



**HAL**  
open science

# UN MODELE D'APPRENTISSAGE POUR LES OUTILS DE GESTION/ A LEARNING MODEL FOR MANAGEMENT TOOLS

Alain Amintas

► **To cite this version:**

Alain Amintas. UN MODELE D'APPRENTISSAGE POUR LES OUTILS DE GESTION/ A LEARNING MODEL FOR MANAGEMENT TOOLS. Modèles d'organisation et modèles comptables, May 1995, France. pp.cd-rom. hal-00818455

**HAL Id: hal-00818455**

**<https://hal.science/hal-00818455>**

Submitted on 22 Sep 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **UN MODELE D'APPRENTISSAGE POUR LES OUTILS DE GESTION**

## **A LEARNING MODEL FOR MANAGEMENT TOOLS**

**Alain Amintas**

LARGOR (URA 1418 CNRS) IGR-IAE de Rennes

**MOTS CLES** : outils de gestion, contrôle de gestion , modèle, apprentissage, savoirs organisationnels, changement.

**KEY WORDS** : management tools, management control, model, learning, organizational knowledge, change

**RESUME** : La mise en oeuvre des outils de gestion peut être reliée à deux types d'apprentissage. Le premier est un apprentissage simple, cumulatif où la stabilisation opérée au sein du fonctionnement du système permet un approfondissement des savoirs en place. Le deuxième apparaît beaucoup plus difficile à mettre en place car il concerne un apprentissage complexe de rupture et nécessite une déstabilisation des savoirs établis, pour faire place à de nouvelles règles de fonctionnement, plus adaptées à l'environnement externe et interne.

**ABSTRACT** : The implementation of management tools is related with two types of learning. The first is a simple and cumulative learning, where the stabilisation of the behaviour of the system which is operated authorise a deepening of established knowledges. The second one is more difficult to implement because of its complex nature, which concern the possibility of a destabilisation of the installed knowledges and the emergence of new rules, more adapted to the internal and external environment

# UN MODELE D'APPRENTISSAGE POUR LES OUTILS DE GESTION

par

**Alain Amintas**

LARGOR (URA 1418 CNRS) IGR-IAE de Rennes

La nécessité pour les différents outils du contrôle de gestion de s'inscrire dans les différents processus d'apprentissage organisationnel semble désormais largement admise par un certain nombre d'auteurs (BESSON & BOUQUIN 1990, LORINO 1991, MEVELLEC 1991). Une organisation peut en effet être appréhendée comme un système d'apprentissage où, à partir de l'interprétation des expériences passées, s'acquière et se développent un ensemble complexe de savoirs formalisés ou tacites. L'organisation, système collectif de résolution de problèmes, se révèle ainsi capable d'apprendre par l'engagement d'une évaluation rétrospective de ses actions<sup>1</sup>. L'outil de gestion est susceptible de présenter une double aptitude vis à vis de ce processus. D'une part, il favorise une accumulation des savoirs sur le fondement de règles stabilisées du jeu organisationnel (1). Mais d'autre part, il peut aussi favoriser, sous certaines conditions, l'émergence de nouveaux savoirs en rupture avec les normes de gestion en place (2).

## **I. Les outils de gestion, vecteurs et supports d'une logique d'exploitation des compétences**

<sup>1</sup> On doit se départir à cet égard d'une perception purement comportementaliste d'un apprentissage se déroulant par l'incrémentation de phases successives "essais-erreurs-corrrections". Certes, il existe certaines formes relativement simples d'apprentissage, comme celles qui permettent une amélioration des habiletés par répétition de tâches stables. Mais les savoirs organisationnels ne se constituent vraiment qu'autour une capacité à retirer les bénéfices de l'expérience, capacité que J.G. MARCH dénomme l'"intelligence organisationnelle". Un processus d'apprentissage repose fondamentalement sur une aptitude à évaluer et à interpréter les résultats des actions, et de compléter ou de modifier en conséquence les savoirs qui ont guidé ces actions (DUNCAN & WEISS 1979, ARGYRIS & SCHÖN 1978, CHARUE & MIDLER 1993). C'est en confrontant au sein de processus d'ajustement mutuel le résultat de leurs actions avec les réponses apportées par l'environnement interne ou externe que les acteurs apprennent. On peut toutefois distinguer un apprentissage à dominante comportementale qui concerne notamment l'acquisition de savoir-faire, la découverte de règles pour l'action et d'un ensemble de connaissances tacites et un apprentissage à dominante cognitive, davantage dirigé vers la construction de représentations et de schémas de connaissance.

Les outils de gestion peuvent participer activement au renforcement et à l'élargissement des compétences du système en renforçant sa base d'expérience. Le "taylorisme" a fait la démonstration éclatante de cette capacité en favorisant une intégration sans précédent des différents savoirs organisationnels.

