

RAPPORT DE SYNTHÈSE
DU GROUPE DE TRAVAIL
"EVOLUTION DU POSTE ADMINISTRATIF"

JUIN 1977

SOMMAIRE

	Page
Introduction	
Motifs et raisons du changement.....	2
Objectifs d'une mise en place de nouveaux systèmes.....	3
Qu'est-ce qui permet le changement:	
L'apparition de nouveaux outils.....	5
Problèmes posés par la mise en place d'un nouveau système	
Les tâches	6
Le groupe	7
La hiérarchie	8
Les systèmes	9
Modalités d'étude et de mise en place des nouveaux systèmes	
Conséquences des nouveaux systèmes sur le personnel et l'entreprise	12

INTRODUCTION

L'évolution de la technologie des moyens de traitement de l'Information ouvre aux entreprises des possibilités nouvelles de nature à accroître en particulier l'efficacité de leurs services administratifs.

L'insertion dans l'Entreprise de ces nouveaux moyens conduit à modifier, souvent très profondément, la répartition des tâches administratives non seulement à l'intérieur d'un Service particulier, mais aussi parfois entre plusieurs services dans la mesure où ceux-ci concourent à la réalisation d'une même fonction.

Ces moyens ne sont pas neutres. De par leur apparition récente, les conditions de leur mise en œuvre, les problèmes qu'ils peuvent soulever, les conséquences de leur utilisation sont encore mal appréhendés.

Le groupe de travail "Evolution du poste administratif" du CIGREF s'était fixé l'objectif de faire le point sur ces questions. L'expérience acquise par telle ou telle Société du CIGREF présente nécessairement un caractère particulier et donc limité. La confrontation de ces expériences spécifiques permet la mise en relief de leurs caractéristiques communes.

Le présent 'rapport de synthèse est le fruit de l'expérience commune des seuls membres du CIGREF. Il constitue avant tout une constatation et une mise en évidence des enseignements que l'on peut tirer de réalités limitées. Il ne prétend donc pas être le fruit d'une réflexion prospective à prétention généralisatrice, appuyée sur quelques exemples significatifs.

Il convient de souligner- que l'aspect l'coût des réorganisations" a volontairement été passé sous silence. Le groupe a en effet estimé que l'abord de cette question aurait nécessité la mise en œuvre de moyens disproportionnés avec ses possibilités propres, et ce, pour des résultats d'un intérêt pratique aléatoire étant donné la diversité des motivations des expériences.

LES MOTIFS ET RAISONS DU CHANGEMENT

Dans 'les années 60 et le début des années 70, l'ordinateur a permis aux entreprises de faire face aux travaux répétitifs de masse. Il s'est ainsi développé une informatique lourde et centralisée qui a permis de généraliser au domaine administratif une conception taylorienne de la répartition des tâches.

L'efficacité de l'Informatique lourde était liée à une parcellisation des tâches d'autant plus forte que les services d'exécution étaient importants. Les tâches élémentaires étaient insérées dans des cycles informatiques rigides; d'où l'apparition de ce que l'on a appelé les OS en col blanc.

Une telle organisation qui a pour objet d'absorber les traitements de masse a les conséquences négatives suivantes:

- *Sur le personnel*

Sentiment de relative incompétence vis-à-vis de tiers tels que clients, fournisseurs ou vendeurs, dû à l'absence de vue synthétique des opérations.

Dépersonnalisation des relations entre la fonction administrative et ses interlocuteurs qui ne savent pas avec précision à qui s'adresser.

- Démotivation du personnel qui a le plus souvent un rôle passif (sans pouvoir de choix et de décision).
- Aspiration à une organisation plus "moderne" du travail telle que certains media s'en font l'écho.

- *Sur le travail*

- Temps de réponse long entre la saisie des informations élémentaires et le retour des informations élaborées.

Baisse de productivité et de qualité d'exécution, avec notamment croissance de l'absentéisme.

