



DU POUVOIR DES OUTILS DE GESTION



PAR **PHILIPPE ROBERT-TANGUY**

Vice-président du Comité éditorial de Finance&Gestion, Sociologue-conseil, Professeur-associé au Celsa Sorbonne Université

La gestion n'existerait pas sans ses outils. Elle y trouve sa concrétisation qui permet à chacun d'agir. On a souvent tendance à considérer que les outils sont neutres, qu'ils ne portent aucune doctrine ou conception du monde, qu'ils ne sont qu'une façon de décrire, mesurer ou agir sur le réel.

De la même façon que l'on distingue traditionnellement la carte et le territoire, il faut distinguer l'outil de gestion de la réalité que l'outil vise à appréhender ou à modifier. Les outils sont porteurs d'une vision du monde, ils sont façonnés par des postulats et des croyances qui orientent notre regard et notre capacité d'action. Ainsi, en comptabilité, on amortit les investissements sur plusieurs années, considérant que ce sont des charges qui seront utiles dans l'avenir. En revanche, la formation de collaborateurs, dont on peut penser que les bénéfices se verront dans la durée, n'est pas amortissable. Cette simple règle comptable, qui a un impact sur le résultat, peut, de fait, influencer les décisions. Par exemple, des programmes de formation nécessaires pour amorcer une transformation majeure seront peut-être lissés dans le temps alors qu'il aurait été plus judicieux de les réaliser sur un temps court.

Les outils font partie de la gestion. Loin d'être neutres, ces outils orientent l'action et la performance en fonction des principes de conception sur lesquels ils reposent. Le « degré d'ouverture » des outils offre ainsi une piste à explorer pour améliorer la performance de l'organisation.

Par ailleurs, les outils de gestion offrent plus ou moins de capacité d'action à ceux qui les utilisent. Dans un livre récent, Régis Martineau¹ propose une théorie selon laquelle les outils de gestion seraient ouverts ou fermés. À l'instar d'Umberto Eco² qui évalue l'ouverture d'un texte au degré de coopération demandé au lecteur, Martineau évalue l'ouverture d'un outil de gestion au degré de coopération demandé à son utilisateur. « Un outil fermé vise principalement à contrôler et à éviter les déviations par rapport à un plan d'action préétabli très détaillé. » Un outil fermé confine ainsi son utilisateur à un rôle d'exécutant. « Les outils de gestion ouverts, au contraire, demandent davantage de coopération de la part de l'utilisateur, car ils laissent plus d'espaces blancs ou d'interstices à combler. [...] Les outils ouverts, présentent l'idée managériale qu'ils inscrivent comme des informations, des guides, ou des conseils. Ils emploient des artifices graphiques ou sémantiques pour suggérer à l'utilisateur qu'il peut se sentir légitime à réfléchir, critiquer, voire à remettre en cause le plan d'action qui est proposé. »

Ces outils de gestion ouverts favorisent l'empowerment. Ils rendent les collaborateurs plus autonomes et surtout les valorisent comme professionnels. L'ouverture des outils a ainsi pour conséquences de renforcer l'engagement, la fiabilité et la performance des collaborateurs.

Cette approche laisse penser que les outils ouverts ne s'adresseraient qu'à des collaborateurs compétents, disposant de certaines expertises et en capacité d'interpréter les situations. Il y a une quinzaine d'années, nous avons également utilisé ce concept d'ouverture et de fermeture des outils et dispositifs de gestion en définissant plus simplement l'ouverture par la capacité à faire des choix. De fait, définir le degré d'ouverture des outils au regard des possibilités de décision qu'ils offrent permet d'élargir les acteurs en capacité d'agir. Il ne s'agit pas seulement des managers ou utilisateurs directs de l'outil, mais de l'ensemble des personnes participant à un processus. Qui dit choix signifie souvent négociation. Les outils ouverts donnent des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir. Par les opportunités de choix et de discussion entre acteurs qu'ils permettent, ils renforcent l'engagement et la performance. Ainsi, en comparant des réseaux de transport urbain, nous avons montré que les entreprises où les outils de gestion (affectation des conducteurs, pilotage, gestion de carrière, etc.) étaient ouverts avaient une performance économique et sociale bien meilleure.

R&

1—Martineau, Régis. Anatomie des outils de gestion. Presses des Mines, 2023.

2—Eco, Umberto. L'œuvre ouverte. Points, 2015.