### **I.1 Focalisation et accumulation de l'expérience**

L'organisation taylorienne est un espace où les savoir-faire productifs se reflètent dans la détermination des standards, où les programmations de production favorisent l'ajustement des plans budgétaires et où l'approfondissement de la connaissance des cycles de production améliore le système d'analyse de coûts. Plus globalement, l'existence du système d'information de contrôle permet la *mémorisation* des progrès accomplis dans le système d'activités et l'objectivation des savoirs productifs. L'apprentissage de l'organisation taylorienne a deux caractéristiques. D'une part, la boucle d'apprentissage est une boucle simple. Celle-ci se caractérise par une régulation de l'action autour d'une norme prédéterminée. Elle intervient à la suite de la détection des erreurs et corrige le comportement du système pour le recentrer sur les standards fixés (ARGYRIS & SCHÖN 1978). Ainsi que le rappelle G. MORGAN (1989), des instruments de gestion comme les budgets et les coûts standards sont conçus dans cette perspective comme des outils destinés à "*garder le cap*". En visant à obtenir une constance du réglage du système autour de normes stables, l'information de contrôle incite à une exploration de l'environnement interne, à un rattachement de l'information à des normes de comportement organisationnel, à la détection des déviations significatives à ces normes et la possibilité d'actions correctives. La répétition des boucles de gestion objectifs-actions-résultats induisent l'existence de processus progressifs d'acquisition où les gestionnaires améliorent les connaissances qu'il peuvent avoir des mécanismes causes-effets qui guident le fonctionnement de l'organisation, connaissances qui constituent un élément indispensable du contrôle d'une organisation (OTLEY 1990, SIMON 1990, MAC GROARTY & HORGREN 1993). "*Control is a word expressive of a current relationship between some variable quantum and the amount of dollar cost, between sales and commissions, etc.*"<sup>2</sup>. Les dispositifs de gestion intègrent ainsi des savoirs et des techniques standardisés, transposables à l'ensemble des organisations mais aussi des savoirs qui résultent de l'accumulation d'expériences propres à l'organisation. La permanence de la norme autorise un réglage fin du fonctionnement, conduisant à une réalisation plus efficace des activités. Le

<sup>2</sup> LONGMAN D. et SCHIFF M. (1955), *Practical distribution costs analysis*, Homewood Illinois Irwin cité par MAC GROARTY & HORGREN 1993 p.24.

comportement général du système organisationnel devient ainsi plus adapté aux objectifs et normes en place. L'apprentissage organisationnel est alors relié au concept même de rendement et d'optimisation. A tous les niveaux, la boucle simple d'apprentissage repose sur la répétition ce qui permet d'accroître la "productivité" du système tout entier.

Deuxièmement, le processus d'apprentissage taylorien est limité du fait d'une part du cloisonnement institué entre les différentes unités opérationnelles limitant la diffusion des expériences et d'autre part du fait du mode relationnel spécifique qu'impose la structure d'autorité. Les rapports hiérarchiques prohibent en effet que le système de normes mis en place soit remis en question par ceux qui sont chargés de les mettre à exécution (ARGYRIS & SCHÖN 1978). L'apprentissage organisationnel repose alors sur la capacité des gestionnaires à s'approprier les savoirs opérationnels pour les formaliser au sein des différents dispositifs de contrôle. Comme le rappelle P. SENGE (1990), c'est le sommet de la pyramide qui est en charge de centraliser les expériences et les savoirs et d'apprendre pour le reste de l'organisation. Le processus d'apprentissage ne peut dès lors se dérouler que par paliers, au sein de séquences temporelles et de structures de coordination clairement identifiées. Innovation et apprentissage sont traités comme des détours de production "*tendant à la stabilité, à la régularité, à la reproduction de procédures et de savoirs institués*"<sup>3</sup>.

Dans un contexte d'environnement changeant et instable, le processus d'apprentissage purement interne dans le système taylorien devient un processus d'*apprentissage adaptatif* où l'organisation progresse alors dans les connaissances des interactions qui la relie à son environnement (CYERT & MARCH 1963, DUNCAN & WEISS 1979). L'organisation ajuste et améliore ses normes<sup>4</sup> et ses paramètres de gestion en fonction des évolutions qu'elle perçoit de son univers stratégique. Cette apprentissage qui se constitue à l'échelle de toute l'organisation et à ses frontières implique la réalisation de processus d'apprentissage collectif répartis et différenciés. Les premiers sont des apprentissages heuristiques à court terme qui consistent à mobiliser à chaque instant les ressources disponibles à l'endroit et sur les leviers qui apparaissent les plus déterminants pour améliorer l'efficacité des processus. Ces apprentissages font avant tout appel aux compétences en savoir-faire des acteurs. Face à des objectifs évolutifs mais focalisés,

<sup>3</sup> VELTZ 1992, p.27.

<sup>4</sup> Comme l'explique J. SUTHERLAND (1975), plus l'incertitude croît, plus le modèle cybernétique de régulation par *feedback* devient sans objet : les écarts constituent en effet les signaux d'une variété de problèmes qui ne peuvent être abordés sous l'angle d'actions correctives préprogrammées. Il devient alors nécessaire de comprendre comment l'organisation peut adapter ses normes de fonctionnement à son environnement.

les acteurs, à l'issue de séquences essais-erreurs, se révèlent capables d'améliorer les moyens susceptibles de les accomplir. Mais l'apprentissage adaptatif fait aussi appel à des processus d'expérimentation où les compétences mobilisées sont de nature plus cognitives. Ainsi le mouvement de la qualité totale n'est plus aujourd'hui focalisé sur le respect des normes, interprétations des "besoins" des clients élaborées par les responsables mais se fonde maintenant sur la nécessité pour les acteurs d'interpréter eux-mêmes ces besoins et même de les devancer. Ces apprentissages qualifiés par F.CHARUE et C. MIDLER (1993) de processus prospectifs et exploratoires recherchent un accroissement du potentiel d'efficacité par la construction de cibles innovantes mobilisant à la fois des projets de transformation mais aussi une compréhension du fonctionnement appréhendée directement par les acteurs des échelons opérationnels.

