un problème "culturel" de part et d'autre relevant d'un processus d'apprentissage lent qui peut s'étaler sur toute une génération. On a noté que cet apprentissage devait obligatoirement passer par des phases d'expérimentation et d'échanges d'expériences entre les usagers eux-mêmes. Du côté des professionnels de l'informatique, l'apprentissage des priorités à accorder aux "facteurs humains" doit déboucher sur une "nouvelle race d'informaticiens" c'est-à-dire des professionnels faisant passer en priorité les besoins et les contraintes des usagers sur leurs propres contraintes liées aux techniques informatiques.

Aussi, il semble qu'une bonne façon de procéder soit celle qui consiste à mettre en place un système simple sans études préalables trop longues et sans vouloir changer l'organisation du travail *a priori* ; de laisser les utilisateurs s'approprier l'outil après formation, d'assurer le suivi constant d'assistance en cas de besoin, puis de revoir avec eux l'ensemble de la situation après une période d'au moins six mois. Les usagers sont alors en mesure d'en apprécier les possibilités (et les limites) et d'innover en matière d'organisation du travail. Ils peuvent ainsi apporter une contribution effective pour l'évolution de leur tâches et passer progressivement à des systèmes plus ambitieux.

2. La manière de mettre en oeuvre les technologies nouvelles dépend de la culture de l'entreprise.

Existe-t-il "une méthodologie universelle" ? Apparemment, aucune entreprise ne peut faire l'économie des quatre grandes phases par lesquelles passe la mise en place des technologies nouvelles : initiation - prolifération - formalisation et maturité (DE BLASIS, 1985 b).

Chacune des phases dure au moins un an, et il ne semble pas possible de les court-circuiter. Or, la tentation est grande de vouloir passer de la phase d'initiation à la phase de formalisation en lançant un ambitieux "schéma directeur bureautique", par ailleurs très discutable, pour accélérer le processus. Les échecs retentissants en ce domaine sont là pour nous rappeler qu'on ne peut aller plus vite que la musique, la mesure étant réglée par les hommes et les femmes qui doivent s'approprier les technologies nouvelles. Par définition, cet apprentissage prend du temps...

S'il est très difficile de recommander un cheminement-type en ce domaine, tout au plus, peut-on raisonnablement identifier les écueils à éviter, les choses à ne pas faire, plutôt que d'affirmer de l'extérieur ce qu'il faut faire. Tout dépend du cas particulier de l'organisation considérée, de son style de management, du niveau de réceptivité à l'innovation de son personnel (cadres et non cadres), de son "patrimoine culturel", de l'ambiance sociale qui y règne, etc.

En fait, *les cultures d'entreprises*, voire *les cultures de bureaux*, conditionnent dans une large mesure la mise en place des technologies nouvelles (incidemment, on évitera le terme par trop chirurgical "d'implantation"). Telle stratégie qui a donné de bons résultats dans telle entreprise, peut s'avérer catastrophique dans l'autre. En particulier, il faut respecter le style de management de l'entreprise. D'un management extrêmement centralisateur à un management totalement décentralisateur, la palette des situations est tellement variée que chaque organisation doit pratiquement trouver sa propre démarche pour tenir compte des cultures propres à chaque établissement, département, service ou groupe de travail.

Apprécier toutes ces nuances de l'extérieur est pratiquement impossible. Aussi, il apparaît que ceux qui sont le mieux à même de le faire sont les personnes qui vivent tous les jours dans l'entreprise, c'est-à-dire les utilisateurs potentiels eux-mêmes. Toute nouvelle technologie ne pourra être mise en oeuvre pour eux que par eux.

3. Différentes méthodes pour différents styles de management.

Ces quelques considérations méthodologiques concrètes, tirées de l'expérience et de l'analyse de nombreuses situations en entreprises ne doivent pas pour autant être prises à la lettre... Dans certains cas, les usagers ne sont pas entraînés à "vouloir quelque chose par eux-mêmes" et sont davantage habitués à attendre des solutions venant des "échelons supérieurs compétents". C'est l'attitude que l'on peut observer dans certaines organisations relativement centralisatrices où le siège planifie tout, prévoit tout, organise tout, etc. C'est souvent ainsi dans certaines multinationales, dans les filiales de grands groupes, américains notamment, où toutes les méthodes de management sont centralisées. Ces organisations ont des procédures bien établies par le "siège" et l'on y parle volontiers de "*budget control*", de "*reporting*", de "*cost accounting*", etc.

