

---

## Réseau local, intranet, et circulation d'information dans l'entreprise

---

par Claudine Belayche

**O**n ne reviendra pas sur les changements que la photocopie a pu apporter dans la circulation de l'information au sein de l'entreprise (qu'elle soit publique ou privée), à partir du moment où elle se comporte plus de trois échelons hiérarchiques, plus de trois « départements » ou directions...

Dès lors que l'on établit un circuit de décision, qui inclut des délégations de responsabilités, de compétences, et parfois même de signature, une circulation d'information ascendante et descendante est nécessaire. Mais surtout doit être défini un circuit de validation des décisions impliquées par les différents échelons. Il n'est que de voir combien, dans un ministère ou dans une collectivité locale, lors d'un changement de « tête », sont guettées les décisions prises par le nouveau ministre/maire/président de CG concernant l'organisation des directions et sous-directions, et les délégations de signature. Car nous touchons là au cœur de la décision politique, et donc du pouvoir.

Pour les employés, quel que soit leur niveau, la représentation concrète est celle du circuit de décision, généralement défini par une note circulaire qui rappelle les principes : circulation de l'information, validation des décisions par l'autorité investie du pouvoir de décision (ou par « délégation »)... Symboliquement, ce sont les « parapheurs » qui signalent l'importance du décideur, puisque toute l'information lui remonte et qu'il lui revient de signer ou non les propositions de décisions faites par les services.

La photocopie a permis une diffusion plus large des documents, en même temps d'ailleurs que se complexi-

fiait l'organisation des entreprises. Duplication facilitée par les coûts faibles et la rapidité de l'action : on a même eu tendance à photocopier plus que de raison et à inonder de copies, corollaire nécessaire d'une organisation du management participatif, devenu à la mode dans les années 1980. Circulation, duplication des informations ne suffisent pas à assurer une réelle participation à la décision : on peut recevoir beaucoup de papier sans être jamais en position d'y avoir à répondre ou d'avoir à donner quelque avis que ce soit.

Preuve que la prise de décision « politique », celle qui engage l'entreprise ou la collectivité vers l'extérieur, financièrement ou dans ses actions, est d'abord une question de philosophie de management. On a parfois incriminé le temps de réponse, la difficulté de circulation d'information qui limiterait la participation des différents niveaux hiérarchiques aux décisions : cela prend du temps de réunir un groupe de travail, il faut faire valider par X-Y-Z...

### Du service informatique au service organisation et méthodes

Toute nouvelle technologie informative a des effets sur ces circuits de décision. Dès les années 1980, on se rendit compte que les directions de services informatiques (DSI) ne pouvaient rester de seuls instruments logistiques, d'accompagnement à l'adaptation technique : l'informatique, du moment qu'elle n'était plus uniquement un instrument de calcul, s'insinuait dans les

rouages du travail, son fonctionnement interagissait sur l'organisation des services. D'où l'idée de services organisation et méthodes incluant les services informatiques. D'où aussi, dans la littérature managériale, ces principes d'évidence que la DSI doit être intégrée au plus haut niveau de la direction générale de l'entreprise, que sa présence est fortement symbolique de l'implication des services dans la réflexion sur le fonctionnement interne.

Dans les entreprises et les administrations, on a vu naître des « directions de l'organisation et des systèmes d'information », des services « conseil en organisation » intégrés dans les directions informatiques. En fait, toute informatisation de service a été soumise à une étude d'organisation préalable, préparatrice de la rédaction du cahier des charges, tendant à mettre à plat l'organigramme du service et les circuits de décision.

Oui mais... Pour diverses raisons, techniques mais peut-être pas seulement, ces informatisations ont été réalisées par secteurs : la gestion du personnel, la gestion des finances, la gestion de la bibliothèque, la gestion des collections d'un musée, etc. On se retrouve donc dans une situation où chaque service reste très exactement dans le même système de fonctionnement, alors que les directions générales continuent de fonctionner très verticalement : la DRH, la direction des finances, la direction des affaires culturelles... De ce point de vue, il appert que, pratiquement partout, les circuits de décision restent très traditionnels.

## Réseau local et circuits de décision

Internet, mais surtout intranet (ou un autre réseau local) peuvent-ils changer quelque chose ? Et particulièrement les messageries internes, le partage d'informations mises sur site commun, le partage des informations par l'accès partagé aux fichiers internes (commerciaux, financiers, données informatives, etc.) ?

Dans les entreprises, les premières fonctions partagées (quant à l'accès aux informations et à la fourniture d'informations) ont été les données commerciales telles que la gestion de stocks en temps réel ou la gestion des commandes pour le travail en amont (nécessitée par la pratique des flux tendus).

## Les messageries d'entreprise

L'analyse d'une messagerie d'entreprise comme Lotus Notes, l'une des plus répandues, ou Exchange de Microsoft, montre que, loin d'être un simple système d'échange de courriers ou de fichiers, elle propose pra-

tiquement un type d'organisation à visée interactive, elle en facilite la mise en place : en un mot, il s'agit de partager à la fois l'information de base (les stocks, les fichiers, les données stratégiques) mais aussi les modalités de mise en œuvre.

C'est ainsi que les agendas sont consultables en direct, que les réunions sont programmées et synthétisées, les résultats commerciaux visibles dès leur effet par le responsable marketing.