L'évolution de la nature des relations sociales au sein de l'entreprise d'une part, la nécessaire amélioration de la qualité du service fourni par certains services administratifs d'autre part, sont de nature à créer dans les organisations traditionnelles des situations de blocage. Certaines fonctions administratives risquent donc à brève échéance, dans leur mode d'organisation actuelle de fonctionner de façon de plus en plus dégradée.

L'urgence de la modification d'un tel état dépend d'abord de la position du service dans l'organisation de l'entreprise, mais dépend aussi du degré de dégradation constaté (lequel peut être très mal perçu des responsables) •

OBJECTIFS D'UNE MISE EN PLACE DE NOUVEAUX SYSTÈMES

Aucune des expériences présentées devant le groupe de travail n'a été mise en place à la suite d'une crise révélant la faillite d'une organisation de type ancien. Il s'est donc agi, par la réorganisation, de satisfaire à deux catégories d'objectifs:

- Prévenir le grippage de l'organisation existante
- Améliorer l'efficacité de la fonction administrative en cause.

On veut dans le premier cas faire face à des problèmes purement internes à la fonction ; dans le deuxième cas, il s'agit avant tout de remédier à des problèmes externes, c'est-à-dire mettant en cause les relations de la fonction représentée par le service concerné avec son environnement (On notera d'ailleurs que les relations en cause sont d'autant plus critiques qu'elles ont lieu avec des tiers à l'entreprise).

La mise en place d'un nouveau système est toujours motivée par l'un des deux objectifs généraux ci-dessus. Elle est le plus souvent le fait des responsables du service ou de la fonction concernée quand celle-ci est restreinte dans l'entreprise, mais elle est celui d'une volonté de direction générale quand la fonction est vitale pour l'entreprise et son objet.

Les objectifs particuliers suivants sous-tendent la plupart des actions de réorganisation de services administratifs avec des pondérations relatives qui dépendent étroitement de chaque cas particulier:

Suppression des causes potentielles de conflit

Il s'agit de remédier à des méthodes de travail dont le résultat est de déresponsabiliser un personnel dès lors enfermé de plus en plus étroitement dans des routines rigides. Seul le sommet de la hiérarchie du service comprend le pourquoi de chaque tâche et peut (mais pas toujours) influencer les procédures. Le développement de l'informatique administrative centralisée contribue à dépersonnaliser les tâches et fait prendre conscience au personnel d'une certaine soumission aux contraintes de la machine, ce qui peut le dévaloriser à ses propres yeux: c'est le sentiment d'être l'OS en col blanc.

Restaurer la personnalisation du lien administratif-clientèle. La dilution des responsabilités des traitements nuit à l'efficacité des relations du service avec ses tiers qui ne savent jamais avec précision qui peut résoudre leur problème. Chacun alors se renvoie la balle.

Un tel état est grave si le tiers est extérieur à l'entreprise et d'autant plus que c'est un client.

La dégradation des liens avec la clientèle, due exclusivement aux méthodes de traitement, conduit alors à la nécessité du changement •

Disposer d'informations synthétisées pour améliorer le service rendu. La parcellisation des tâches allonge les durées d'élaboration des informations synthétisées qui permettent les décisions. Elle peut avoir pour effet secondaire la création "d'étages de distillation" à chaque niveau hiérarchique (ce qui permet à ceux-ci de se cristalliser), qui peut donner lieu à des consolidations d'informations plus ou moins dénaturées. Sont donc en cause et la vitesse de réaction du système aux sollicitations et sa conformité à son objet •

- . Donner aux utilisateurs la maîtrise de leurs traitements.

Ressentie comme un outil, la machine impose en fait ses propres contraintes autour desquelles les fonctions de l'entreprise s'organisent. On ne peut donc pas être sûr que l'organisation résultante soit la plus adaptée à la fonction à réaliser. Seuls les utilisateurs connaissent leurs besoins réels. Si ces derniers peuvent se modifier rapidement au cours du temps, l'inertie du système de traitement en empêche la satisfaction. L'adaptabilité de la fonction est alors en cause •

- Volonté simplification

Elle est la conséquence de la sophistication de plus en plus grande des systèmes informatiques. Cette sophistication peut amener l'entreprise à mettre en place des structures de maîtrise de l'outil qui conduisent à encadrer (sinon à limiter) l'autonomie des utilisateurs. La volonté simplificatrice cherche alors à maîtriser l'outil informatique pour le rendre parfaitement assujetti à ses utilisateurs.