Nul doute que les usagers s'attendent à des procédures identiques lorsqu'il va s'agir de technologies nouvelles. Aussi ne sont-ils pas étonnés lorsque le siège leur envoie ses instructions sur les systèmes à mettre en place et sur la marque des machines et des logiciels agréés ! Dans les organisations ayant cette "culture", cela ne pose généralement aucun problème. Mais il pourrait s'en suivre une révolution allant jusqu'au déclenchement de grèves dans une organisation n'ayant pas cette culture... Les méthodes de mise en place en matière de bureautique ne sont donc pas forcément transférables... "vérité en deçà, erreur au-delà"...

Il semble donc assez vain d'avancer pompeusement ici ou là que l'on dispose aujourd'hui d'une "méthodologie bureautique générale". La réalité quotidienne nous oblige à plus de modestie pour être pragmatique. Il ne saurait y avoir de "méthode universelle" car il convient de respecter les cultures : centralisatrice, dirigiste ou bien décentralisatrice, visant à l'autonomie des bureaux ou bien encore intermédiaire.

En revanche, quelques outils méthodologiques pour aider spécifiquement à la mise en place des systèmes bureautiques ont été mis au point récemment, en particulier en Europe comme la méthode OSSAD (DUMAS et CHARBONNEL, 1990 ; CHARBONNEL et alii, 1990 ; AFCET, 1991). Elle vise surtout à concevoir une "démarche bureautique" se fondant sur une participation très active des utilisateurs, les intervenants extérieurs étant davantage des "facilitateurs" que des acteurs.

4. Une nouvelle répartition des tâches à inventer

En ce qui concerne le personnel, on constate souvent dans cette phase des *transferts de tâches* entre les secrétaires et les cadres. Le rôle des secrétaires change et le travail se réorganise autour des outils bureautiques. Par exemple, avec l'arrivée dans les bureaux des micro-ordinateurs et de toutes leurs possibilités de création de documents, il est assez fréquent de voir des cadres transférer par messagerie électronique ou apporter des disquettes contenant les textes, les tableaux ou les graphiques qu'ils ont conçus eux-mêmes directement sur leur machine, et de les donner aux secrétaires pour qu'elles mettent les documents en forme (après révision des fautes de frappe et d'orthographe...), les impriment, les transmettent, les classent, etc.

Ainsi le rôle des secrétaires se transforme pour évoluer d'un certain artisanat traditionnel vers une activité de plus grande valeur ajoutée. Le temps passé à dactylographier des textes peut alors être récupéré pour des fonctions élargies et plus stimulantes telles que la recherche d'informations par accès à des bases de données ou la préparation de mini-tableaux de bord sur un micro-ordinateur. Cette nouvelle répartition des tâches à inventer en fonction du contexte propre à chaque environnement dans les services, n'est pas une chose aisée...

Le poids des habitudes, les différentes psychologies en présence tant du côté des secrétaires que du côté des cadres surtout, les aptitudes de chacun, impliquent un effort important de consultation, de concertation et de coopération de la part de tous les acteurs en présence. C'est bien à ce niveau que se situe à notre sens le plus grand "challenge" de la mise en place des technologies nouvelles.

A. L'innovation vient souvent des usagers eux-mêmes

Le principe à retenir est de faire confiance aux usagers qui vivent tous les jours dans leur service pour trouver eux-mêmes la meilleure organisation possible dans leur travail à la lumière de l'expérience acquise avec le nouvel équipement. Ce principe nous a permis de constater que dans la grande majorité des cas, les usagers en venaient à suggérer spontanément des modifications des anciennes procédures, ou bien se redistribuaient les tâches, ou bien encore aménageaient différemment la circulation de l'information. Chaque fois, le nouveau système était complètement intégré dans le travail quotidien pour en tirer le meilleur parti. Et, il faut bien avouer que ces solutions d'organisation correspondaient bien rarement avec celles envisagées a priori lors de l'étude préalable "sur papier" par les experts informaticiens-organisateurs extérieurs au service en question.

Dans ce processus d'innovation, l'apport des cadres du service est déterminant, car ils doivent souvent être les initiateurs du dialogue entre toutes les parties prenantes de leur service pour que la nouvelle organisation s'élabore avec un minimum de consensus. Cela suppose évidemment trois conditions préalables :

- (1) tous les intéressés, chefs de service, cadres et non-cadres doivent être impliqués dès le début ;
- (2) ils doivent avoir reçu une formation correcte pour pouvoir contribuer efficacement à leur niveau au processus d'innovation ; et
- (3) ils doivent être animés de l'esprit de changement, c'est-à-dire de la recherche par eux-mêmes de nouvelles solutions.