L'homme est de moins en moins seul avec ses carnets de notes et carnets de commandes, il est à la fois soutenu par son entreprise (joignable à tout moment, par le téléphone cellulaire mais aussi par des connexions réseau sur portable) et en situation de partager immédiatement (en temps réel, dit-on) les résultats de ses travaux.

La visée de rapidité de l'information, pour une décision rapide également, s'accommode bien de la transmission numérique de l'information. C'est particulièrement vrai dans le monde boursier, de la finance ou de la veille technologique.

C'est probablement la raison pour laquelle ces entreprises ont adopté rapidement les messageries intégrées, les propositions de travail en *workflow* ou de *groupware*, toutes mises en œuvre de partage immédiat des informations pour un traitement différé selon les emplois du temps et les « temps de réponse » des uns et des autres.

## Et en bibliothèque ?

En est-il de même dans les administrations ? Dans les bibliothèques (dont souvent la gestion dépend d'une administration au sens traditionnel du terme) ? La pression de la nécessité commerciale est évidemment moins présente, les tentatives d'optimisation des circuits, de rationalisation, de délégation des décisions se heurtent souvent à une « culture d'entreprise » peu familiarisée avec ces conceptions.

Il n'est que de voir combien le passage de la secrétaire dactylo à l'informatique personnelle se fait de plus en plus rare à mesure que l'on atteint les niveaux hiérarchiques élevés. La pratique de forums internes, par exemple, suppose deux préalables :

- un accès direct par le participant lui-même à l'ordinateur ;
- une réelle volonté d'apprendre son utilisation (rappelons que la pratique du clavier, pendant longtemps, a caractérisé les « catégories C » de la fonction publique).

Rappelons également combien fut difficile le changement induit par l'informatique en bibliothèque, dans lequel les bibliothécaires adjoints se sont vus obligés de saisir eux-mêmes les données catalographiques, alors que l'habitude était de faire saisir par des dactylos !).

Ainsi, la difficulté objective de formation au clavier se double parfois d'une considération très hiérarchisée des rôles des uns et des autres. Combien de directeurs de service ou de département se voient saisir un message sur un PC ou y répondre, imaginent également de participer à une discussion intégrant (c'est la règle des forums de discussion) différentes catégories d'acteurs de l'entreprise, un forum qui ne soit pas la réunion de directeurs traditionnelle ?

Il est très clair que toute véritable évolution vers une utilisation maximale du réseau d'informations partagées suppose une multiplication des postes personnels (PC ne signifie-t-il pas *personal computer* ?) et personnalisés (les systèmes d'exploitation aujourd'hui le permettent, de même que les messageries), une réelle utilisation de ces postes en direct et donc sans intermédiaire (le secrétariat) : une messagerie électronique n'a de réelle valeur d'échange rapide que si elle est lue par son destinataire et qu'elle ne reproduit pas le système fax-papier-secrétariat-fax et retour...

## Partage ou dilution de l'information ?

Le partage des agendas, c'est également une transparence pour tous et chacun : le secrétariat personnel (existe-t-il encore ?), les collaborateurs, les autres responsables de service peuvent connaître les emplois du temps, les contacts. Efficacité évidente, car dans un esprit collectif chacun peut (et doit) contribuer à l'information de son collègue, à renforcer ses contacts et relations. Mais aussi, corollairement, le jardin secret de chacun diminue. Les documentalistes connaissent bien cette difficulté, en particulier dans les entreprises de presse : l'usager « garde » ses tuyaux pour lui, rechigne à partager son savoir car il est source de pouvoir.

La technique permet tout, mais ne peut aider à déconnecter le lien information = savoir = pouvoir. Dès lors que l'ensemble des agents d'une entreprise ne sont pas réellement convaincus d'être tendus vers un objectif commun, partagé, et que donc toute avancée de l'un ou l'autre vers cet objectif est l'avancée de tous, subsistent des réticences à faire l'effort (de formation, d'attention) vers le partage des ressources et des résultats.

Citons encore quelques exemples :

- Après l'informatisation en réseau d'une bibliothèque, des bibliothécaires gardent jalousement dans des boîtes à chaussures de « petits fichiers » constitués patiemment et jamais partagés, presque inconnus de leurs collègues.  
- Dans d'autres (ou dans une mairie), la messagerie mise à disposition ne sert en fait qu'à la marge. Les courriers, les imprimés à remplir (à ressaisir dans la plupart des cas) continuent de circuler dans des enveloppes, à retourner sous parapheurs. La facilité offerte par les transmissions numériques de fichiers est totalement inutilisée. Et l'on saisit au départ, pour une sortie imprimante uniquement, et l'on ressaisit à l'arrivée les mêmes données pour une nouvelle sortie imprimante !

- La collection des statistiques nationales des bibliothèques en est un exemple parlant : on remplit des tableaux peu pratiques, peu lisibles, et à l'autre bout de la chaîne un autre « opérateur de saisie » décode et saisit dans une grille ! En termes de rationalisation, « nous ne sommes pas au top », dirait un conseil en organisation !

Il est certain que la structure administrative, ou statutaire, ne facilite pas les mutations. Ou du moins que, dans nombre de cas, la collectivité n'a pas décidé de faire les efforts en formation nécessaires pour une mutation fondamentale des habitudes. Cette absence de décision, la doit-on à un manque de réflexion ou au refus (implicite) de mettre en œuvre une autre organisation du travail, une autre organisation de la décision, mieux répartie, plus transparente, plus collective ?