Une synergie plus importante entre l'instrumentation et les processus d'apprentissage collectif doit être alors recherchée. Cette potentialité a été largement exploitée par les techniques japonaises de gestion de *coûts genka kikaku* (les coûts cibles) et de *coûts kaizen* (coûts de progrès continus) (MORGAN 1993, BOURGUIGNON 1993, KATO 1993, MONDEN & HAMADA 1991). Comme le souligne Y.KATO (1993) le coût cible n'est pas une technique de détermination des coûts. C'est une action qui a pour objectif de réduire le coût des nouveaux produits sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en satisfaisant aux besoins des clients en matière de qualité et de fiabilité et autres attributs. Il importe alors de prendre en compte toutes les idées envisageables de réduction des coûts lors des phases de planification, de recherche et de développement et de prototypage. A côté de l'intervention d'outils de gestion capables de conduire les activités de conception et de planification des nouveaux produits sur une base stratégique, l'effectivité de ce programme va dépendre des capacités d'apprentissage dans le domaine clé de conception et de planification des produits que recèlent les différentes fonctions (recherche et développement, planification de la production, logistique commerciale). Cet apprentissage concerne à la fois les compétences en matière de jugement et d'exploration des problèmes mais aussi les savoirs de coopération entre ces fonctions.

Le coût de progrès continu est une technique de mise sous tension des coûts de la phase de fabrication, cherchant une réduction graduelle et permanente des coûts. L'efficacité du déploiement des objectifs de réduction des coûts repose sur la mise en place de groupes de travail et ce à tous les niveaux hiérarchiques (direction de l'usine, division, département, unité de travail). Lors de ces réunions le coût *kaizen* est

décomposé par la méthode du management par objectifs et chaque responsable doit définir les moyens appropriés pour l'atteindre, dans le respect d'une coopération inévitable. Y. MONDEN et K. HAMADA (1991) soulignent que ces deux techniques s'intègrent dans un système global de gestion des coûts qui conjugue aussi la poursuite d'amélioration de la qualité et de la productivité. Ce système implique donc que chaque groupe et chaque fonction évalue ses activités aussi bien selon des critères physiques, pour ce qui est de la production et de la qualité et selon des critères économiques, pour l'évaluation de l'effort de réduction des coûts.

## I-2 La question clé du changement des normes et des critères

Le modèle de l'apprentissage adaptatif et progressif qui sous-tend ces techniques de coûts ne résoud pas cependant toutes les difficultés. Comme l'expliquait C. ARGYRIS dès 1952, les systèmes de contrôle traditionnels reposent sur des principes de responsabilité, de contrôlabilité et d'imputabilité (*accountability*), dérivés d'un principe plus général de délégation d'un pouvoir hiérarchique. En cas de comportements déviants par rapports aux normes, les dispositifs focalisent alors le jeu des acteurs sur la recherche immédiate d'une responsabilité particulière ou d'une cause particulière. Cette recherche systématique des comportements déviants empêchent les participants de s'orienter vers une démarche plus analytique qui privilégierait la "compréhension" sur l'"explication". De plus l'a priori de légitimité conféré aux normes limite considérablement les possibilités de mise en commun d'expérience entre les différents échelons hiérarchiques. Comme le rappellent W. DEMING (1988, 1990) ou P. SENGE (1990), la plupart des dispositifs de gestion en place ont du mal à appréhender les logiques globales, systémiques et circulaires en place dans une organisation. Ils tendent à une focalisation inévitable sur un certain nombre de variables orientant ainsi le diagnostic vers les relations causales qui semblent les plus évidentes<sup>5</sup>.

Aussi pour certains auteurs (ALTER 1991, WHOLEY & BRITAIN 1989), les outils de gestion ne répondraient plus aujourd'hui aux nécessités de l'adaptation stratégique des organisations. Bien qu'ils autorisent une certaine évolution des normes, ils empêchent les organisations de remettre en question les fondements de celles-ci et freinent ainsi d'autant les processus d'adaptation. Facteurs de rigidité, ils inhibent les comportements innovateurs des acteurs et incitent les organisations à des réponses stéréotypées, décalées ou sans pertinence. Les arguments soulevés sont de différents

<sup>5</sup>Les variables les plus évidentes sont les plus dangereuses : elles disposent souvent d'un pouvoir explicatif élevé mais d'une dimension analytique restreinte.

ordres. La première catégorie concerne les dangers portés par les modèles de gestion. Ceux-ci sont typiquement des modes de *réduction de la complexité*. La perception de la réalité structurée par des modèles réducteurs et faussement simplificateurs conduit inéluctablement à des conduites inadéquates. Ainsi, une recherche compulsive de la productivité sur le fondement de modèles réducteurs et rétrécissant le champ de vision et d'évaluation conduit à son contraire. W SKINNER (1987) relève que " *plus on recherche la productivité, plus elle devient insaisissable. L'obsession de la réduction des coûts entraîne un rétrécissement du champ de vision de l'entreprise et un effet de ricochet à l'intérieur de l'entreprise qui travaille contre le dessein poursuivi*"<sup>6</sup>. Pour G. KOENIG, " *les solutions que l'on imagine en fonction d'une représentation inadéquate de la réalité sont en fait susceptibles d'alimenter le problème que l'on veut résoudre*"<sup>7</sup>. Mais surtout les modèles véhiculés par les outils risquent de se révéler des obstacles à l'évolution des représentations et des logiques d'action, en cristallisant des représentations dépassées. Les modèles de gestion contribuent à maintenir à tout prix la stabilité de l'organisation en inhibant la recherche et la production de nouvelles informations B.HEDBERG et S.JOHNSON (1978). fournissent une synthèse des caractéristiques qui feraient des modèles de gestion des obstacles aux changements. Ceux-ci encouragent une certaine myopie managériale en focalisant l'attention des décideurs sur le court terme, ils favorisent de mauvaises interprétations des événements en pérennisant des structures obsolètes d'explications, ils sont même source d'anomies et de doubles contraintes dans la mesure où existe un déphasage entre l'expérience des participants et le cadre qu'ils imposent à l'action organisationnelle. D'une manière générale, il est reproché aux outils de gestion d'offrir des réponses stéréotypées à des événements qui sont par nature mouvants et imprévisibles. " *Current information (and accounting) systems do more to stabilize organizations than to destabilize them. They filter away conflicts, ambiguities, overlap, uncertainty etc...and they suppress relevant change signals and kills initiatives to act on early warnings*"<sup>8</sup>.