... / ...

L'informatique lourde et centralisée a d'abord permis aux entreprises de faire face à tous leurs traitements de masse, ceux qui étaient les plus urgents. Ce genre de problème est maintenant bien résolu et maîtrisé pour l'essentiel dans les grandes organisations comme celles du CIGREF.

Les problèmes à résoudre maintenant dans les niveaux administratifs ne sont plus d'ordre quantitatif mais qualitatif. Les outils dont on a besoin pour les résoudre ne sont plus les mêmes mais doivent répondre à des considérations de souplesse : maniabilité, adaptabilité, facilité de mise en œuvre.

L'apparition récente et presque simultanée de terminaux très évolués d'un côté, et des mini-ordinateurs de l'autre, rend possible cette évolution des préoccupations des entreprises.

Ces outils apportent une autre dimension au traitement de l'information : la dimension qualitative par opposition à celle quantitative de l'informatique lourde. L'informatique quantitative utilisait un outil lointain qui était mystérieux pour l'utilisateur de base, ce qui contribuait à conforter sa méfiance. L'évolution technique permet maintenant de rapprocher l'informatique de l'utilisateur qui dispose d'un outil qu'il lui est aisé d'assujettir avec précision à ses besoins : interrogation directe de fichiers fournissant les informations élaborées nécessaires (et seulement celles-là), utilisation du mode conversationnel.

Il est important de remarquer que cette informatique nouvelle n'est pas destinée à remplacer l'informatique classique, mais vient au contraire la compléter en introduisant le facteur "souplesse" dans les techniques de traitement de l'information. Il convient d'ailleurs de bien distinguer entre la souplesse d'utilisation, celle qui intéresse directement l'utilisateur, et la souplesse de mise en œuvre, celle qui intéresse essentiellement le technicien de l'informatique.

La première est le fait de l'existence des terminaux évolués et de leurs modes d'utilisation (systèmes conversationnels, langages d'interrogation, ...). La seconde, en général transparente à l'utilisateur, réside dans la faculté laissée aux organisateurs de l'entreprise de mettre en œuvre les moyens qu'ils jugent les mieux adaptés : gros ou petits systèmes, traitements centralisés ou non,

On peut ainsi affirmer que les moyens de l'informatique actuelle permettent de bien séparer les préoccupations propres aux utilisateurs de celles propres aux techniciens de l'informatique.

L'informatique, avec ses nouveaux outils, rend possible la mise en place de nouveaux systèmes de traitement qui satisferont aux objectifs des réorganisations. Par voie de conséquence, elle leur confère une plus grande adaptabilité à l'évolution de l'environnement et des contraintes du service et/ou de l'entreprise.

. . . / . . .

LES PROBLÈMES POSÉS PAR LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTÈME

LES TACHES

Les systèmes conversationnels avec saisie directe sur clavier de terminal avec écran et traitement et production d'information en temps réel, permettent la disparition de tâches administratives fastidieuses telles que codifications et saisies traditionnelles sur bordereaux, pointages, réconciliations et consultations d'informations sur support papier en retour de production "batch". Cette disparition est un facteur important permettant la redistribution des tâches subsistantes en vue d'un enrichissement.

Les regroupements peuvent s'opérer suivant divers critères:

Tantôt par grands secteurs d'opérations, tels que stocks, approvisionnements, comptabilité, personnel, dans le cas des unités administratives de taille modeste.

Tantôt par affectation à chaque employé ou groupe d'employé~ de la totalité des opérations relatives à un groupe de tiers (clients, fournisseurs, vendeurs) ou à une zone géographique.

