L'instrumentation en gestion et ses effets

Introduction :

L'instrumentation en gestion, appelée également « outil de gestion », est une des grandes caractéristiques des organisations modernes, un vecteur privilégié de rationalisation. Phénomène étudié relativement récemment, l'instrumentation touche un nombre important de domaines de l'organisation ; outil de la décision stratégique, du marketing, de la gestion des ressources humaines (par exemple méthode de classification d'emplois), planification des tâches, choix d'investissement, système d'évaluation, modèle statistique de prévision de ventes, méthode destinée à organiser le travail des ateliers, formule visant à rendre les stocks les moins coûteux possibles, …
La liste est sans cesse changeante, puisque constamment renouvelée selon les différentes offres des consultants.

Nous pouvons relever deux définitions de l'outil de gestion repérées respectivement chez J-C Moisdon et D.Gilbert :

« Les outils de gestion consistent en un 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 divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler. »

« (…) tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en oeuvre une technique de gestion. »

Il faut comprendre au travers de cette deuxième définition que l'outil n'est pas un moyen neutre, du fait qu'il agit sur un contexte, transforme l'information en données et organise des rapports sociaux. Il n'existe qu'à travers un ensemble de données, à la fois sociales et organisationnelles. C'est ce qui lui donne sa fonction et son sens.

Comme mentionné précédemment, nous voyons depuis quelques années une nette prolifération des outils de gestion dans les organisations : une organisation se présentant en effet comme une combinaison d'activités multiples, il est irréaliste de penser que les acteurs en jeu puissent maîtriser toute l'information en cours. Leur capacité de raisonnement est nécessairement limitée, et ils auront de ce fait besoin de représentations formalisées de la situation à laquelle ils se trouvent confrontés. C'est alors là qu'interviennent les outils de gestion ; comme il est difficile d'avoir une idées précise de ce qu'il se passe dans les autres entités de l'organisation, on préfère mobiliser des informations venant de l'extérieur pour les intégrer dans un schéma général permettant de synthétiser le cadre de l'action organisée.
Les outils de gestion se présentent donc d'abord comme des moyens de dégager les contraintes de cette rationalité limitée, et d'attribuer davantage de rationalité aux organisations. Ils sont également un réducteur de la complexité du réel puisqu' ils traduisent les informations (représentations mentales personnelles) en données.
De cette prolifération ont nécessairement surgi de nombreuses interrogations relatives à l'instrumentation de gestion. Les débats entre spécialistes se sont multipliés et ont pris une certaine ampleur. Cette actualité conduit à repenser, ou tout simplement à penser les instruments utilisés ; en effet, devant une modernisation des organisations, le système taylorien (conception traditionnelle de l'organisation) est de plus en plus remis en cause, parce qu'il ne prend pas en compte l'ensemble des conditions actuelles de la performance économique. Car « si les modèles de gestion ne correspondent plus au fonctionnement effectif des entreprises, alors il faut changer la façon de représenter l'entreprise dans le domaine économique et en tirer les conséquences en matières d'instruments d'analyse et de gestion opérationnelles ». Avant de repenser les instruments, il faut d'abord les penser, attitude que les gestionnaires ont peine à avoir. En effet, ceux-ci imaginent souvent que les instruments ne font que traduire servilement les discours gestionnaires alors que leurs effets propres sont considérables. Même si on peut critiquer la surabondance d'instruments pouvant devenir encombrants, il faut admettre qu'il ne pourrait exister de gestion sans instruments, puisqu'elle vit à travers les outils qui la mettent en œuvre. Cependant, l'instrumentation de la gestion n'a

rien de neutre. Si elle est dirigée vers un contexte, elle n'est pas sans influence sur l'information recueillie et sur l'utilisateur.

Elaborer un outil signifie donc avant tout intervenir dans l'organisation ; or, au travers de différents exemples, nous verrons que l'intrusion d'un élément extérieur dans un ordre déjà formé de règles et de comportements pose un certain nombre de problèmes. En effet, les directeurs d'entreprises faisant appel aux experts pour les aider à modifier certains paramètres de leur organisation ont inévitablement des attentes et espérances quant au changements que de nouveaux outils de gestion pourront produire. La réalité n'est pourtant pas la même ; les outils modifient souvent d'autres éléments et engendrent de nouveaux problèmes alors inconnus jusque là (c'est ce qu'on appellera plus tard la *fonction explicite*, à savoir les buts que l'on désirait voir atteints effectivement atteints, et la *fonction implicite*, à savoir tous les événements inattendus). Il ne s'agit cependant pas seulement d'une déception des directeurs d'entreprise lorsque leur but escompté n'est pas atteint, mais également de réactions des ressources humaines face au changement ; en effet, une modification d'un élément implique par la même occasion une modification des méthodes de travail des employés. Imaginons un individu travaillant dans la même entreprise depuis de nombreuses années, ayant développé depuis le temps un savoir-faire et des expériences que nul autre ne possède. Voilà que grâce aux progrès technologiques, on décide d'introduire l'informatisation, dans le dessein d'éliminer un grand nombre de tâches élémentaires. Malgré tous les côtés positifs que ce progrès comporte, notre travailleur se verra limité dans son champ d'action, l'utilisation de l'informatique débordant sur son travail, risquant par la même occasion d'appauvrir son pouvoir de décision, et le forçant ainsi à redéfinir ses tâches. De cette « perte d'identité » résulte une résistance au changement, somme toute légitime, entravant de ce fait le bon déroulement de l'outil installé.
L'instrument de gestion suppose donc une redistribution de rôles professionnels, ou une distribution tout court, si l'outil la produit du seul fait de sa présence.

Au travers de cet exemple, on peut relever ce que pensait le mouvement des relations humaines, à savoir que l'efficacité des entreprises dépend moins de leur instrumentation gestionnaire que des mécanismes relationnels qui se construisent au sein des groupes de travail. C'est d'ailleurs un problème que les gestionnaires ont du mal à intégrer, ciblant trop une rationalité instrumentale sans prendre en compte tous les autres éléments qui s'y rattachent, le contexte dans lequel l'organisation en jeu se meut. Peut-être pouvons-nous

comprendre ce phénomène du fait que la réflexion sur les instruments de gestion n'est étudiée que depuis peu par les gestionnaires, tandis que ceux-là faisaient déjà l'objet de nombreuses considérations par les sociologues des organisations, et plus tard par les historiens des entreprises.

Les outils de gestion ont été vivement critiqués par les sociologues, économistes, systémistes ainsi que les gestionnaires eux-mêmes, puisque considérés comme incomplets, non cohérents avec l'organisation en place, peu adaptés à certaines formes de culture, … Les écrits des chercheurs datant des années 70 montrent d'ailleurs bien leur scepticisme face à ces outils. Pourtant, ces derniers n'ont pas été abandonnés pour autant, au contraire. En effet, avec les critères de productivité actuels, une meilleure structuration, organisation et performance semblait nécessaire. De plus, à la vitesse à laquelle les décisions doivent être prises aujourd'hui, les critères de coordination et d'évaluation prennent clairement de l'importance : il faut de plus en plus vite accorder son activité à celle des autres, et repérer rapidement si la direction choisie est la bonne. Disposer de représentations synthétiques de son activité et de celle des autres paraît donc indispensable.