Le deuxième argument a trait au rôle que jouent les outils de gestion dans le maintien d'un clivage entre les sphères de la gestion et les sphères des opérations. Il semble évident de souligner que cette barrière est un des obstacles les plus évidents à la diffusion des nouveaux savoirs au sein d'une organisation (SENGE 1991, PASCALE 1990). En confortant les mécanismes d'autorité hiérarchique, les instruments de gestion contribueraient à *l'inhibition des conduites d'expérimentation*. Comme le souligne J.

<sup>6</sup> SKINNER 1987, p.31

<sup>7</sup> KOENIG 1990 p.64.

<sup>8</sup> HEDBERG & JONSSON 1978, p.47.



DENT (1990), ces critiques de remise en cause de l'instrumentation de gestion s'inscrivent dans un vaste mouvement de contestation de la validité de l'idéal-type weberien de la bureaucratie de face aux situations d'instabilité. Ce modèle "rationnel-légal" constituerait l'archétype d'une certaine rigidité car il ne peut répondre aux changements de l'environnement que par l'accroissement de la centralisation de l'autorité, une formalisation accentuée et une standardisation des procédures. Le formalisme des outils est repoussé au nom de la flexibilité et de l'innovation.

Les critiques qui font des outils de gestion les principaux obstacles à l'innovation et à l'apprentissage nous semblent se tromper de cibles. Comme le démontrent B. HEDBERG et S. JÖNSSON (1978), c'est autour des mécanismes même de l'apprentissage organisationnel qu'il faut diriger l'analyse. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les processus d'apprentissage peuvent se révéler être des processus stabilisateurs. Les expériences réussies et la relative stabilité d'un environnement vont conduire l'organisation à renforcer sa logique stratégique dominante et à s'appuyer encore plus sur les compétences disponibles. Ce faisant elle n'intégrera que les innovations rentrant dans les schémas de perception et de compréhension dressés par le cadre de référence. L'espace des choix et des décisions va d'autant se restreindre. Cette logique d'exploitation des compétences disponibles va conduire l'instrumentation de gestion à s'intégrer étroitement au sein du cadre de référence

Les outils participent activement à la formation du bouclage autoréférentiel qui caractérise la formation de ce cadre. Les dispositifs de décisions (qui déclinent stratégie et plans d'action) et le dispositif d'information de contrôle (qui incorpore le système d'évaluation de la performance) ne peuvent que partager la même logique dominante et ne sauraient par conséquent délivrer d'informations sur la validité des représentations qui les sous-tendent. Un dispositif d'information de contrôle réalise ses mesures que par rapport à des critères dont il est incapable de contrôler la pertinence<sup>9</sup>. "Le jugement

<sup>9</sup> L'information produite par un dispositif de contrôle peut se définir comme "une différence qui produit une autre différence" (BATESON 1977). La constatation d'un écart vis à vis d'un critère implicite ou explicite (différence initiale) doit conduire à une modification du fonctionnement de l'organisation (la différence produite). Or souligne BATESON, la différence initiale n'apparaît que parce que le système en question est capable de comparer par le biais d'un régulateur (i.e. les critères et paramètres du système de mesure). Mais la portée de ce régulateur est limitée dans la mesure "où il est contrôlé à travers l'information fournie par le système et doit adapter ses propres actions à la caractéristique de temps et aux effets de sa propre action antérieure." (BATESON 1977, p.232). Il en résulte qu'aucune partie de ce système intérieurement interactif ne peut exercer un contrôle unilatéral sur le reste ou sur toute autre partie du système. De manière encore plus explicite "le comportement du régulateur est déterminé par le comportement des autres parties du système et indirectement par son propre comportement à un moment antérieur" (BATESON 1977 p.227). Il existe donc dans tout système de contrôle ce que BATESON dénomme une *mémoire déterminative*. La mesure délivrée est "programmée" à la fois par le comportement

*qu'autorise le contrôle de gestion est dès lors parfaitement biaisé puisqu'avec un tel système, la qualité d'un ensemble de décisions ne dépend que de l'adéquation des résultats aux prévisions, sans qu'il soit possible de porter un quelconque jugement sur la qualité du référentiel proposé. Cette façon de voir s'explique fort bien par l'inertie des problèmes rencontrés et par le fait que des solutions reconnues comme satisfaisantes sont privilégiées...l'accélération du contexte interne et externe de l'entreprise rend de moins en moins crédibles des adaptations des processus décisionnels s'appuyant sur la méthode des essais et des erreurs. En définitive, le problème n'est plus l'adéquation à une norme mais celui de l'adéquation de la norme"<sup>10</sup>.*