S'ils ne sont pas imprégnés de cette "culture organisationnelle", ils attendront vraisemblablement qu'un expert extérieur vienne leur apporter une solution d'organisation, comme c'est souvent le cas dans les multinationales américaines.

B. "L'auto-organisation" des usagers est un surcoût, mais la démarche est rentabilisée à terme

Il est vrai qu'un tel processus peut sembler long : un an parfois pour arriver à une nouvelle organisation du travail prenant en compte les possibilités nouvelles d'un micro-ordinateur ou d'une messagerie électronique. Une année passée à se former, à apprendre à faire fonctionner les logiciels, à déchiffrer les manuels quand ce n'est pas à les traduire, à reconnaître ce qui est vraiment utile de ce qui l'est moins, à expérimenter de nouvelles applications, à s'impliquer dans un petit groupe de réflexion, à partager son expérience avec les autres collègues du service, et ainsi de suite. Ce n'est pourtant

pas une année perdue. C'est une accumulation d'expérience qui n'a pas de prix.

Certains estimeront que cela entraîne un surcoût abusif et préféreraient une "méthode" plus expéditive, plus directive, mais c'est courir le risque des échecs mentionnés précédemment. C'est pourtant le prix à payer pour que le nouveau système soit véritablement "intégré" dans la pratique quotidienne. Ce coût doit être comptabilisé comme un *investissement de formation là aussi*, et cet investissement se retrouvera lorsqu'il s'agira d'évoluer vers des systèmes encore plus sophistiqués. On ne passe pas du jour au lendemain d'une organisation de bureau traditionnelle au "bureau du futur".

5. Technologies nouvelles et évolution des structures de l'entreprise à tous les niveaux

La mise en place de nouvelles technologies suppose l'évolution des structures de l'entreprise à tous les niveaux. En effet, l'organisation traditionnelle du travail est souvent imprégnée d'une structure fortement hiérarchisée, avec un système de subordination où, en règle générale, l'information circule de la base au sommet représenté par une minorité. Les technologies nouvelles, par le principe du traitement d'information distribué qu'elles permettent, associées aux performances des réseaux, autorisent au contraire l'accès indépendant et rapide de tous les services aux informations.

L'amélioration de la communication interne et externe, depuis les "groupes de travail" à l'intérieur de l'organisation jusqu'aux relations avec les partenaires extérieurs, est devenue l'une des priorités des Directions Générales aujourd'hui, en particulier dans les grands groupes décentralisés. Cette volonté, associée aux développements rapides des technologies nouvelles avec leurs outils de communication et leurs applications télématiques comme les réseaux locaux, les réseaux publics à intégration de services (notamment les messageries mixtes et les serveurs vidéotex) sont de nature à bouleverser les pratiques de travail (DE BLASIS et SANDOZ 1986).

Lorsque la structure organisationnelle d'une société est orientée "réseau", l'esprit d'entreprise s'en trouve grandement favorisé puisque cette organisation permet de mener une opération par une action soit au niveau individuel, soit au niveau du groupe de travail. Les entreprises industrielles et commerciales évoluent rapidement vers les traitements distribués et adaptent ainsi leur organisation interne à celle de leur réseau de communications. Ceci a de fortes implications à plusieurs niveaux : remise en cause des structures de type hiérarchique, réorganisation des liaisons, réduction ou suppression de certains intermédiaires, transferts de tâches, réaffectation des responsabilités, moyens nouveaux de communication favorisant davantage les liaisons horizontales que verticales, rapidité et fiabilité des communications, suppression des barrières de distance et de certains délais, aménagement des postes de travail, etc.

En revanche, ces transformations dans les modes de communication impliquent d'apprécier certains risques : incidence sur l'emploi des gains de productivité, risque de "déshumanisation" face aux communications "médiatisées", de surabondance d'informations, de double circuit de communication, traditionnel et électronique, etc. (ROCHE, 1991).

Parfois, la structure hiérarchique peut se trouver ébranlée par les "agents de changement" que représentent les plus jeunes, déjà formés dans leurs écoles ou universités aux technologies nouvelles d'information. En particulier, les nouvelles pratiques de travail peuvent ainsi conduire à des "conflits de génération". Par exemple, l'arrivée de jeunes diplômés dans les services de contrôle de gestion a souvent provoqué des "mini-révolutions" dans ces services...