L'avantage des outils actuels réside également dans le fait qu'ils font aujourd'hui preuve entre autres de flexibilité, de fragilité et de simplicité : **flexibilité** puisqu'il y a un réel effort d'adaptation aux transformations qu'ils sont censés réguler. Ainsi, le rythme de fabrication et de modification de l'outil change suivant la situation à laquelle il fait face. **Fragilité**, puisqu'on ne retrouve plus de résistance face à leur changement ; en effet, alors qu'on avait auparavant peine à se débarrasser d'un ancien outil pourtant jugé dépassé, on accélère maintenant plus facilement le processus de naissance et de mort de celui-ci quand il n'est plus jugé utile ou adéquat. On se retrouve alors de moins en moins dans une situation conduisant à des résistances contre-productives de l'organisation face à des changements que l'on pense nécessaires. **Simplicité**, puisqu'on recherche avant tout une facilité d'usage. En effet, on complexifiant trop l'outil, ce dernier n'aura pas d'écho face aux acteurs de l'organisation qui sont censés l'utiliser.

Les outils de gestion sont donc vu comme un réel progrès par rapport aux pratiques traditionnelles, même si leur succès reste variable au sein des entreprises.

L'instrumentation :

Comme le fait remarquer Patrick Gilbert, le terme d'instrumentation, à l'instar de celui d'organisation, « est un terme désignant à la fois un contenu et un processus ». Si, en tant que contenu, ce terme désigne un « ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur ce champ », en tant que processus, il rejoint le thème de changement organisationnel, désignant une « création formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion ».

Définitions :

Pour Moisdon, un outil de gestion est « un ensemble de raisonnements reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveau de qualité, ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ». D'autre part, il distingue l'outil de gestion d'autres concepts, tels que les règles, les dispositifs de gestion et les méthodes ou théories à partir desquelles se fait la construction des outils. Il est vrai que la limite entre l'un ou l'autre de ces concepts peut ne pas être évidente, vu l'interdépendance existant entre eux. Un outil peut amener des contraintes, devenir une obligation par exemple. Selon lui, la fait que l'outil de gestion soit obligatoirement formel le distingue de la règle qui ne l'est pas forcément. Le concept de dispositifs de gestion quant à lui, est plus large que le concept d'outil, « spécifiant quel type d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportun à un instant donné. ». Ainsi, selon cette délimitation, un cercle de qualité peut être vu comme un dispositif. Pour finir, les théories ou autres modèles peuvent devenir des instruments à partir du moment qu'ils soient contextualisés. La régression linéaire, par exemple, n'est pas un outil en soi, mais le devient une fois mis en rapport avec des variables pertinentes, telles qu'un niveau de vente et un indicateur de qualité pour une entreprise.

Patrick Gilbert, quant à lui, désigne par le terme instrument, « tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion ». Cette définition met en évidence des aspects intéressants tels que la diversité de forme de l'instrument («conceptuel ou matériel »), sa non neutralité (les «propriétés structurantes» amenant l'outil à agir sur le contexte), l'ensemble de données au travers duquel existe l'instrument (le «contexte » social et organisationnel qui lui donne sa fonction et son sens), ainsi que les réflexions et théories se trouvant à son origine (« mettre en œuvre une technique de gestion »).

Il ressort de cette dernière définition une idée de dynamisme liée aux instruments, leur conférant un certain rôle, contredisant ainsi une vision linéaire que l'on pourrait avoir. En effet, il est évident que les instruments sont utilisés pour des buts, mais cette non-linéarité des choses fait qu'il n'est pas rare qu'un instrument ne remplisse pas sa fonction première, ou en remplisse d'autres, le rendant ainsi tout à fait satisfaisant. Il ne faut pas oublier que les instruments visent à réduire la complexité, simplifient le réel, en transformant les informations en données et en ne s'appliquant qu'à une portion du contexte, les outils étant spécialisés.

Le recourt aux outils de gestion est une chose courante et généralement observable dans les entreprises et ce, dans la plupart des secteurs de l'organisation. Moisdon souligne le fait que les concepts d'organisation, de dispositifs et d'outils sont intimement liés. L'organisation industrielle moderne, suite aux différentes phases de rationalisation vécues par les entreprises constitue un contexte favorable à l'essor de ces outils, la possibilité de simplifier, synthétiser, formaliser des données étant des plus attrayante. Ils permettent par exemple de remédier aux limitations de raisonnement de l'être humain, dont l'incapacité de traiter mentalement un nombre d'interactions entre différentes variables se fait des plus évidentes plus ce nombre est important, ainsi qu'à son champ de vision obligatoirement limitée à une sphère d'activité individuelle et réduite, en intégrant des informations dans un schéma général permettant de synthétiser le cadre de l'action organisée.

Ainsi, l'utilisation des outils est une chose fréquente, ceux-ci pouvant emprunter une variété importante de formes allant du plus simple au plus complexe, et se fait sur un champ d'application des plus vastes.

Moisdon donne une série d'exemples d'outils, illustrant parfaitement cette diversité de formes et de champs d'application. Y figurent entre autres :

« - un modèle mathématico-logique permettant d'effectuer des choix d'investissement dans l'incertain et utilisé par des compagnies pétrolières pour leurs décisions de développement de champ d'hydrocarbures ;

- une grosse base de données informatisées à destination de services administratifs appliquant des mesures nationales à un niveau décentralisé, devant théoriquement instituer un surcroît de cohérence dans les actions effectuées vis-à-vis du public.

- une technique de classification du personnel dans une entreprise culturelle, élaborée pour ordonner les pratiques de rémunération, orienter la politique de formation, et définir la nature du travail ;

- un instrument de cotation d'actes médicaux, autorisant des calculs de consommation de ressources par pathologie dans les hôpitaux et intégré dans une nouvelle méthode de régulation des dépenses de santé ;

- une technique de contractualisation entre un directeur de projet et des métiers dans la conception d'objets complexes, visant à tenir des objectifs financiers tout en favorisant les coordinations nécessaires :

... »

Le tableau 1, tiré du livre de Patrick Gilbert, donne quelques exemples d'instruments selon le domaine d'intervention dans les entreprises. La diversité de formes et l'étendue du champ d'application se retrouve à nouveau illustrée, ce dans un même milieu, contrairement aux exemples donnés plus haut, qui concernaient eux des univers très différents, tels que l'administration, les hôpitaux, etc.

D'autre part, Gilbert propose différentes classifications, mettant en évidence, entre autres, les différentes contribution de l'instrument aux actes de gestion, distinguant ainsi trois modèles sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir : « modèles prescripteurs, instruments d'analyse et aides à la gestion opérationnelle ».