Le fait qu'un outil de gestion ne peut mesurer que ce qu'on lui demande de mesurer est une problématique majeure de l'instrumentation, qui va bien au delà du débat sur la pertinence de celle-ci. En situation dynamique, la validité de la représentation et de la modélisation qui fonde le système de mesure n'est plus donnée. Toute technique de management "peut engendrer des représentations inadéquates et préparer l'enlisement ou la mort d'un collectif ; sa validité reste en tout état de cause dépendante d'un contexte qui peut se défaire"<sup>11</sup>. L'adoption d'un dispositif de gestion est un acte contingent, référé à un contexte donné, dont la validité peut donc disparaître avec une modification de ce contexte. Preuve en est le déphasage d'outils comptables conçus pour impulser des stratégies fondées sur des hypothèses de dynamique de coûts aujourd'hui caduques. Ce que refuse de considérer et de traiter un vaste courant de chercheurs contemporains (BOISVERT 1991, BOUQUIN 1991, LORINO 1991), c'est l'irréversibilité portée<sup>12</sup> par les systèmes et outils de gestion, c'est à dire le fait qu'ils restreignent les choix futurs<sup>13</sup> (FAVEREAU 1982). En effet les boucles

---

antérieur de l'organisation et par le choix des critères, normes et représentations qui constituent le modèle de contrôle.

<sup>10</sup> GIARD 1988, p.18.

<sup>11</sup> HATCHUEL & WEIL 1990, p.32.

<sup>12</sup> "D'une manière générale, la notion d'irréversibilité a trait, dans le champ économique et social, à la possibilité que des actions, engagées aujourd'hui par des individus ou des groupes, entraînent des conséquences qui vont modeler et contraindre à l'avenir les processus de décision ou la structure du système, ou encore sa trajectoire de changement" DOSI & METCALFE 1992, p.37

<sup>13</sup> Cette conception s'oppose quelque peu à une hypothèse de la rationalité limitée qui vertèbre le modèle organique. La théorie de SIMON ne prétend pas que la prise de décision s'effectue à partir d'un choix entre toutes les alternatives possibles, mais elle soutient la possibilité de la construction du domaine du choix (tant pour les objectifs, les moyens, les contraintes). Or l'identification de la situation et donc la construction de l'espace des possibles ne peut être formulée indépendamment des constructions cognitives a priori du décideur qui émergent au cours des interactions. SIMON a pu souligner à juste titre que l'identification du problème (*problem finding*) conditionnait la résolution des problèmes (*problem solving*). Mais il a manqué de s'attarder sur la question qui surgit inmanquablement lorsqu'on remarque que l'identification du problème ne saurait s'effectuer sur un mode synoptique. WILDASKY (1975) qualifie d'illusion synoptique, la croyance qu'un décideur pourrait comparer

d'autoréférence et plus généralement la clôture informationnelle font que les outils de gestion n'opèrent une réduction de l'incertitude qu'au prix d'une *prise de risque stratégique*. Le choix d'un dispositif d'information et de contrôle limite d'autant l'espace des choix futurs en focalisant et limitant l'espace d'identification et de compréhension des problèmes des acteurs. Un système d'évaluation de la performance favorise les préférences mesurables et donc "révélées" par ce système, au détriment de celles qui ne le sont pas. Il affecte ainsi directement la nature du processus de décision en privilégiant les conséquences qui peuvent être aisément vérifiées et évaluées par le système d'information (MARCH 1991). En alimentant le modèle d'information des décideurs, il affecte les représentations que ceux-ci détiennent des processus de transformations ou des séquences de causalité. Les projets que vont dresser les dirigeants, les anticipations qu'ils vont effectuer dépendront en grande partie des représentations cristallisées par les outils et les systèmes d'informations, représentations dont ils ne peuvent a priori vérifier la pertinence puisque leurs préférences ne sont pas indépendantes de ces représentations. Les dirigeants n'ont pas un contrôle quasi total sur les outils qu'ils utilisent et sur les représentations qu'ils manipulent.

Il existe ainsi un ensemble de *boucles récursives*, un complexe d'interactions entre les représentations qu'une organisation se donne d'elle-même (son système d'information, ses modèles de gestion), ses projets (sa stratégie), et ses cadres d'action (ses structures) (TARDIEU & GUTHMANN 1991). L'existence de ces boucles récursives est attestée par un ensemble de travaux qui mettent en évidence que structures et systèmes de contrôle constituent des filtres de perception des acteurs y compris des dirigeants (HALL & SAIAS 1980, WEICK 1979, OTLEY & BERRY 1980, BRUNS & WATERHOUSE 1975, GOVINDARAJAN & GUPTA 1985). P. PRAKASH et A. RAPPOPORT (1977) ont mis en évidence l'intégration du système d'information dans l'environnement du décideur ; il devient alors un élément déterminant dans la perception

---

l'ensemble des représentations possibles d'une situation avant d'arrêter sa décision. Toute décision intervient en effet dans un réseau cognitivement structuré d'interactions où le décideur est engagé et qui détermine les conditions du choix de la représentation. La pertinence d'un choix dépend toujours d'une préorientation déterminée à l'intérieur d'un contexte. La caractérisation des connaissances acquises par l'organisation dans l'interaction avec son milieu comme connaissances actives induit une rupture avec la traditionnelle théorie de la *représentation-reflet* : les systèmes d'information et de contrôle sont censés refléter fidèlement les aspects et caractéristiques dominantes d'une organisation et de son environnement au prix d'une certaine réduction de la complexité. Or il existe une impossibilité de rencontrer le réel de l'organisation puisqu'il n'est d'autre réalité concevable et modélisable que celle là même qu'on construit au travers des processus cognitifs. "*Représenter n'est pas une opération passive et imitative mais dynamique et productive*" (GOULDMAN 1991). Cette définition constructiviste formule une critique du paradigme représentationniste selon lequel il y aurait *homomorphisme* entre l'état du monde et la connaissance que l'on peut en faire. En fait le système connaît le milieu au sein duquel il opère par un phénomène de clôture cognitive.