Néanmoins, il est clair, qu'à terme, le bureau électronique aura un formidable impact sur notre façon de travailler. Les entreprises dont les hommes, à tous les échelons, ne sauront pas s'adapter à temps risquent de se retrouver en position d'infériorité face aux concurrents qui auront su s'adapter plus rapidement. Prioritairement aux implications sur l'organisation ou sur les structures de l'entreprise, l'enjeu du bureau électronique est humain.

6. Les attitudes des cadres et leurs évolutions.

L'attitude des dirigeants de l'entreprise est déterminante dans la mise en place des technologies nouvelles d'information. S'il n'y a pas d'implication réelle de leur part, l'évolution sera plutôt subie que maîtrisée. Pour caricaturer, on peut ranger les dirigeants dans deux grandes catégories, les "productivistes" et les "humanistes" (DE BLASIS 1992). Les premiers cherchent avant tout la rentabilité à court terme des investissements technologiques. Les seconds considèrent davantage ces investissements comme des investissements à plus long terme sur le personnel appelé à utiliser ces technologies et donc plutôt comme des investissements en ressources humaines. Selon l'attitude des dirigeants, il est bien évident que le style de mise en place des technologies nouvelles s'en trouvera sensiblement différent...

Le rôle des cadres est également déterminant dans la mise en place des nouvelles technologies car c'est dans leurs services que se passeront les changements qu'elles entraînent. Or, il faut bien voir que les cadres qui ont dépassé les 40-45 ans doivent être considérés la plupart du temps comme des *handicapés* face aux nouvelles technologies. En effet, il est rare qu'ils aient reçu la formation minimale en informatique leur permettant de comprendre de quoi il s'agit et de maîtriser ce qui se passe, quelle que soit la Grande Ecole ou l'Université dont ils sont issus. Aussi, il est grand temps de mettre en place les *programmes de rééducation nécessaires par la formation, priorité des priorités*, pour qu'ils soient en mesure de jouer leurs véritables rôles de responsables, d'agents de changement dans leurs services.

En fait, les cadres se doivent d'être en première ligne en tant qu'*utilisateurs, promoteurs et prescripteurs* des systèmes, applications et méthodes à mettre en place dans leur propres services. L'évolution des relations avec

les collaborateurs représente un défi de tous les instants pour les cadres chefs de service compte tenu des phénomènes de transferts de tâches souvent induits par l'arrivée des technologies nouvelles.

On sait que les premiers touchés sont les personnels dont la qualification professionnelle, et partant la "valeur ajoutée", est la plus faible : dactylos, graphistes, programmeurs, agents administratifs divers, et d'une manière générale tous ceux dont la fonction sera remise en cause par l'arrivée des équipements bureautiques : employés aux écritures, au classement, à la transmission de documents, etc. Quel sera leur nouveau rôle ? Comment organiser les transferts de tâches ? Comment réaménager les circuits d'information et de communication ? Que deviendront les secrétaires ? Que va-t-on faire des employés, des agents de maîtrise ou même des cadres qui ne pourront pas s'adapter ? Autant de questions que les responsables de services devront adresser.

Il faut pouvoir anticiper les besoins de formation et de reclassement pour ceux et celles qui risquent de se trouver ainsi "déqualifiés". Et quand on sait qu'à terme tous les services seront concernés, on mesure l'ampleur de ce mouvement de fond...

7. La formation, priorité des priorités.

Compte tenu des efforts importants que tout le monde des bureaux doit accomplir pour faire évoluer ses habitudes de travail, ses mentalités, ses "cultures", **les actions de formation** à tous les échelons de la hiérarchie constituent un facteur-clé du succès ou de l'échec des projets de bureau électronique. Ces actions ont un coût non négligeable et doivent être pris en compte lorsque l'on bâtit une stratégie.

Lorsque l'on parle de formation, il ne s'agit pas seulement des stages ou séminaires de quelques jours destinés à se familiariser avec un matériel ou un logiciel. Sachant qu'il faut au moins six mois à un an de pratique avant d'être opérationnel, il est logique d'inclure aussi dans les coûts de formation le temps passé ensuite par chacun pour pratiquer ces outils, découvrir des applications possibles, inventer de nouvelles formes d'organisation du travail, etc.