L'instrumentation de gestion en GRH :

Comme nous l'avons vu, l'instrumentation semble indispensable à la gestion et ceci vaut également en gestion des ressources humaines. Si, comme le dit Galambaud, « la logique gestionnaire est inévitablement instrumentale et comme telle « réifie » l'homme à gérer », il

semble évident, au vu des différents courants, qu'a vu se succéder l'histoire, concernant le monde du travail (l'école des relations humaines, de la contingence, etc.), que cela n'est pas sans poser des problèmes, car est mis en scène l'être humain. Galambaud ajoute ainsi : « bien entendu, l'homme-objet se révolte, ouvertement ou non, pour affirmer son existence de sujet avec ses désirs, ses craintes, ses espérences,(...) En gestion des ressources humaines, l'objet bute toujours sur le sujet ». Comme le fait remarquer Galambaud ainsi que nombre d'autres auteurs, l'utilisation de d'instruments en gestion, lorsque l'objet se trouve être des ressources humaines, donc des sujets, devient problématique, la rationalité instrumentale à l'origine des instruments étant mise en rapport avec la rationalité des différents acteurs en jeu.

En GRH, l'utilisation d'instruments se justifie de la même façon qu'en gestion. Conférer davantage de rationalité, simplifier le réel, formaliser des donnée, etc. restent des arguments en faveur de ces outils. Ces aspects ne sont utiles que s'ils permettent aux instruments d'apporter une contribution aux actes de gestion. Gilbert procède à une classification mettant en évidence trois sortes de modèles :

Les modèles prescripteurs de conduite : ces modèles sont tournés vers l'utilisateur et lui permettent de le guider, en structurant les actes de gestion. Un tel modèle vise à expliquer un phénomène tel qu'il devrait se manifester. Egalement nommé « modèle normatif », cet instrument « sert ou doit servir d'objet d'imitation pour faire et reproduire quelque chose ». Il s'agit d'une « représentation simplifiée d'un processus, d'un système ». Peuvent être considérés comme tels, des instruments comme des modèles de budgétisation dans le domaine de comptabilité, ou des modèles de planification, d'optimisation de la quantité à produire dans le domaine la gestion de production par exemple.

Les instruments d'analyse du contexte : tournés vers le contexte, ces instruments visent à étudier les situations de gestion. Ces modèles n'ont pas pour vocation d'agir directement sur les situations, mais s'appliquent plus directement au traitement des informations. Entrent dans cette catégorie, entre autres, des instruments tels que des méthodes d'analyse de temps en gestion de production, des méthodes de diagnostic financier ou d'analyse des risques financiers en gestion financière ou encore des méthodes d'analyse d'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise dans le domaine de la stratégie.

Les aides à la gestion opérationnelle : Ces instruments visent à préparer directement des décisions opérationnelles. Ils sont donc tournés vers la relation de l'utilisateur avec le contexte, en étant beaucoup plus intégrés à leur vie quotidienne, car étant orienté vers

l'action. Des barème de prix, des argumentations de vente en marketing ou des tableaux de bord en comptabilité de gestion de contrôle font partie de cette catégorie par exemple.

En GRH, Gilbert propose de classer les différents instruments selon cette typologie. Mis en rapport avec les différentes sous fonctions de GRH, il propose le tableau 2.

Ce tableau témoigne de la diversité de formes des instruments et du large champ d'application auquel ils s'appliquent en GRH. Cela semble aller dans le sens de l'affirmation de Galambaud, les instruments seraient indispensables en gestion, en l'occurrence en GRH. Pourtant, il peut sembler, d'instinct, qu'il existe une part d'idéalisme entourant ces instruments. Cette rationalité instrumentale, à l'origine du recours aux instruments, peut également donner lieu à toute une polémique. Les instruments d'analyse du contexte, par exemple, vise l'étude de situations et ne permet en rien l'action. L'idée de neutralité liée à cette catégorie d'instruments, n'est qu'un leurre, comme le souligne Gilbert. Il est en effet impossible, quelque soit le souci d'objectivité, d'analyser de manière totalement impartiale, puisque « effectuer une analyse conduit à produire une description de l'objet observé dans un certain langage, en vue d'un certain but »(Mélèze,92). Ainsi, toute analyse modifie à la fois le contexte et l'observateur.

Les fonctions explicites et implicites :

Comme nous l'avons dit précédemment, les instruments de gestion existent pour des buts. Ils sont construit de telle sorte qu'ils puissent remplir certaines fonctions et mis en place dans ce dessein. Pourtant, il n'est pas rare qu'il y ait un écart entre les effets attendus et ceux observés. Ainsi, les cas d'échec sont fréquents. D'autre fois, il se peut que malgré l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est observable, l'instrument continue à être exploité, puisque donnant satisfaction. Cet écart est intéressant, puisqu'il témoigne des limites de la rationalité correspondant au raisonnement formel. Gilbert propose d'articuler quatre approches, dans une intéressante analyse, afin de mieux pouvoir mettre en évidence les différentes fonctions des instruments, dans les processus de gestion : l'approche rationaliste, l'approche contingente, l'approche politique et l'approche cognitive. Voici comment se présente cette analyse :

L'analyse de Gilbert

A l'instar de nombreux auteurs et spécialistes et plus particulièrement de Moscovici, Gilbert distingue trois entités engagés dans l'usage de l'instrument :

- L'objet, vers lequel l'action à l'aide de l'instrument est dirigée. Il peut s'agir de données, de personnes, etc.
- L'ego, ou le sujet ayant recours à l'instrument.
- L'alter. Il s'agit de toute personne concernée par l'action, que ce soit directement ou indirectement.

A ces trois entités vient s'ajouter l'instrument. Ensemble, ils composent le processus d'instrumentation, ces quatre éléments étant en interaction, comme le montre le transparent 1. Si cet ensemble forme un système, la modification de l'un ou l'autre des éléments entraîne la modification des trois autres, de telle sorte qu'on ne peut juger un instrument sur ses caractéristiques intrinsèques, son efficacité dépendant en effet des trois élément du système. A partir des interactions médiatisées par l'instrument, Gilbert met en évidence différentes fonctions, grâce à différentes approches.

Fonction d'opérateur : cette fonction suppose une action directe de l'instrument sur le réel. Selon **l'approche rationaliste**, l'instrument est vide de tout pouvoir, il n'est autre qu'un moyen d'appliquer ce que veut l'utilisateur. Il est neutre et extérieur à l'entreprise. Comme le montre le transparent 2, le seul effet recherché est une transformation réussie de l'objet. Les effets de l'instrument sur les autres éléments du système sont ici inexistants. Selon cette approche, l'utilisateur choisira l'instrument approprié à partir du but de gestion qu'il choisit. Cette fonction est la plus implicite.

Fonction d'analyseur : Cette fonction est mise en évidence par **l'approche contingente**. Il s'agit en fait d'un feed-back de l'objet sur l'utilisateur, suite à un essai de transformation de l'objet. L'objet, suite à l'utilisation de l'outil, nous renseigne sur lui-même, comme le montre le transparent 3. En effet, l'instrument incorpore des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces présupposés peuvent se confronter ou s'accorder avec les réalités de l'entreprise. L'instrument révèle donc le contexte organisationnel sur lequel il agit. L'importance du contexte est, selon cette approche, soulignée, puisqu'un instrument aura des effets différents selon le contexte.