Le principe, dans les deux cas, est de donner à l'employé la responsabilité d'un éventail de tâches lui donnant une vue synthétique d'un ensemble tel que type d'activité, collection de tiers ou unité géographique.

Certaines expériences montrent qu'une collection de tâches apparemment plus nobles parce que liées à la manipulation de terminaux et à l'élimination des travaux fastidieux traditionnels, peut ne constituer que la banalisation sur de multiples employés de tâches individuellement routinières, sans élargissement des responsabilités et des possibilités d'initiative et de décision.

Cet aspect peut apparaître à l'issue de la période euphorique de l'implantation des nouveaux jouets que sont les terminaux temps réel. Il peut en résulter une désillusion qui nécessite une action psychologique attentive.

La clé de l'enrichissement semble être de devoir aller au-delà de la simple banalisation et d'offrir aux employés des possibilités d'initiative et de gestion. Les ensembles synthétiques dont on leur confie la responsabilité doivent être conçus de telle sorte qu'ils permettent de définir des critères d'appréciation de l'action de l'employé pour qu'il puisse vérifier l'évolution de sa performance dans le temps et se comparer avec ses pairs créant ainsi une saine émulation. Les critères ne doivent pas être des moyens de mesures de la rapidité d'exécution, de la productivité dans les tâches matérielles, mais plutôt des moyens d'évaluer l'efficacité de l'initiative et de la gestion et leur impact sur des éléments clé de la prospérité de l'entreprise tels que satisfaction des clients, nombre des litiges, capital employé, etc •••

Si certaines tâches permettent des redistributions enrichissantes en ensembles synthétiques, il demeure quelques fois un secteur que l'on ne peut ou ne veut répartir sur les fonctions qui ont en charge un secteur synthétique de l'activité.

. . . / ...

Il s'agit :

Des activités de support administratif (qui ne sont généralement pas liées à l'informatique) telles que dactylographie, courrier

Des activités de consolidation et de contrôle global (chiffriers, etc.) des diverses unités administratives qui ont -fait l'objet d'une redistribution des tâches.

LE GROUPE

Dans l'organisation de type ancien, le groupe est généralement constitué, dans les grandes unités, de façon homogène avec des responsables de tâches parcellaires identiques. La disparition des tâches les plus fastidieuses et la redistribution des tâches restantes en vue d'un enrichissement ont fait évoluer le groupe vers la responsabilité d'une unité synthétique, enveloppe des sous-ensembles synthétiques dont sont responsables des employés du groupe. Le groupe couvre alors des fonctions administratives complexes, des secteurs géographiques, des secteurs de clientèle, de fournisseurs ...

Le facteur dimension montre une grande variabilité sous ses deux aspects :

Le nombre d'individus dans le groupe peut descendre jusqu'à trois et peut atteindre par ailleurs la limite des possibilités de supervision et de gestion d'un chef de groupe.

Le nombre de groupe de base remplissant des fonctions analogues peut être très variable tant dans un seul lieu géographique que dans l'ensemble de l'entreprise.

Les expériences actuelles vont du cas d'une dizaine d'individus jusqu'à plusieurs centaines répartis en plusieurs localisations géographiques, préfiguration de l'extension à l'échelle du territoire national, prévue pour les années à venir pour certaines expériences.

Ce facteur dimension conditionne :

L'investissement dans le système informatique qui peut être plus sophistiqué et donc plus coûteux s'il s'amortit sur un effectif plus nombreux.

La possibilité de faire participer le personnel administratif à la construction du système qui n'existe que pour des effectifs petits ou moyens.

Pour que le groupe à qui on a confié une responsabilité synthétique l'assume effectivement, il paraît nécessaire pour qu'il se démarque des autres groupes similaires et trouve son unité et son autonomie, qu'il y ait un minimum d'isolement physique des autres groupes, tel que locaux séparés.

L'âge ne paraît pas être un obstacle à l'enrichissement des tâches et à l'évolution, certaines expériences ayant permis une transformation étendue pour du personnel à quelques années de la retraite. D'autres expériences montrent cependant que le personnel âgé est certainement moins facilement réorienté vers des concepts d'initiative et de responsabilité. Le résultat dépend certainement de la façon de motiver le personnel.