Le problème de la formation a toujours été sous-estimé, aussi bien par les utilisateurs que par les fournisseurs. Plus le matériel est complexe, plus on doit apporter le souci du détail dans la formation à l'usage des équipements si l'on veut échapper au danger du sous-emploi, voire du rejet d'équipements coûteux. Par ailleurs, la plupart des constructeurs ont mal compris la formation qu'ils proposent sur leurs systèmes, n'y voyant souvent qu'une action marketing visant à favoriser et à conforter l'acte d'achat. Ces pratiques ont ainsi conduit bon nombre d'entreprises à prendre en charge elle-même la formation de leurs personnels, soit en interne, soit à l'extérieur auprès d'organismes de formation spécialisés. A côté de la formation proprement dite, il faut aussi inclure **les efforts d'information** qui conditionnent l'avancée du bureau électronique : présentations internes et externes d'équipements et d'application, démonstrations, mise en place de groupes de travail, structures "clubs" pour échanges, journal interne, etc.

CONCLUSION

En dépit des interrogations et des difficultés que nous avons soulevées dans les pages précédentes, il n'en reste pas moins que l'introduction des technologies nouvelles d'information et de communication aura à court ou moyen terme des conséquences bénéfiques sur l'organisation et les performances de l'entreprise. Leur introduction :

- obligera à réexaminer les méthodes administratives, les circuits d'information, la distribution des charges de travail, l'accès aux informations pertinentes et à jour, etc. ;
- permettra à l'organisation de garder sa souplesse et son adaptabilité par rapport à l'environnement en évitant de l'enserrer dans les mailles trop souvent rigides de l'informatique centrale ;
- favorisera les structures adaptatives et participatives autorisant une meilleure concertation des partenaires concernés ;
- améliorera la productivité des activités tertiaires, ce qui passe par :
 - l'amélioration de la productivité des cadres ;
 - une conception renouvelée des postes de travail et de leurs relations à la lumière des technologies nouvelles disponibles au fur et à mesure ;
 - une révision des circuits de communication à "papiers minima" ;
- forcera à revoir la politique d'automatisation du tertiaire de l'entreprise en prenant en compte les impacts des technologies nouvelles sur les composantes humaines et sociales de la gestion : formation, qualifications, plans de carrière, rémunérations, etc.

Mais cet ensemble demande à être géré. Le bureau du futur doit être géré. Or, aujourd'hui, personne ne gère les bureaux. On gère des départements, des services, des fonctions, des systèmes, mais personne ne gère les bureaux dans leur ensemble. A l'avenir, il faudra gérer les bureaux comme tels, c'est le sens du deuxième point mentionné ci-dessus. Les technologies nouvelles sont avant tout une révolution dans nos mentalités et dans nos habitudes de travail et de relations humaines. Elles peuvent donc contribuer non seulement à une meilleure

gestion, mais aussi et surtout à élargir les capacités intellectuelles et à accroître les potentiels humains de chacun. Bref, à gérer comme il convient, dans le respect des personnes, la matière première la plus précieuse et la plus chère : la matière grise.

REFERENCES

- AF CET (1991), *La méthode OSSAD : comment fédérer organisateurs, informaticiens et utilisateurs pour réussir le changement au bureau*, Paris, AF CET Bureautique , 111 p.
- CHARBONNEL, G. et alii, (1990), *La méthode OSSAD pour maîtriser les technologies de l'information*, Tome II : guide pratique, Les Éditions d'Organisation, 269 p.
- DE BLASIS , J.P. (1985 a), *La bureautique : outils et applications*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 275 p.
- DE BLASIS , J.P. (1985 b), *Les enjeux-clés de la bureautique*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 233 p.
- DE BLASIS, J.P. et SANDOZ J.P. (1986), "Les stratégies de mise en place de l'informatique personnelle", 141-165 in Biolley G. et l'équipe du CRC, *Mutation du Management*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 386 p.
- DE BLASIS, J.P. (1992), Les dirigeants face aux choix d'investissement dans les technologies d'information, 19-32 in Université de Genève, *Mélanges d'études économiques et commerciales*, Genève, Faculté des Sciences Économiques et Sociales, 348 p.
- DE BLASIS, J.P. (1989), Bureautique : management du bureau électronique, 257-272 in Joffre P. et Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, Tome 1, Paris, Éditions Economica, 3189 p.
- DUMAS, P et CHARBONNEL, G. (1990), *La méthode OSSAD pour maîtriser les technologies de l'information*, Tome I : principes, Les Éditions d'Organisation, 161 p.
- ROCHE, E. M., (1991), *Telecommunications and Business Strategy*, Orlando, The Dryden Press, 512 p.