Fonction de régulateur : **l'approche politique** voit tout instrument comme un instrument de pouvoir. Il est utilisé au service des intérêts des acteurs. La fonction de régulateur a pour effet une régulation des rapports de pouvoir, en distribuant le rôle des différents acteurs (concepteur, spécialiste, utilisateur, etc.), et médiatise les rapports sociaux. Cette fonction

intervient donc dans le rapport d'un sujet à d'autres sujets, sans pour autant qu'ils soient désignés comme étant l'objet visé (transparent 4).

Fonction de moniteur : selon **l'approche cognitive**, les instruments, en dehors d'être des moyens d'action, véhicule des croyances, des connaissances et des théories. Ils livrent ainsi à son utilisateur tout ce que le concepteur y a déposé de connaissances, conseils ou valeurs. L'instrument peut ainsi être un moyen de professionnalisation, un moniteur pour de nouveaux apprentissages. Il met en rapport l'utilisateur et l'instrument (transparent 5).

Comme nous le voyons, dépasser l'approche rationnelle et prendre en compte différentes approches permet de mieux se représenter la complexité des choses. Sont ainsi mis en évidences, d'autres fonctions, d'autres interactions que celles qui sont les plus explicites. Il est de plus en plus courant, en gestion, d'articuler plusieurs approches, afin de mieux se représenter la complexité des phénomènes, chacune de ces rapproches ne se suffisant à elle seule, mais apportant un éclairage différent, enrichissant ainsi celui des autres. L'approche politique et cognitive semble tout particulièrement permettre une nouvelle façon d'aborder le thème de la gestion instrumentale, conférant à l'outil un rôle, une activité que l'on ne peut que difficilement admettre sous l'angle de l'approche rationnelle. C'est ainsi qu'admettre l'outil comme étant un instrument de pouvoir (le recours a un nouvel outil pouvant par exemple amener les rôles ou les places de chacun à être redéfinis), ou véhiculant tout un savoir à priori,

peuvent être des éléments pertinents quant à la compréhension de l'écart, qui est couramment observé, entre ce qui est attendu sous l'éclairage de l'approche rationnelle, et ce qui est véritablement observé. Un nombre relativement important de fonctions et d'interactions étant découverts, on peut dès lors comprendre que la maîtrise des effets d'un instrument est plus difficile que l'on ne pourrait se l'imaginer, rendant ainsi compréhensible les difficultés possibles, lors de la mise en œuvre de ces instruments. Nous conserverons l'usage de ces différentes approches, afin de mettre en évidences les possibles difficultés, lors de la mise en œuvre d'un instrument, afin de découvrir des éléments nous permettant de mieux comprendre l'existence de cet écart.

<u>La vie sociale des instruments de gestion :</u>

Un instrument de gestion ne sort pas de nulle part, mais est construit. Il est travaillé et implanté dans un contexte social et vit donc différentes étapes jusqu'à ce que ses effets soient

mesurables. Nous essaierons de décrire ces différentes étapes en essayant de souligner les problèmes, les points discutables que l'on peut y rencontrer.

Les instruments de gestion peuvent sembler avoir une durée de vie courte. L'instrumentation se renouvelle en effet de manière continue, amenant Midler par exemple, a proposé la métaphore de la « mode managériale ». Pour l'illustrer, il prend l'exemple des cercles de qualité en distinguant quatre phases ; l'invention, la découverte, l'explosion, et le déclin, ces phases s'étalant du début des années 60 à la fin des années 80. Gilbert, quant à lui propose trois phases, en se basant sur des travaux en histoire et sociologie des techniques, permettant de raconter la vie sociale des instruments ; l'invention, la commercialisation et l'intégration de l'instrument. Il est à noter que nous traiterons plus particulièrement de la phase de l'invention, puisque nous pensons qu'elle comporte des éléments susceptibles de nous donner des éléments de réponse quant à l'écart souvent observé entre ce qui est attendu de l'outil et ce qui est atteint.

L'invention : Selon Gilbert, l'invention incorpore les croyances et théories des chercheurs ou des consultants qui mettent au point l'instrument. D'autre part, le contexte socio-économique impose « des contraintes internes dues à l'état de la technique de gestion sur laquelle repose l'instrument et des contraintes sociales d'acceptabilité du nouvel instrument.

Les outils sont créés dans le but de remédier à des problèmes. Les besoins des organisations évoluant dans le temps, on peut facilement admettre qu'un outil sera influencé par le contexte historique dans lequel il baigne. Comme nous l'avons dit, l'instrument incorpore les représentations de ceux qui la mettent au point, or, on peut relever le fait que les représentations dominantes changent avec le temps. Ainsi, l'émergence de la comptabilité en coûts standards par exemple, au début des années 90, s'accorde parfaitement avec la pensée de Taylor, l'esprit normatif répondant au besoin de rationalité et d'efficacité.

En dehors des limites découlant du contexte, Moisdon met en évidence des limites dues à la nature même des instruments. En effet, on peut admettre que « par rapport au foisonnement des activités en cause, les outils de gestion constituent des synthèses, comportant une part irréductible de convention, et toujours susceptible de paraître imparfaits à un esprit rigoureux ». Il semble impossible de formaliser de manière parfaite un ensemble important d'éléments auquel se reporte l'instrument, une simplification est donc inévitable. Ces difficultés expliquent le faible degré de liberté laissé au choix des critères. « il n'y a pas des dizaines de façon de mesurer la performance d'une unité, par exemple, et l'imagination en la matière apparaît pauvre ; on manipulera un certain nombre de quantité - la production, les

temps de travail, les consommations, les rebuts, etc. - pour les combiner de différentes manières, mais les variables de base seront toujours les mêmes et dépendront des données disponibles compte tenu des possibilités de mesure ». Ainsi, en évaluation par exemple, l'instrumentation se fait sur la base d'une liste de quelques items immuables. On peut donc dire, que « l'outil de gestion est contextuel à l'activité qu'il est censé résumé et fortement structuré par les possibilités de mesure et de représentation de cette même activité », ce qui rejoint la notion de « contrainte interne » de Gilbert. Il est donc illusoire de s'imaginer qu'un outil de gestion est susceptible de prendre en compte tous les éléments permettant de parvenir à l'effet escompté, puisqu'il est local et synthétique. D'autre part, la formalisation se fait par des acteurs qui, à l'instar de tous ceux de l'organisation, se trouvent être dans une situation d'information limitée. Une vision de l'avenir ne peut se faire que de manière simplifiée, puisqu'ils évoluent dans une certaine sphère, ne leur permettant ainsi de ne voir qu'une partie du fonctionnement d'ensemble.

La commercialisation : Gilbert décrit cette phase comme étant « une recherche de point d'équilibre entre les contraintes internes et externes ». Cette phase, voit l'instrument se « vendre » ou non. Comme dit précédemment, il faut que le contexte social puisse l'admettre, pour que l'instrument soit accepté. Différents acteurs entrent en jeu, médiatisant et propageant l'usage d'un outil ou d'un autre, tels que les médias, susceptibles d'amplifier les phénomènes de mode managériale par exemple. Nous ne nous intéresserons pas particulièrement à cette phase, puisque nous préférons nous intéresser davantage a la mise en œuvre de l'outil, aux écarts possibles entre ce qui est attendu et ce qui observé. Nous pouvons dire toutefois, qu'il est évident que l'utilisation d'un outil, s'il se fait par effet de mode, n'est pas la garantie d'une réussite.