. . . / . . .

La banalisation des tâches amène la fin du monopole que certains spécialistes détenaient sur les tâches les plus nobles. Ce problème psychologique peut être résolu en faisant prendre conscience aux intéressés que l'enrichissement ce n'est pas seulement la banalisation mais aussi des responsabilités d'initiative et de gestion. On peut également concevoir que ces spécialistes de niveau généralement élevé demeurent l'élite de la nouvelle organisation capable d'accomplir toutes les tâches banalisées alors que les employés de moindre qualification ne sont en mesure d'accomplir qu'une fraction de l'éventail des tâches.

Le groupe se voyant confier la responsabilité d'un ensemble synthétique de tâches impliquant initiative et gestion, doit pouvoir se fixer dès objectifs mesurables concernant cette gestion, cohérents avec les objectifs de l'unité plus large à laquelle il appartient. Il doit pouvoir être libre dans une certaine mesure, de son organisation intérieure pour atteindre ses objectifs sous réserve du respect des règles générales de gestion du personnel dans l'entreprise.

La banalisation des tâches où chaque employé peut être amené à prendre la suite d'un autre dans la gestion d'une parcelle de l'ensemble et la fixation d'objectifs généraux du groupe, conduisent à une certaine solidarité dans la responsabilité pour la qualité et l'efficacité du travail et la réalisation des objectifs. Il s'en suit que les membres du groupe tendent à souhaiter se coopter en fonction de leurs affinités personnelles et de l'appréciation qu'ils font mutuellement de leur capacité contributive aux objectifs du groupe. Cette tendance est bien entendu limitée par l'éventail des ressources humaines disponibles à l'intérieur de la grande unité où se trouve le groupe, et par la cooptation exercée sur le même réservoir de personnel par les autres groupes.

LA HIERARCHIE

La hiérarchie dans ce nouvel environnement de tâches et devant une telle transformation du groupe, doit elle-même évoluer dans son rôle, son choix et sa formation.

Son rôle transformé ne consiste plus à décider autoritairement de l'exécution des tâches avec leurs ordres, leur planning précis, leur enchaînement, tout cela dans le détail supprimant choix et initiative de l'employé. L'autonomie du groupe, décrite plus haut, pour son organisation interne implique que le Chef du groupe devienne un "leader" exerçant une coordination, animant et ordonnant les discussions du groupe, et veillant à ce que tout le travail à faire soit fait et bien fait. Il aide à la formation et au développement des membres de l'unité. Il leur facilite les contacts avec l'extérieur.

Cette évolution doit être liée à l'apparition de l'autonomie du groupe, mais le rôle traditionnel de la hiérarchie doit bien entendu subsister dans ses aspects de gestion, appréciation et discipline vis-à-vis du personnel et lien entre le groupe et les unités plus larges de l'entreprise où il s'intègre.

... / ...

Devant une telle transformation du chef de groupe en "leader", un problème important sera celui de son acceptation par le groupe. Ce nouvel aspect de ses fonctions fait appel à des qualités de conseiller, d'animateur~ de conciliateur. Il devient un expert/arbitre.' Il trouve sa justification dans son utilité.

Le choix des "leaders" devient un problème important. N'importe quel "leader" ne prend pas n'importe quel groupe uniquement compte tenu de sa compétence technique. Comme pour le problème de la cooptation indiqué plus haut pour le groupe, il faut tenir compte des affinités entre leaders et employés, et qu'il soit accepté par son groupe.

La formation de la hiérarchie quand une expérience d'enrichissement et de transformation est lancée, est un des problèmes les plus importants. Dans les expériences portant sur de grandes unités, il a paru nécessaire de différencier quelque peu la formation entre les "leaders" de groupe d'employés, et la hiérarchie au-dessus des groupes; 'celle-ci n'ayant pas de rôle d'animateur direct des employés.

