

# L'informatique utilisateur à IBM Montpellier

PAR SYLVIE DESQ\* ET MICHEL WEILL\*\*

***La définition - mais il en existe bien d'autres ! - que nous donnons au concept qu'est l'Informatique Utilisateur contient aussi aussi les lignes générales de sa stratégie: c'est la possibilité offerte à des utilisateurs non informaticiens d'améliorer et d'automatiser eux-mêmes leur poste de travail grâce à un ensemble d'outils informatiques et de moyens de support. Ce fut le cas à IBM Montpellier.***

Des terminaux, des micro-ordinateurs, connectés à un réseau ou isolés, sont mis à la disposition de personnes qui reçoivent une formation et une assistance. Ces utilisateurs amateurs sont invités à exploiter, pour les besoins de leur travail personnel, les différentes possibilités techniques de l'outil. Ils ont le choix entre plusieurs utilisations depuis le simple transfert de fichiers, l'utilisation d'une messagerie électronique, l'emploi d'un traitement de texte ou d'un tableur, jusqu'à la conception de véritables applications pour eux-mêmes ou pour d'autres. Dans tous les cas, l'intervention des informaticiens "professionnels" reste minime.

## La bureautique d'abord, et pour tous

L'usine IBM France de Montpellier fabrique pour tous les pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient, les grands ordinateurs - de type 3090 et ES9000 - ainsi que certaines des technologies associées. Près de 3000 personnes y sont employées.

Pour développer l'Informatique Utilisateur, la stratégie de l'usine n'a pas consisté, comme c'est fréquemment le cas, à équiper progressivement des postes de travail avec des micro-ordinateurs, puis à s'inquiéter ensuite des liaisons avec le système central. L'usine a délibérément choisi de mettre en place, d'abord, un système bureautique de communication puis, dans un deuxième temps, de remplacer les terminaux par des micro-ordinateurs, PC ou PS.

A partir de 1983, tout le personnel a ainsi été progressivement doté d'un terminal relié à un réseau bureautique. Les managers de niveaux les plus élevés - ainsi que leur staff et leurs secrétaires - ont été équipés en priorité. Ont suivi les autres managers, les

cadres - différents des managers en ce sens qu'ils n'ont pas de responsabilités dans la gestion du personnel - puis l'ensemble des employés. Cette démarche "top-down" pourrait, à elle seule, faire l'objet de développements intéressants lorsqu'on entend encore dire que la bureautique et l'informatique, le clavier et le travail à l'écran, c'est "surtout bon pour les secrétaires et les collaborateurs"...

En quelques années, chaque employé de l'entreprise a ainsi été relié au réseau international de l'entreprise et a pu disposer d'une messagerie électronique performante - envoi et classement de notes et de fichiers, traitement de texte, recherche documentaire, agendas partagés, ... Depuis 1985/86, les terminaux classiques sont progressivement remplacés par des ordinateurs de type PC/PS - plus de 1000 à ce jour, qui permettent un réel développement de l'Informatique Utilisateur. (...)

## Des utilisateurs satisfaits...

Tout d'abord la messagerie électronique a favorisé l'apparition d'un nouveau système de relations. L'enquête menée en 1985 a montré que ce nouveau moyen de communication ne se substituait pas aux moyens plus traditionnels (téléphone, télex...) mais qu'il facilitait le développement d'un réseau de relations latérales (60% des messages envoyés). La nouvelle technologie a permis aux utilisateurs de créer de nouvelles communications internes plus directes et d'avoir par là même une meilleure connaissance de leur environnement. Elle a considérablement amplifié les échanges entre collaborateurs et managers. Ces derniers se seraient même parfois sentis submergés par l'abondance des informations reçues: ce phénomène s'explique par la nécessité pour les collaborateurs de garder le contact avec leur supérieur et de le tenir au courant de leurs activités.

L'étude réalisée en 1988 auprès de 600 utilisateurs d'ordinateurs personnels connectés a mis en évidence leurs perceptions des gains de productivité et des améliorations du processus de travail. Grâce à leur PC, les utilisateurs déclarent accomplir globalement plus de travail (perception de 77% d'entre eux), les mêmes tâches en plus grand nombre (56%) ou avoir pris en charge des activités nouvelles (54%), donné des réponses plus rapides (69%) et plus complètes (52%) aux questions qui leur étaient posées.

Mais, plus encore que ces gains de qualité, les utilisateurs ont perçu un enrichissement personnel: acquisition de compétences nouvelles (63%) et intérêt accru pour leur travail (50%). Le processus a donc été l'occasion d'une réelle valorisation: en devenant particulièrement compétents dans la pratique de l'outil, des utilisateurs ont acquis un rôle privilégié d'assistance et de conseil auprès de leurs collègues. (...)

\* De l'Institut d'Administration des entreprises

\*\* De l'Usine IBM-France, Montpellier

## Et motivés !

L'enquête conduite cette année auprès de l'ensemble des utilisateurs de l'usine (1360 questionnaires en cours d'analyse) montre les points suivants. Les gains de qualité dans le processus de travail ou sur le poste se sont particulièrement renforcés: réponses plus rapides (79%) plus complètes (68%), tâches plus complexes réalisables (76%), meilleure organisation (70%). La perception de l'enrichissement personnel reste stationnaire (50%).