La mise en œuvre des instruments en GRH :

Comme nous l'avons déjà dit à maintes reprises, il n'est pas rare que proposer un nouvel outil ne donne pas les résultats escomptés. Les échecs sont nombreux et les cas ou les instruments continuent à être utilisé pour des effets autres que ceux escomptés le sont tout autant. Comme nous l'avons vu, l'invention de l'outil est une étape dont certains points peuvent nous aider à comprendre qu'il y ait un décalage entre la rationalité qui motive le concepteur et les différentes rationalités en jeu.

En GRH, l'être humain étant au centre de l'instrumentation, son rôle ne se limite pas à celui que lui attribuait l'OST, dont la manière de voir les organisations permettent de justifier l'usage d'outils. L'Ecole des relations humaines ou l'approche politique, entre autres, a apporté un éclairage différent sur le rôle des individus au sein de l'entreprise. Revenons sur les approches proposées par Gilbert afin de mettre en évidence différentes interactions et rôles des entités en relation dans le contexte d'instrumentation tel que nous l'avons vu.

L'approche contingente : cette approche permet de mettre en évidence la fonction d'analyseur en soulignant l'importance du contexte.

Selon cette approche, le rôle et les usages de l'instrument de gestion sont considérés variables selon les types d'organisation, déterminés quant à eux l'environnement de l'entreprise. Pour Mintzberg, par exemple, la standardisation des procédés et des résultats, à laquelle participent les instruments, sont deux mécanismes par lesquels les organisations coordonnent le travail. La standardisation des procédés voit le contenu du travail être spécifié ou programmé, alors que dans la standardisation des résultats, la performance des résultats est précisée à l'avance. Les mécanismes de coordination ainsi que les usages des instruments auxquels ils contribuent, diffèrent selon les configurations structurelles. Le tableau 3, d'après Mintzberg, fait correspondre divers types d'organisation à divers types d'instrumentation.

Eraly (95), quant à lui, en adoptant une approche « socio-psychologique », admet qu'invention, implantation et effet sont contingents. Une instrumentation aura des conséquences différentes selon le type d'organisation dans laquelle elle se développe, et pourra être remise en cause si le contexte venait à changer, amenant par la même occasion de débattre sur les instruments de gestion.

L'approche politique : cette approche considère les individus comme étant des acteurs, disposant d'une certaine liberté, cette liberté impliquant une notion importante selon cet éclairage : le pouvoir. Dans les années soixante, des sociologues des organisations ont décrit la grande entreprise comme étant constitué de coalitions d'acteurs qui négocient entre elles, à la fois les buts et les moyens de les atteindre. Les négociations, les manoeuvres et stratégies de toute sorte sont des éléments centraux de la vie organisationnelle. On imagine aisément que considérer les outils comme un instrument de pouvoir met à mal l'effet rationalisateur de celui-ci. En effet, l'usage stratégique de l'instrument peut tout autant être noté chez les initiateurs (stratégie de changement) que chez ceux qui la contestent (stratégie de détournement), les intérêts de chacun étant en jeu. L'informatique de gestion, par exemple est un sujet sur lequel s'est particulièrement intéressée la sociologie des organisations. Ce sujet

est intéressant puisqu'il est censé généré de la transparence, chose forcément recherchée par des approches de type rationaliste par exemple. Toutefois, on peut émettre des doutes quant à l'engouement qu'un tel outil peut susciter. La transparence n'est pas forcément opportune, des effets imprévus ne sont pas à exclure, l'individu ayant peut-être besoin d'une certaine opacité, d'une certaine marge de manoeuvre pour s'exprimer. Cela rejoint l'idée de « liberté » chère à cette approche. Selon Friedberg « l'informatique ne peut éliminer totalement l'opacité, elle ne fait que déplacer l'ombre ». Dans une étude, Pavé montre que l'informatique n'est d'une part en soi déterminante pour gouverner les systèmes sociaux, elle induit une manière de penser qui se réfère à une réalité épurée, cohérente et rationalisée : l'hyperfonctionnalisme. L'activité des hommes se retrouve ainsi organisée sur une base rationnelle. Or, les marges de liberté chères à l'individu peuvent être défendues en réintroduisant de l'indéterminisme dans le modèle imposé, amenant ainsi des zones d'incertitude allant à l'encontre de la transparence recherchée. Selon Moisdon, « on conçoit aisément qu'une telle interprétation des faits organisationnels bouscule quelque peu le modèle fonctionnel de la rationalité instrumentale, dans la mesure où d'une part la création même des outils est filtrée par les jeux d'acteurs, et où d'autre part leur usage devient conditionné par les effets de transparence qu'ils produisent ».

L'approche cognitive : « dans un sens large, l'expression « approche cognitive » s'étend à l'étude de l'interaction entre acteurs porteurs de représentations sociales différenciées dans un contexte d'action » (Gilbert). Comme nous l'avons vu cette approche met en évidence une fonction de l'instrumentation nommée « fonction moniteur », qui voit l'instrument être une source d'apprentissage au sujet, par les croyances, connaissances ou théories qu'il véhicule. Ainsi, l'instrumentation en gestion peut sembler être en décalage par rapport à l'organisation sous l'éclairage contingent ou politique. Cette approche peut donner une voie d'explication à cela en accordant de l'importance à ce qui est véhiculé par l'instrument. Il n'est donc pas rare qu'un instrument puisse survivre à l'organisation qui en a justifié l'avènement, car étant porteur d'une croyance partagée. Gilbert cite en exemple l'évaluation des postes de travail, qui peut continuer à être appliquée alors que l'organisation n'est plus fondée sur des postes et que l'on persiste à compter des heures de présence alors cette unité de mesure ne plus compte de la performance du salarié. Cette approche a vu nombre de travaux s'intéresser à l'instrumentation. Charue-Duboc *et al.* Notent que l'instrumentation est l'un des moyens par lesquels une organisation mémorise les savoirs qu'elle détient : « la mémorisation de ce savoir est liée aux supports physiques de calcul et de suivis propres à l'outil. De plus, son

utilisation par une équipe et notamment à des fins de coordination renforce sa pérennité ». Cette approche, peut-être plus que toute autre permet de comprendre pourquoi malgré de faibles apports opérationnels, l'instrumentation n'est pas un échec aux yeux de l'utilisateur. Moisdon explique qu' « un échec apparent peut en fait masquer un phénomène d'apprentissage, susceptible de se révéler à terme davantage stratégique qu'une amélioration des processus de choix ou d'organisation du travail ».

A partir d'une étude empirique, Gilbert décrit les relations qui unissent les fonctions qu'il a relevées (Fonction d'opérateur, d'analyseur, de régulateur et de moniteur) entre elles (transparent 6). Il distingue cinq phases.

La première phase voit se manifester la fonction de moniteur. La mise en marche de l'instrument nécessitant des connaissances, s'approprier un instrument amène des connaissances indirectes. Plus particulièrement si l'acquéreur de l'instrument se trouve être l'utilisateur, la possession de celui-ci peut « susciter la recherche d'information venant conforter le choix réalisé, ou encore l'apprentissage de savoir-faire permettant de mettre l'instrument « en marche » (lectures, formation, etc.) ».