Certaines expériences ont opté pour des groupes sans leader, s'organisant spontanément -, à condition d'être peu nombreux (jusqu'à trois ou quatre employés). Quelques groupes (3 ou 4) ont un chef commun qui assume le rôle de "leader" tel que défini ci-dessus. Il semble que ces sous-groupes sans "leader" sont essentiellement liés à l'utilisation dans chacun d'eux d'un terminal autour duquel ce sous-groupe fait son unité.

LES SYSTEMES

Les systèmes qui ont permis la banalisation et l'enrichissement des tâches grâce à des terminaux conversationnels paraissent être en général des guides qui mènent l'employé dans ses tâches. Ils semblent prépondérants par rapport à l'initiative de l'employé. Cela est très net pour les systèmes qui n'ont fait qu'éliminer les tâches fastidieuses et permis la banalisation des tâches. Dans ce cas, le système guide l'employé à l'écran pour l'entrée des informations~ et l'exploitation des informations en retour.

Il apparaît que certains systèmes du fait que les tâches ont été regroupées en ensembles synthétiques, peuvent, outre les possibilités déjà indiquées ci-, .ides sus , être une aide à l'initiative et à la responsabilité de gestion et de décision de l'employé, ,en présentant toutes les situations synthétiques nécessaires à l'employé.

L'ensemble des expériences d'enrichissement et d'évolution des tâches administratives montre, que dès qu'un terminal est utilisé, il y a une pression très forte pour qu'on atteigne le niveau des systèmes conversationnels. Ces systèmes, lorsqu'ils sont conçus avec un détail conversationnel élaboré, peuvent quelques fois amener une insatisfaction de la part de l'employé expérimenté qui pourrait se dispenser des questions/réponses du début d'un run conversationnel. La solution semble être dans un système diversifié qui soit détaillé et prolixe pour conduire le débutant, mais puisse être beaucoup plus direct ou elliptique pour l'employé expérimenté, familier avec le problème et le système •

. . . / . . .

Les terminaux conversationnels avec moyen d'édition sont généralement opérés par les employés administratifs, car ils n'exigent pas une formation d'opérateur spécialisé informatique. Ces derniers disparaissent donc lors des conversions vers ce type de système, ne laissant en présence que l'administratif opérant les terminaux et l'informaticien concepteur et mainteneur du système.

La banalisation et l'enrichissement des tâches amènent dans certaines expériences à se reposer le problème de l'organisation de l'autorité et des pouvoirs en ce qui concerne l'accès à l'information résident dans le système informatique, la saisie et l'enregistrement d'opérations et le déclenchement d'actions. Dans les organisations de type ancien, la solution résidait dans une grille souvent complexe d'autorité et de pouvoirs concrétisés par des signatures à divers niveaux de responsabilité. Les expériences récentes remplacent ceci par un système de "badges" ou de "codes" personnels qui autorisent à consulter ou à entrer des informations dans le terminal en fonction de l'autorité et des pouvoirs du titulaire.

. . . / . . .

MODALITÉS D'ÉTUDE ET DE MISE EN PLACE DES NOUVEAUX SYSTÈMES

Les modalités apparaissent variables en fonction :

De la dimension et de la généralisation d'un système de terminaux pouvant aller de quelques unités dans un ensemble administratif restreint à plusieurs milliers de terminaux couvrant le territoire national.

- De l'objectif primordial de l'entreprise dans ce genre d'opération: soit l'amélioration de la qualité du service à la clientèle en utilisant les avantages du temps réel, soit une action sur les causes d'insatisfaction du personnel administratif.

On a ainsi deux lignes d'action nettement différentes:

Un système conçu par des spécialistes sans consultation du personnel administratif de base autre que la simple information en vue de bâtir le système.

Participation active du personnel qui peut dans certaines expériences contribuer efficacement à créer un système tenant mieux compte des contraintes et des aspirations du personnel administratif ainsi que des aspects des opérations administratives qui auraient autrement échappé à l'informaticien. Cette association active peut prendre la forme de consultation individuelle, ou de préférence, de groupe de créativité ou de réflexion.

