

ANALYSE D'OUVRAGE

par Bernard Frémont*

A propos du livre sous la direction de J.C. Moisdon
" DU MODE D'EXISTENCE DES OUTILS DE GESTION "

EDITIONS SELI ARSLAN 1997

Cet ouvrage part de l'expérience du Centre de Gestion Scientifique (CGS), qui, depuis trente ans a développé une recherche sur le fonctionnement des organisations reposant sur des coopérations de longue durée avec les entreprises. Un des objets d'analyse essentiels de ce laboratoire est constitué par les outils de gestion, sachant qu'il faut entendre par ce terme tout "ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité, ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les différents actes techniques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler". Il peut s'agir en conséquence aussi bien de simples ratios de productivité, de tableaux de bord, de plannings, de modèles de production, de prévisions etc..

A partir de neuf cas d'interventions dans les organisations les plus diverses (constructeurs automobiles, aussi bien pour la production que pour la conception, compagnies pétrolières, entreprise de transport, banques, institution culturelle, hôpitaux, ...) l'ouvrage dresse un état des lieux de l'instrumentation gestionnaire, de sa rencontre avec les organisations concrètes, et de ses usages réels.

Pourquoi un tel bilan ? Après une phase d'engouement, toute nouvelle génération d'outils (la recherche opérationnelle, le contrôle de gestion, l'intelligence artificielle etc ...) se trouve confrontée à un ensemble de points de vue critiques, qu'ils viennent des utilisateurs eux-mêmes ou encore des chercheurs : sociologues, par exemple, qui mettent en avant le jeu des forces sociales, systémistes, qui condamnent des visions trop analytiques, économistes, qui estiment trop faible la prise en compte des incitations, gestionnaires eux-mêmes, qui soulignent les imperfections de mesure et de formalisation des outils, ainsi que les effets pervers liés à leurs usages. Pourtant, les outils, loin de disparaître des entreprises, y

* Directeur d'Aphrena

prolifèrent au contraire, et s'attaquent même à des zones où ils avaient peu de prise : conception, formation, institutions culturelles, santé ...

L'ouvrage met l'accent sur le fait que c'est moins la nature des outils qui se transforme (ils sont toujours constitués des mêmes éléments de base), que la façon dont on se représente leur utilité : ils sont en effet de moins en moins vus comme des prescripteurs de l'action organisée, et de plus en plus comme des vecteurs d'apprentissage.

Trois types d'apprentissage sont en fait permis par l'instrumentation de gestion, décrits dans trois parties distinctes de l'ouvrage et illustrés par trois exemples de coopération entre les chercheurs et les entreprises :

l'apprentissage sur les modes de fonctionnement de l'organisation (les trois exemples concernent un modèle de formalisation des risques et son usage par les compagnies pétrolières, une grosse base de données informatisées et des services extérieurs déconcentrés, une grille de classification dans une institution culturelle)

l'apprentissage de la mutation organisationnelle (les trois exemples concernent de nouveaux instruments de la gestion hospitalière, un modèle de planification de production dans une usine de grande série, un outil de contractualisation entre un directeur de projet et les métiers dans la conception automobile)

l'apprentissage sur l'activité elle-même (les trois exemples concernent de nouveaux systèmes de pilotage d'autobus, l'introduction de la recyclabilité dans la conception d'automobiles, et les outils de credit-scoring dans les banques).