La majorité des utilisateurs est satisfaite des possibilités d'accès aux outils informatiques et aux données, des explications fournies en cas de problème et de la formation reçue. Mais 25 à 30% souhaitent des logiciels plus conviviaux, une information plus complète sur le matériel, les outils et les cours disponibles et surtout, davantage de formation. L'aspect positif de ces demandes est qu'elles dénotent une motivation élevée.



## A PROPOS D'IBM : DERRIÈRE LA MORALE, LE MARCHÉ...

Terminal n'a pas l'habitude de publier des articles tels que celui de S. DESQ et M. WEILL, car les démarches et les analyses de la revue se situent plutôt du côté de la critique du positivisme des informatisations et des présentations qui en sont faites, que du côté de leur louange.

Ceci étant, ce document offre un matériel précieux parce qu'il traite de questions tout à fait centrales, que le management cherche à résoudre ces dernières années. Je voudrais évoquer deux d'entre elles, en adoptant un point de vue différent de celui des auteurs.

1) "Comment s'y prendre", constitue l'une des principales questions du management. Ceci renvoie notamment aux démarches à mettre en oeuvre et aux décisions à prendre, en particulier sur le plan technique.

Sous la double pression des constructeurs et d'utilisateurs "micro mordus", nombre de managers ont eu tendance à fuir les réflexions sur les finalités et à s'équiper, souvent à grands frais, pour découvrir peu d'années plus tard que le matériel acquis était déjà dépassé et qu'une partie des utilisateurs, parfois nombreuse, restait rétive au "sens du progrès".

Ainsi, la technique ne suffisait plus toujours à mobiliser, autre grande préoccupation du management. Du côté des méthodes, une aide a été apportée par l'analyse systémique. Du côté des démarches, celle dite du "top down" (du sommet vers la base) a été largement citée dans les entreprises, mais peu mise en pratique. Elle repose sur une conception morale selon laquelle les cadres, et en particulier les dirigeants, ont à donner l'exemple. Il s'agirait de prouver que la technique n'est pas si mauvaise puisque les dirigeants eux-mêmes en consomment.

A IBM Montpellier, lorsque les écrans passifs ont cédé la place à des micro-ordinateurs, la démarche a été minorée. Cependant, l'impossibilité de la mettre en oeuvre de manière durable, à I.B.M. et ailleurs, ne tient pas aux fluctuations des convictions, non plus qu'à des changements techniques, mais aux formes de la division du travail.

De quoi celle-ci est-elle faite ? Certes, l'usage de terminaux et de micros se traduit notamment par des redécoupages entre les activités techniques et les activités administratives. Mais les dirigeants sont touchés de manière très périphérique par ce mouvement de fond: à la limite, ils utilisent quelques outils, tapent leur "petit" courrier et consultent des informations dans le minitel.

Il a aussi été avancé que l'intérêt des dirigeants à l'utilisation de la micro-informatique, pourrait tenir à la qualité des informations traitées par la micro, et le caractère indispensable qu'elles revêteraient. Mais là encore, il ne semble pas que tous les niveaux hiérarchiques soient touchés également. Tout le monde n'a pas besoin des mêmes informations et il n'est pas du tout certain que les informations traitées par l'informatique soient les plus pertinentes quand il s'agit de prendre des décisions, ni qu'il faille que les dirigeants les traitent eux-mêmes.

Aussi faut-il chercher à qui le crime profite. Lorsque derrière la démarche, la presse spécialisée valorise l'usage de la micro-informatique par les dirigeants des entreprises, on peut voir se profiler les intérêts des commerciaux. Il s'agit de créer et de développer le marché au sein duquel les outils dits "d'aide à la décision" se diffusent: il suffisait de le dire !

2) Au début des années 80, nombre d'entreprises ont continué à réaliser des calculs qui mesuraient le taux de productivité à la puissance des ordinateurs installés, pour se rendre compte de l'inanité de la méthode quand elle s'applique à la micro. Alors que faire ?

Ce qui nous est présenté ici d'I.B.M. Montpellier montre que la mesure se fait par le cumul apprécié d'une part de "l'augmentation quantitative du travail réalisé", d'autre part de l'accroissement de "l'intérêt au travail". Ainsi la mesure est-elle déportée des machines aux personnes. Ce faisant, on se situe sur un terrain où la mesure devient subjective. Qui dit subjectivité indique le caractère incertain et non définitif de l'information. De ce fait, la mesure se transforme en évaluation, et fait l'objet d'un processus infini, toujours à recommencer.

Par ailleurs - situation inédite ! - la mesure échappe en partie au management, puisque les principaux interlocuteurs deviennent les personnes concernées, (dont la collaboration est sollicitée), et d'autre part les évaluateurs. Ceci contraint les dirigeants à une situation de négociation permanente, puisque l'information s'élabore en dehors d'eux.

M.D.