(nous dirions même la construction) de la réalité. A leur insu, les agents font donc intervenir dans leur décisions des mécanismes de gestion, qui automatisent leur choix, traduisant une "technologie invisible" qui s'impose de manière quasiment clandestine aux décisions organisationnelles (BERRY 1983, BOWER 1970). On doit alors conclure avec J. DENT (1990) et A. HOPWOOD (1986) que l'instrumentation de gestion façonne irrémédiablement la stratégie et les changements organisationnels, en orientant la trajectoire de l'organisation dans son environnement.

La question qui se pose alors est de savoir comment les outils de gestion peuvent converger avec un apprentissage à double boucle permettant de remettre en cause des règles de fonctionnement inadaptés et débouchant sur une recomposition des savoirs en place.

## **II- Les outils de gestion, vecteurs et supports d'une logique de transformation des compétences**

La question de l'apprentissage à double boucle nous semble rentrer en relation avec l'instrumentation de gestion sur deux plans. Le premier est le problème de la maintenance de la validité stratégique des outils de gestion et des modèles qui en sous-tendent la conception. La question d'un renouvellement continu des objets de description et de mesure nous semble en effet un programme indispensable pour des organisations confrontés à l'incertitude<sup>14</sup>.

### **II-1 L'indispensable flexibilité des représentations de gestion**

Comme le rappellent M. EPSTEIN et J. HENDERSON (1989), un modèle de gestion peut se révéler dépassé pour trois raisons : (i) les processus et activités représentés dans le modèle peuvent avoir connus des mutations importantes (cas de la comptabilité de gestion classique face au JAT et nouvelles méthodes de gestion de la production), (ii) la compréhension des relations causes-effets peut s'être modifiée (iii) et enfin les objectifs poursuivis par l'organisation peuvent eux-mêmes avoir été changés. Or par construction même, les informations capturées par les outils ne peuvent délivrer aucune information sur la validité des modèles qui les génèrent. L'adéquation stratégique du

---

<sup>14</sup> Un dispositif de contrôle ne vise donc non pas à une stabilité du système, mais plutôt à une *constance dans le réglage du système*, à la fixation d'un champ que BATESON (1977) dénomme une *échelle de mesure*. Partant il va donc introduire un certain nombre de récurrences dans les informations, les décisions et les actions de l'organisation.

modèle de gestion n'est donc en rien garantie par le fonctionnement des différents processus de contrôle qu'il structure. Le critère primordial de performance en environnement complexe, à savoir l'ajustement à l'environnement ne peut faire l'objet d'aucune mesure directe. La valeur attribuée à une action est irrémédiablement postérieure à sa réalisation. La seule performance qui puisse être mesurée indépendamment du résultat financier est un degré d'accomplissement des objectifs stratégiques. Il faut donc admettre que l'incertitude stratégique, c'est à dire l'incertitude qui tient à la pertinence des objectifs choisis pèse irrémédiablement sur tout système de mesure<sup>15</sup>.

Le deuxième plan relié à l'apprentissage à double boucle est celui du *contrôle stratégique*. Le contrôle stratégique s'affirme comme la possibilité pour l'organisation de modifier les critères qui orientent ses choix en matière d'objectifs stratégiques. "*Second order feedback involves regulating a regulator : operations are controlled with reference to criteria that change as the environment, goals, or structure of the system change*"<sup>16</sup>. Du fait du bouclage autoréférentiel évoqué, les critères guidant la stratégie risquent de partager à la fois la logique du paradigme stratégique et les hypothèses fondant les mesures et les informations efférents des différents dispositifs. Un contrôle stratégique reposant uniquement sur des dispositifs instrumentaux est ainsi borné par le paradigme stratégique qui conditionne l'analyse structurelle qui a guidé à la fois la formulation de la stratégie et la modélisation du dispositif d'information et de contrôle.

. Dans un contexte d'imprédictibilité, la ressource principale est alors constituée par la possibilité de l'organisation de renouveler ses représentations et ses schémas d'action pour composer avec un environnement instable. Le contrôle stratégique passe alors par une *flexibilité cognitive de l'organisation*, c'est à dire une capacité collective à modifier ses paradigmes stratégiques et ses logiques dominantes. Cette flexibilité cognitive nous semble s'établir sur deux compétences clés :

(i) L'aptitude à mettre en forme l'environnement interne et externe en y imprimant une direction, et en y inscrivant des règles du jeu et des modes d'action (stratégie).

---

<sup>15</sup> Comme l'exprime DRUCKER (1985), dans l'absolu on ne saurait parler de centre de profits ou de résultats au sein d'une organisation. C'est en effet l'environnement (les clients ou autres) qui en dernière instance, a la fin du cycle d'action organisationnelle, évalue ses réalisations. La valeur attribuée à cette action est donc irrémédiablement postérieure à sa réalisation.

<sup>16</sup> NANNI & al.1988, p.37.

(ii) l'aptitude à matérialiser au sein de l'organisation de nouveaux réseaux d'information et de communication reflétant ces nouveaux modes d'action (auto-information).