Parmi les expériences étudiées, le système clé en main imposé par l'informaticien prédomine non seulement dans les cas de grand nombre d'installations, mais également pour les petites unités. Malgré cette approche, ces systèmes paraissent avoir été bien acceptés.

Les systèmes qui ont été étudiés ont dans certains cas cherché à sauvegarder autant que possible les anciennes procédures pour ne pas apporter de bouleversements fondamentaux et faciliter les transitions. Dans de tels cas, il s'agit d'une automatisation et non d'une modification fondamentale de la répartition des tâches.

La formation apparaît dans l'ensemble des expériences comme importante. De ce fait, elle est réalisée par les gestionnaires plutôt que par les informaticiens. Le noyau des gestionnaires est soigneusement formé en contact avec les informaticiens pour ensuite prendre en charge la formation détaillée du personnel de base.

Il est à noter que la position des syndicats n'a jamais créé de problèmes; l'attitude de simple observation qu'ils ont prise étant due à l'a priori favorable du personnel concerné par la mise en place du nouveau système .

. . . / ...

LES CONSÉQUENCES DES NOUVEAUX SYSTÈMES SUR LE PERSONNEL ET SUR L'ENTREPRISE

On constate unanimement que les nouveaux systèmes ont permis d'accroître la productivité du personnel du fait de la disparition des tâches fastidieuses et du plus grand intérêt que le personnel peut apporter aux tâches multiples même banalisées. Au total, le personnel administratif traite un plus large volume d'opérations.

On constate également une amélioration de la fiabilité des opérations grâce au système et à l'augmentation de la qualification de l'ensemble du personnel.

Les opinions paraissent diverger suivant les expériences sur le fait qu'il se produit une amélioration des conditions de travail par la suppression des tâches fastidieuses, la disposition d'informations instantanée, mais qu'il n'en résulte pas une promotion de l'individu. Certaines expériences montrent que cette promotion ne peut résulter que d'un système qui crée des chances de responsabilité, d'initiative et de gestion. De telles expériences ont montré un épanouissement évident de l'individu qui recherche alors à se perfectionner en vue de la promotion.

L'apparition d'ensemble synthétique d'opération pour un groupe déterminé et à l'intérieur du groupe, souvent pour un individu déterminé, permet la personnalisation des relations de la fonction administrative avec les tiers (clients, fournisseurs, vendeurs). Elle permet à ces tiers d'avoir le contact direct avec une fonction unique pour tout ce qui les concerne dans l'entreprise, alors qu'auparavant, ils devaient tâcher de trouver, avec d'énormes difficultés, le point précis de la chaîne administrative de l'entreprise qui pouvait les informer et résoudre leur problème.

Dans le domaine de la gestion du personnel, l'augmentation de la qualification, des responsabilités d'initiative et de gestion, liées à la multiplicité des tâches accomplies conduit à une homogénéisation de la grille des salaires vers le haut.

Une réduction sensible de l'absentéisme est constatée avec une résolution plus aisée des problèmes qu'il pose. Un groupe d'employés constituant une unité autonome, responsable de ses objectifs et de la qualité de ses performances, est peu enclin à recevoir du personnel de dépannage pour remédier à des absences courtes et moyennes, et même aux congés réguliers. Il lui faut en effet assurer sa formation et un temps de séjour relativement court ne l'intègre jamais à l'équipe. Il ya donc un équilibre à trouver entre des effectifs calculés au plus juste et ne permettant de passer les pointes et les absences qu'avec un renfort aussi mal toléré, et une dotation très large qui permet de passer tous les à-coups mais créant des périodes de sous-emploi et donc de productivité plus faible.

Remarquons que les modes de traitement mis en place, c'est-à-dire organisation du travail autour d'ensembles logiques de problèmes (unité géographique, catégories cohérentes de tiers), permettent si l'entreprise le juge bon de procéder à une décentralisation sans remettre en cause le système.