La deuxième phase voit la fonction d'analyseur se manifester lors de l'utilisation effective de l'instrument. Les écarts entre les représentations « cristallisées » dans l'instrument et celles inscrites dans les fonctionnements usuels de l'organisation. « il peut en résulter des effets politiques et structurels, ainsi que des effets cognitifs, du fait de l'acquisition de connaissances sur le contexte que la fonction d'analyseur provoque en retour.

La troisième phase voit la fonction de régulateur se manifester. Amorcée par la fonction d'analyseur, cette fonction de régulateur voit les acteurs réagir de différentes manières face à la marge de liberté réduite par la dissipation de certaines zones d'ombre.

La quatrième phase voit s'activer ou non la fonction d'opérateur. Cette fonction s'exerce « par le truchement des autres fonctions ».

La cinquième phase verra le résultat obtenu lors de la phase 4 déclencher à son tour la fonction de moniteur pour un nouveau cycle ou l'arrêt du processus.

Se rendre compte de ce processus et de la totalité des fonctions en jeu n'est donc de toue évidence pas aisé. Maîtriser les effets d'un instrument n'est pas évident. Gilbert fait remarquer que le meilleur des instruments risque fort de ne produire aucun effet, si les fonctions précédant la quatrième phase qui voit s'activer la fonction d'opérateur ne sont pas exercées favorablement. « C'est là qu'intervient - ou devrait intervenir - le pilotage des fonctions instrumentales. En effet sans processus de gestion piloté, les fonctions d'analyseur

et de régulateur s'exercent de manière aveugle, incontrôlée. Elles peuvent susciter un rejet de l'instrumentation et un blocage du processus de changement ». D'autre part, suite à diverses observations, Gilbert relève le fait qu'une fois lancé, ce cycle peut difficilement être interrompu. « Dans le cas d'insuccès, le bon sens voudrait qu'après d'infructueuses tentatives, on arrête le processus de gestion instrumentée. Mais on est en présence d' « un effet d'escalade » ». L'absence de résultats n'incite pas stopper le processus, mais peut être considéré la cause, avec l'écart qui se creuse entre l'attente des gains espérés et l'alourdissement des ressources dépensées, de la poursuite de l'action. Plus le temps passe, plus il apparaît coûteux et déchirant de renoncer à l'investissement réalisé. Seule une intervention extérieure serait susceptible d'interrompre ce cycle.

Conditions d'efficacité des outils de gestion :

On remarque fréquemment certaines difficultés dans la mise en œuvre des instruments de gestion, difficultés dues à des effets inégaux de ces derniers selon les situations.
Nous relèverons ici deux explications différentes de ce phénomène, vues par l'approche **positiviste** d'un côté et l'approche **constructiviste** de l'autre;

- La première base son argumentation sur le fait que si les outils n'atteignent pas leur pleine efficacité, c'est soit parce que les propriétés structurantes de l'instrument ne sont pas assez scientifiquement fondées, soit parce que l'utilisateur ne respecte pas à la lettre les règles de ce même instrument. En somme, l'idée est qu'il faudrait se borner à appliquer le modèle en jeu en se fondant sur le seul critère de vérité scientifique.
- La seconde approche, que l'on préférera privilégier ici, s'oppose vivement à la première en défendant l'idée que ni le savoir ni l'action ne peuvent être mis en premier plan. Il paraît incongru d'assimiler un savoir à une connaissance pure, sans prendre en compte les propres expériences des acteurs, leur représentations spontanées, attentes, … . Un savoir efficace ne peut émerger que dans des interactions permanentes entre chercheurs et praticiens.

Pour qu'un outil de gestion soit accepté par les acteurs censés s'en servir et soit efficace, il doit remplir un certain nombre de conditions. Pour illustrer cela, Gilbert prend en

exemple différentes études de cas menées auprès des responsables de la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences). On remarque au travers de ces exemples que les critères de réussite dans l'efficacité de l'instrumentation en cours sont dus, entre autres, à :

- *un contexte facilitant* : les enjeux doivent être forts et positifs, pour permettre aux acteurs d'avoir le sentiment d'y gagner quelque chose. De plus, les orientations en matière de GRH doivent être explicites pour ne pas se cantonner à des démarches étroitement instrumentales. Finalement, il est nécessaire de faire coopérer les unités entre elles plutôt de travailler indépendamment les unes des autres.
- *un responsable GPEC préparé* : une acquisition de connaissances théoriques ainsi qu'une bonne expérience du site facilite le pilotage du processus de gestion prévisionnelle.
- *un processus de changement maîtrisé* : la communication de l'opération aux différents acteurs, décideurs et salariés est extrêmement importante pour les sensibiliser à l'importance du changement, et du rôle personnel qu'ils auront à jouer. De plus, le contrôle et suivi du processus n'est pas à négliger si l'on veut procéder par la suite à des modifications si besoin est. Pour finir, le modèle de référence ne doit pas forcément être pris tel quel mais doit être adapté à l'instrument pour tenir compte du contexte si nécessaire. Les instruments ne doivent d'ailleurs pas être centraux dans la démarche ; il ne s'agit pas de se limiter à mettre en place un outil, mais il faut continuer à coopérer autour de celui-ci.

On remarque au travers de ces quelques points que c'est bien une approche constructiviste qui est à privilégier et non une approche positiviste, beaucoup trop limitée. Lorsqu'on parle de succès d'une démarche, on ne le doit que partiellement aux caractéristiques intrinsèques de l'instrumentation et à son adaptation aux problèmes auxquels elle est appliquée. Les acteurs ont tout autant leur influence dans le processus.

L'importance de l'élément « social », peu développer par Gilbert, est retrouvé dans un article du *Centre de ressources électronique de gestion* (cf. internet) concernant l'utilisation de l'évaluation comme outil de gestion ; il est en effet mentionné que l'évaluation est souvent vue par les responsables et les décideurs comme une menace

plutôt qu'un outil utile. Des résistances de la part de ces acteurs peuvent donc être facilement rencontrées. Pour éviter ce problème, des managers proposent différentes solutions :

- engager les principales parties concernées dans le processus et chercher à identifier leurs préoccupations et questions
- axer les questions de l'évaluation sur les problèmes actuels
- expliquer les points forts et les points faibles des différentes méthodologies d'évaluation aux utilisateurs finaux
- faire en sorte que les résultats soient concluants et ne se prêtent pas à différentes interprétations de la part de ceux qui ont besoin d'utiliser l'information
- vérifier que ce sont des recommandations de changement appropriées, équitables et faisables
- vérifier de présenter des résultats qui sont spécifiques au niveau local, de sorte à ce que les responsables et le personnel à ce niveau puissent comprendre et utiliser facilement les résultats
- présenter les résultats clairement, de sorte à ce que l'information puisse être lue et comprise facilement
- diffuser largement les résultats au sein de l'organisation, de sorte à ce que le personnel à tous les niveaux ait accès aux résultats.