## II-2 Des compétences réparties

Ces compétences doivent être considérées comme étant réparties au sein de l'organisation. Le contrôle stratégique apparaît ainsi comme un processus complexe et synthétique fusionnant dans un même mouvement l'ensemble des apprentissages collectifs qui se déroulent dans les différentes sphères de l'organisation. On peut alors penser que la qualité de celui-ci ne dépend pas de l'addition d'expériences locales et cloisonnées mais de la possibilité d'une intégration des différents savoirs et de leur communication. Le contrôle stratégique ne peut s'établir que comme la recherche d'une convergence des processus locaux et transversaux d'apprentissage qui constituent les éléments les plus invariants de systèmes dynamiques régis par des relations non linéaires. Les processus d'auto-organisation sont les seuls à pouvoir gérer aussi bien l'incertitude informationnelle créée par les modifications de l'environnement, la variabilité des processus de gestion et l'instabilité des flux de production (NONAKA 1990). La coordination interne et externe est donc prise largement en charge par ces processus locaux et transversaux où se réalisent identification des problèmes, assimilation de l'information exogène et comparaison de cette information avec l'évocation d'expériences antérieures, communication sur les différents axes et évaluation rétrospective des actions. Sur le fondement de l'interprétation de ces expériences, les acteurs modifient, infléchissent, précisent les représentations qui les guident dans l'action. Pour reprendre le concept de C. ARGYRIS et D. CHÖN (1978), les *théories en usage* constituent les ressources cognitives assurant contrôle stratégique et supervision des modèles de gestion. Il semble dès lors indispensable d'organiser la confrontation les modèles mentaux des acteurs avec les modèles d'informations de gestion. Il convient de faire coïncider le diagnostic stratégique avec une phase de confirmation/ modification des connaissances et des normes de comportement qui sur un mode plus ou moins explicite se cristallisent dans le dispositif d'information et de contrôle et règlent l'action organisationnelle. Le fait qu'aucun acteur n'ait une vision totale du système général est alors un atout. L'enjeu est en effet la création de ressources organisationnelles et cognitives, le renouvellement des référentiels et des critères : il s'agit alors de créer dans l'organisation des zones de questionnement, d'explication et de révision des objectifs et des paramètres de fonctionnement et pas seulement d'impulser un développement de compétences par rapport à des objectifs

prédéterminés. La séparation entre conception et exécution s'amenuise, compte tenu des limites de validité inhérentes aux savoirs de conception en situation d'incertitude et de variété (HATCHUEL & WEIL 1992).

Contrôle stratégique et maintenance des modèle de gestion sont donc étroitement connectés avec la possibilité d'un bon déroulement des processus constitutifs de l'apprentissage complexe. Les outils de gestion doivent dès lors instrumenter non seulement une logique d'exploitation du potentiel de l'organisation mais aussi une logique de renouvellement de celui-ci, ce qui nécessite qu'ils participent à la création d'espaces d'interprétations des expériences et de mise sous surveillance de la validité des critères et des règles qui guident l'action. Le rôle de l'instrumentation est alors de rechercher une coopération des différentes sphères de gestion en facilitant l'acquisition d'expériences locales et leur diffusion au travers de l'organisation. Le processus d'apprentissage implique au sein des cycles de pilotage et de régulation un ensemble de "boucles étranges" de rétroaction permettant la mise en oeuvre d'une stratégie heuristique au travers des cycles de planification, de contrôle et de modélisation. Mais plus fondamentalement, il requiert un effacement des frontières dressées entre le management stratégique et les échelons opérationnels qui fasse place à une interactivité décisionnelle. Le rôle du management tend alors à se déplacer pour se retrouver au centre d'un réseau et non plus au sommet d'une pyramide.

## Conclusion

Les outils de gestion apparaissent ainsi au centre d'une "*tension créatrice*" entre le processus de contrôle et le processus d'apprentissage. Cette tension apparaît comme l'épicentre d'une articulation d'une architecture d'outils avec la dynamique organisationnelle. En effet ni les instruments, ni le système de gestion ne sauraient garantir l'adaptation stratégique de l'organisation. Les modèles de gestion ne peuvent être renouvelés que de l'extérieur, par l'intervention des compétences cognitives des membres de l'organisation. Cette hypothèse ouvre de nouvelles perspectives pour une stratégie de contrôle où l'objectif central est de favoriser les échanges de savoirs au sein de l'organisation.

## Bibliographie

ALTER (N.) : 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan.

