

Le partage des responsabilités

Habituellement, des secteurs distincts se partagent la responsabilité de ces trois technologies convergentes, du moins dans les grandes entreprises. L'informatique relève généralement des gestionnaires du traitement électronique des données, les télécommunications ont leur propre centre de responsabilité, et le matériel de bureau est souvent du ressort de la direction de l'administration. Quelle que soit la compétence de vos spécialistes dans chacun de leurs domaines, ils ne possèdent peut-être pas les connaissances nécessaires à la planification d'un système de bureau intégré. Le domaine de la bureautique est tout récent; il nécessite donc un nouveau groupe d'experts.

Qui sont les véritables experts?

Lorsque nous parlons de bureautique, il ne s'agit pas d'équipement ou même de systèmes, du moins pas au début. Nous voulons parler de *votre* bureau et de ce que vous y faites : façon de travailler, philosophie de gestion, voies de communication, cadres, personnel, style de travail, productivité, organisation, stratégie, méthodes, budget, hiérarchie, besoins d'efficacité, milieu physique du travail.

Aucun fournisseur de l'extérieur, aucun analyste, aucun bureauticien ne parviendra à connaître votre bureau aussi bien que vous. Bien sûr, il est bon d'utiliser leurs services ou de tirer parti de leurs connaissances, mais il faut se rappeler que la planification ne se passe pas à d'autres. Les experts conseillent de rassembler une équipe multidisciplinaire qui regroupe des spécialistes des systèmes informatiques, des applications, des communications, et de confier la responsabilité générale à des cadres supérieurs.

De haut en bas et de bas en haut

À l'origine de certains des systèmes de bureautique les plus efficaces, on retrouve une planification ascendante et descendante. Il est indispensable que les cadres supérieurs soient engagés dans le processus. Une étude récente de Woods Gordon sur la productivité dans les bureaux affirme catégoriquement que le succès de tout programme d'amélioration de la productivité dépend, en grande partie, de l'engagement des cadres supérieurs.

Mais la participation du personnel et des employés de tous les niveaux est tout aussi importante. Certains des plus beaux projets de bureautique, sur papier du moins, ont échoué

à cause d'un manque de consultation et de participation de la part des personnes qui, plus que toutes les autres, devaient utiliser la nouvelle technologie et en subir les effets. On a beaucoup parlé récemment des répercussions néfastes de la bureautique, tout particulièrement de ses effets sur les gens et sur la qualité de la vie au travail. Mais cela n'est pas inévitable. Les entreprises qui, dans la planification, associent les gestionnaires et le personnel de tous les niveaux, prennent le temps d'y engager le personnel de bureau et encouragent un sentiment de participation à tous les échelons, sont celles qui ont obtenu les plus grands succès dans l'automatisation du bureau.

Un processus et non un produit

La bureautique est un processus plutôt qu'un produit. Elle évolue et change avec le temps, à mesure que votre entreprise évolue et que la technologie même change. Un plan de bureautique ne peut constituer une solution définitive, un produit bien fini, coulé dans le béton, portant l'estampille du président-directeur général. Le plan idéal prévoit l'expansion, le changement ou la croissance future; il vous permet de profiter des merveilles technologiques ou des nouveaux logiciels qui apparaissent sur le marché, et il devrait être assez flexible pour changer et s'adapter à votre rythme. Charles Darwin a découvert que la nature même procède de cette façon, du moins pour ceux qui survivent.

Un investissement important

Aussi nécessaire qu'elle soit, la bureautique représente un investissement majeur. Selon les systèmes, le coût de l'équipement, des logiciels et de la formation peut se chiffrer à 10 000 \$, 30 000 \$ ou plus, par poste de travail. Pour plusieurs entreprises, la bureautique constitue l'un des investissements les plus importants des années 1980.

Où commencer?

Évidemment, il est impossible d'automatiser tous les bureaux d'une société ou d'un organisme en même temps. Le terminal sur chacune des tables de travail appartient aux rêves futuristes. Où faut-il donc commencer? Selon plusieurs experts, il faut d'abord mener un projet pilote. Cette approche est idéale parce qu'elle permet, à un prix raisonnable, de mettre un système à l'essai, d'en évaluer le rendement, d'apprécier les réactions des utilisateurs, ainsi que de perfectionner l'architecture et certaines caractéristiques du système avant d'engager des sommes importantes. On recommande également de mener le projet pilote dans un domaine de l'entreprise qui puisse supporter l'étape d'apprentissage de la bureautique. Habituellement, dans un bureau récemment automatisé, on continuera d'utiliser l'ancien système du papier en même temps que le nouveau, jusqu'à ce que les erreurs aient été corrigées et que la fiabilité du système soit assurée.

À l'aide des conclusions du projet pilote, l'entreprise peut alors étendre les systèmes automatisés à d'autres secteurs. Plusieurs experts recommandent d'automatiser les activités qui profiteront le plus des nouvelles techniques et qui sont les plus déterminantes quant au succès ou à la valeur de l'entreprise.

Évitez d'automatiser vos erreurs

Les entreprises qui se sont automatisées ont appris, et durement, qu'une division ou une succursale qui est mal gérée, ou qui souffre d'un manque de communications ne sera sans doute pas rescapée par un ordinateur. En fait, le contraire peut se produire. L'automatisation peut accentuer les faiblesses de la gestion.

La plupart des bureaux automatisés présentent une baisse initiale de la productivité alors que le personnel se familiarise avec les nouvelles techniques. Cependant, des études ont montré que la productivité des bureaux bien gérés augmente après l'automatisation, et cette amélioration se poursuit. Dans les milieux mal gérés, la productivité pourra augmenter au début, mais ces progrès disparaîtront sur une période prolongée. Cela revient à dire qu'il faut automatiser les secteurs bien administrés et redresser les autres avant de les exposer aux nouvelles technologies.

« Les ordinateurs ne remplaceront pas le personnel de bureau aussi longtemps qu'ils n'auront pas appris à faire des commérages. »