Au vu de ces différents points, on constate qu'une bonne communication et diffusion de l'information au sujet de l'outil de gestion utilisé favorise une meilleure acceptation de celui-ci par les acteurs qui en feront usage. Il semble donc nécessaire de s'appuyer sur une méthode participative.

On peut encore se demander si les outils de gestion peuvent être appliqués universellement dans les organisations. C'est ce à quoi M. Segalla et C.-H Besseyre des Horts ont tenté de répondre dans un article de la revue française de gestion, intitulé : « *la gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques ?* ».
Ces auteurs expliquent que bien que prônant en théorie une standardisation des méthodes de gestion des ressources humaines au niveau international, la pratique ne reflètent pas la même réalité. En effet, par une étude menée dans le secteur bancaire en Allemagne, France et Italie,

ils nous montrent l'importance de l'impact des différences de cultures nationales sur les pratiques, en se concentrant sur quatre domaines de la décision, à savoir le recrutement, la promotion, la rémunération et le licenciement. On remarque que chacun de ces trois pays européens ont une vision différentes de ces domaines. En ce qui concerne la promotion par exemple, on remarque que les allemands privilégieront plus les compétences et performances d'un employé, tandis que les italiens récompenseront plutôt la loyauté et la stabilité, les français mettant l'accent sur l'implication dans l'organisation. Quant au licenciement, on constate chez les allemands que la performance pourrait prendre le pas sur l'âge, compte tenu de leur valeur sur la protection des faibles. Les latins, quant à eux, ciblent plus facilement les coûts et bénéfices ainsi que la performance.

Les pratiques étant donc le résultat d'une construction des acteurs situés dans un contexte sociétal donné, il serait illusoire de vouloir les considérer comme universelles. Il semble donc ici difficile de relever le défi de l'intégration européenne quand on voit des différences aussi sensibles dans le même secteur d'activité. L'exemple suivant le prouve aisément : fut tentée une mise en œuvre d'un programme de formation internationale pour les jeunes « hauts potentiels » destinés à être les cadres transnationaux d'une multinationale française. On constate quelques années plus tard l'ampleur de l'échec ; ces jeunes se plaignent des avantages traditionnels de l'expatriation et de la forte domination de la culture française jugée particulièrement hiérarchique. Destiné originellement à développer une équipe de jeunes managers traversant les frontières, ce programme a buté contre de profondes barrières culturelles, trop difficilement surmontables en si peu de temps …

Conclusion :

Au travers de la littérature sur le sujet, il semblerait que les outils dans le domaine de la gestion soient indispensables. Cela vaut également pour la gestion des ressources humaines, ce qui n'est pas sans poser problème puisque l'être humain se trouve être ici l'objet de l'instrumentation. Diverses approches ont en effet attribué des rôles et pouvoirs différents aux acteurs, expliquant ainsi des difficultés possibles quant à la bonne application des instruments ; intérêts différents, jeux de pouvoir, contexte, représentations sociales, résistance au changement, … peuvent amener les rationalités en jeu à s'opposer à la rationalité instrumentale. Il paraît donc important d'étudier rigoureusement les outils puisqu'ils évoluent dans un contexte sans cesse changeant , les amenant ainsi à s'adapter continuellement aux différentes demandes des organisations en place. Pourtant, la réalité montre que les utilisateurs des instruments ne cherchent pas suffisamment à comprendre leur complexité, les gestionnaires n'étant guère portés à réfléchir sur les techniques de gestion de façon spontanée. Cela est illustré par le fait que ceux-ci se sont intéressés à ce sujet depuis peu, contrairement aux sociologues des organisations ou historiens des entreprises.
De plus en plus de chercheurs prennent aujourd'hui en compte cet aspect, à l'image de Gilbert, qui souligne la nécessité d'élaborer une technologie qui soit une réflexion sur les techniques des instruments de gestion et leur utilisation dans le cadre des activités gestionnaires.

Tableau 1 :

Domaine	Quelques instruments
Comptabilité générale	Bilan, compte de résultat, plan comptable, ...
Comptabilité de gestion	Budget, plan opérationnel, analyse des écarts, tableau de bord, système d'information de gestion, ...
Gestion juridique et fiscale	Code fiscal, dispositif à caractère préventif, ...
Gestion financière	Plan d'investissement et de financement, méthode de ratios, tableau de financement...
Gestion opérationnelle	Instruments formalisés de programmation, modèles de gestion de la production, méthodes de gestion des stocks, ...
Gestion des ressources humaines	Méthode de recrutement, support d'appréciation des performances, bilan social, ...
Gestion commerciale, « marketing »	Panel d'acheteurs, enquête de marché, méthodes de « merchandising »...
Management stratégique	Matrices d'activités stratégiques, méthode des scénarios, méthodologie de l'échantillonnage (*benchmarking*)...

tableau 2 : exemple d'instruments dans différentes sous-fonction de GRH

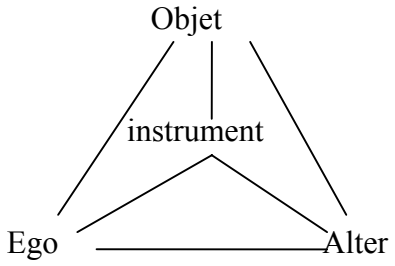
Sous-fonctions	Modèles prescripteurs de conduites	Instruments d'analyse	Aides à la gestion opérationnelle
Ensemble de la GRH	Modèles d'analyse prévisionnelles des ressources humaines	Bilan social, tableau de bord Méthodes d'audit social	Registres, fiches, listes Répertoire des métiers
Recrutement	Processus types de recrutement	Tests Entretiens structurés Essai professionnel	Imprimés pour les demandes de personnel Questionnaire d'embauche
Gestion des carrières	Parcours types Filières promotionnelles	Schéma-type de définition des fonctions Démarche d'appréciation du potentiel Méthode d'évaluation du personnel Bilan de carrière Plans de remplacement	Fiches d'appré-tion d'un nou-vel embauché Support d'ap-préciation de l'entretien annuel Bulletin d'infor-mation sur les postes à pourvoir organigramme de remplacement Bourses d'emplois

Classification et rémunérations	Procédures de détermination de la structure des rémunération individuelles Modèle type de progression de la rémunération individuelle	Méthodes de cotation des postes Méthodes de projection de la masse salariale	Barèmes Grille de classification Courbes salariales
Formation	Schémas de opérations à mettre en œuvre pour élaborer un plan de formation	Méthodes d'analyse des besoins de formation Méthode d'évaluation des effets d'une formation	Support d'évaluation d'un stage
Information, communication et relations sociales	Modèles de régulation sociale de l'entreprise	Enquêtes d'opinion Méthodes de diagnostic de conflictualité Systèmes de suggestion	Panoplie des outils constitutifs du système d'information naturel ou informatisé
Hygiène, sécurité et conditions de travail	Démarches socio-techniques d'introduction des aménagements du temps de travail	Méthodes d'analyse des conditions de travail Méthodes d'évaluation de la charge de travail	Règles de sécurité Schéma de rotation entre postes dans une équipe de travail