- ARGYRIS (C.), SCHÖN (D.A.) : 1978, *Organizational learning - A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading Mass.
- BATESON (G.) : 1977, *Vers une écologie de l'esprit*, Le Seuil.
- BERRY (M.) : 1983, *Une technologie invisible, les outils de gestion*, Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole Polytechnique
- BESSON (P.), BOUQUIN (H.) : 1991 'Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion' *Revue Française de Gestion* n°82, Janvier -Fev., pp.60-71.
- BOISVERT (H.) : 1991, *Le contrôle de gestion - vers une pratique renouvelée*, Editions du renouveau pédagogique, Montréal.
- BOUQUIN (H.) : 1993 'Pertinence : le retour', *Revue française de comptabilité*, n°244, Avril, pp.50-55.
- BOURGUIGNON (A.) : 1993, *Le modèle japonais de gestion*, Editions la Découverte, 125p.
- BOWER (J.L.) : 1976, *Managing the resource allocation process : a study of corporate planning and investment*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- BRUNS (W.J.), WATERHOUSE (J.H.) : 1975, 'Budgetary Control and Organization Structure', *Journal of Accounting Research*, vol. 13 n°2, pp.177-203.
- CHARUE (F.), MIDLER (C.) : 1993, 'Conduite du changement et apprentissage', *Gestion 2000*, n°2, pp.149-166.
- CYERT (R.M.), MARCH (J.G.) : 1963, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall New York, trad fr. 1970 *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- DEMING (W. E.) : 1988, *Qualité - La révolution du management*, Economica.
- DEMING (W. E.) : 1991, *Hors de la crise*, Economica.
- DOSI (G.), METCALFE (J.S.) : 1992, 'Approches de l'irréversibilité en théorie économique' in BOYER R. CHAVANCE B. eds. *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions de L'EHESS, pp.37-68.
- DUNCAN (R.B.), WEISS (A.) : 1979, 'Organizational learning : implications for organizational design', *Research in organizational behavior*, vol.1, pp.75-123.
- DRUCKER (P.) : 1985, *Management - Tasks, responsibilities, practices*, rééd. Harper & Row publishers.
- GIARD (V.) : 1988, 'Gestion de la production : évaluation économique et prise de décision', *Revue française de gestion*, Janvier-Février, pp.13-28.
- FAVEREAU (O.) : 1982: La RCB entre deux paradigmes, *Bulletin RCB*, n°51 Déc., pp.5-35.
- GOVINDARAJAN (V.), GUPTA (A.K.) : 1985, 'Linking control systems to business unit strategy : impact on performance', *Accounting , Organizations and Society*, vol.10, n°1, pp.51-66.



- HALL (D.J.), SAIAS (M.A.) : 1980, 'Strategy follows structures', *Strategic Management Journal*, vol.1 n°2
- HATCHUEL (A.), WEIL (B.) : 1992, *L'expert et le système*, Economica.
- HEDBERG (B.T), JÓNSSON (S.) : 1978, 'Designig semi-confusing information systems for organizations in changing environments', *Accounting , Organizations and Society*, vol.3, pp.41-65.
- HOPWOOD (A.G.) :1986, 'Management accounting and organizational action : an introduction', in *Research and Current Issues in Management Accounting* (BROMWICH M., HOPWOOD A.G. eds), Pitman pp.9-30.
- KATO (Y.) : 1993, 'Target costing support systems : lessons from leading Japanese company' *Management Accounting Research*, vol.4, n°1, pp.33-47.
- KOENIG (G.) : 1990, *Management stratégique : visions, manoeuvres et tactiques*, Nathan.
- MAC GROARTY (J.S), HORGREN (C.T.): 1993, 'Functional costing for better teamwork and decision support' *Journal of Cost Management*, Winter,pp.24-36.
- MARCH (J.G.) : 1991a, *Decisions et organisations*, Editions d'Organisation.
- MARCH (J.G.) : 1991b 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, vol.2 n°1, pp.71-87.
- MEVELLEC (P.) :1990, *Outils de gestion - La pertinence retrouvée*, Editions comptables Malesherbes
- MONDEN (Y.), HAMADA (K.) : 1991, 'Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies', *Journal of Management Accounting Research*, vol.3, Autumn, pp.16-34
- MORGAN (G.) :1989, *Images de l'organisation*, Eska éditions.
- MORGAN (M.) : 1993, 'A case study in strategic accounting : accounting for strategy', *Management Accounting* (UK), May, pp.20-22
- NONAKA (I.) : 1988, 'Creating organizational order out of chaos : self renewal in Japanese firms' *California Management Review*, vol.30, n°3, pp.57-75.
- NONAKA (I.) : 1990, 'Redundant, overlapping organization : a Japanese approach to managing the innovation process', *California Management Review*, vol. 32, n°3, pp.27-38.
- OTLEY (D.T.) 1990, *Accounting control and organizational behaviour*, Heinemann, Oxford.
- OTLEY (D.T.), BERRY (A.J.) : 1980, 'Control, organization and accounting', *Accounting, Organizations & Society*, vol.5, n°3, p.231-46.
- PASCALE (R.T.) : 1990, *Managing on the edge - The learning organisation*, Simon & Schuster, New York, trad fr (1992), *Les risques de l'excellence*, Interéditions

- PRAKASH (P.), RAPPAPORT (A.) :1977, 'Information inductance and its signification for accounting' *Accounting, Organizations and Society*, vol 2, n°1, pp.29-38.
- NANNI (A.J.) MILLER (J.G.), VOLLMAN (T.E.) : 1988, ' What should we account for', *Management Accounting*, Jan. pp.42-48
- SENGE (P) : 1990, *The fifth discipline - The art and practice of the learning organisation*, Doubleday / Currency, New York
- SIMON (H.A.) : 1990, 'Information technologies and organizations, *Accounting Review*, vol.65,n°3, July.
- SKINNER (W.) : 1987 'Le paradoxe de la productivité', *Harvard -L'Expansion*, Automne
- SUTHERLAND (J.W.) : 1975, 'Systems theoretical limits on the cybernetic paradigm', *Behavioral Science*, vol.20 n°2 pp.191-200.
- TARDIEU (H.), GUTHMANN (B.) : 1991, *Le triangle stratégique -°Stratégie, structure et technologie de l'information*, Les éditions d'organisation.
- VELTZ (P.) : 1992,'Vers un nouveau paradigme informationnel' n°spécial *Terminal*
- WEICK (K.E.) : 1979, *The Social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- WHOLEY (D.R.), BRITTAIN (J.) : 1989, 'Characterizing an environmental variation', *Academy of Management Journal*, vol.32, n°4, Dec.