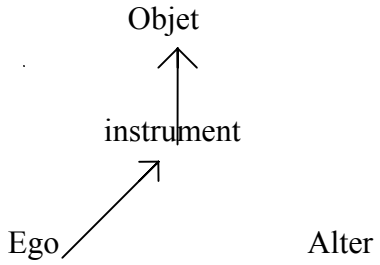
tableau 3 : Types d'organisation et instruments de gestion

Types d'organisation	Instruments de gestion
Organisation mécaniste (unités opérationnelles de grande taille, regroupement des tâches sur la base des fonctions, centralisation Du pouvoir de décision, structure administrative élaborée).	Instruments nombreux et spécialisés destinés à la standardisation des procédés de travail et, d'une manière générale, au contrôle.
Organisation divisionnalisée (ensemble d'unités quais autonomes, coordonnées par une structure administrative centrale).	Entre le siège et les divisions : instruments essentiellement destinés à la standardisation des résultats et à l'évaluation des performances économiques.
Organisation professionnelle (structure bureaucratique, bien que décentralisée, la réalisation et le contrôle des activités étant effectués par des professionnels).	La plupart des normes qui régissent le travail sont définies par des autorités professionnelles externes. Les instruments de gestion sont découplés des fonctionnements opérationnels.
Organisation innovatrice (structure organique, avec regroupement des spécialistes en unités fonctionnelles. Utilisation importante des équipes et des groupes d'étude qui disposent d'une large autonomie).	L'instrumentation est peu développée planification et formalisation feraient Obstacles à la flexibilité.

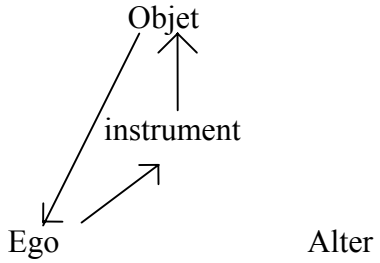
Transparent 1 : Modèle d'un processus d'instrumentation



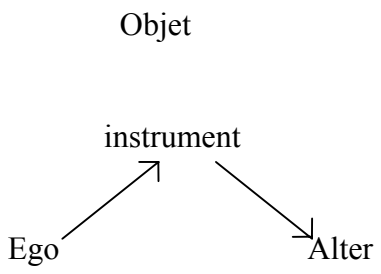
Transparent 2 : La fonction d'opérateur



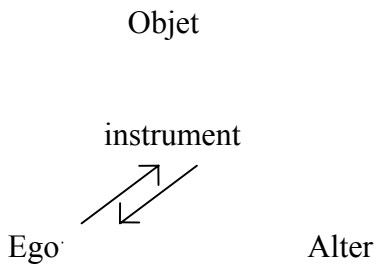
Transparent 3 : La fonction d'analyseur



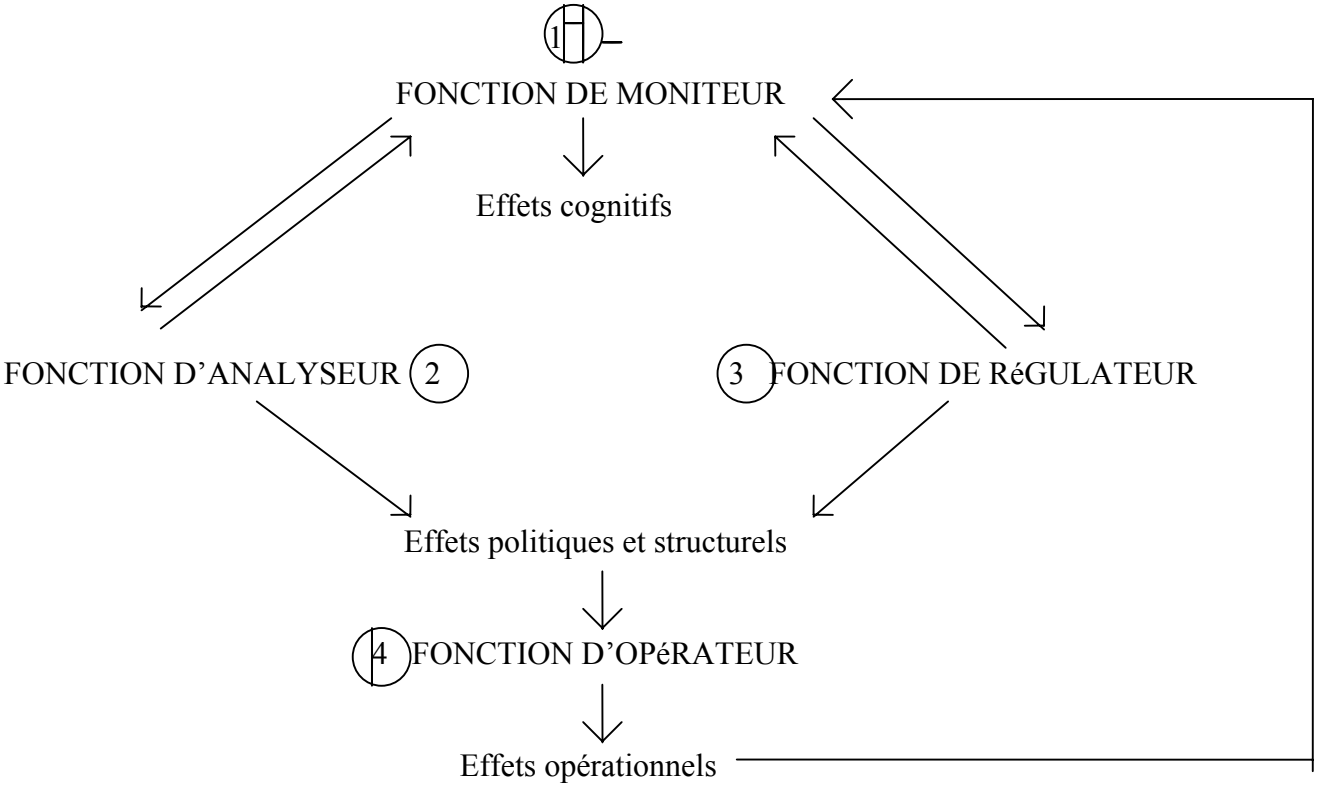
Transparent 4 : La fonction de régulateur



Transparent 5 : La fonction de moniteur



Transparent 6 : Modalités des relations entre les fonctions



<u>Bibliographie :</u>

Gilbert P. (1997) Fonctions explicites et implicites des instruments de gestion des ressources humaines. *Psychologie du travail et des organisations*, 3, 1-2, 118-130

Gilbert P. (1998) *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, sciences humaines ?* Paris Economica

Moisdon J.C. (1997) *Du mode d'existences des outils de gestion*. Seli Arslan

Beret P., Mendez A. Paraponaris. C, Richez-Battesti. N (2000) *la globalisation de la GRH a-t-elle un sens ? Le cas des personnels de R&D des firmes multinationales en Europe* Congrès AGRH, Paris

Segalla. M Besseyre des Horts C.H (1998) *La gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques ?* Revue française de gestion 18-29

Internet *Utiliser l'évaluation comme outil de gestion* (lien : outil de gestion) le centre de ressources électroniques de gestion