

## Au delà de l'organisation

par R. GIGOT (Belgique)

*Chef de la Division Recherche Opérationnelle de la S.O.R.C.A.*

### *Introduction.*

Les principes et les méthodes dont se sont inspirés les chefs d'entreprise pour assurer la gestion des unités industrielles se sont élaborés assez lentement au cours des temps.

Si nous jetons un coup d'œil rétrospectif sur le passé, il faut bien convenir que la gestion des entreprises y était restée un art.

L'empirisme dominait les décisions et créait la tradition; les entreprises dirigées par une personnalité marquante confiaient leurs destinées à l'autorité personnelle, à l'intuition et au sens pratique d'un homme.

On reconnaîtra cependant, que ce concept de la gestion a amorcé à la fin du siècle dernier certains des grands complexes industriels d'aujourd'hui.

Mais semblable tradition dans une entreprise est souvent de courte durée et liée à la vie de l'individu, car l'intuition n'est guère transmissible.

Ce passé nous a toutefois légué les travaux de plusieurs maîtres, qui ont précisé les fondements de la méthode et préparé ainsi les bases de l'organisation scientifique; de Galilée à Claude BERNARD, en passant par DESCARTES et Adam SMITH, un courant d'idées nouvelles s'est posé en précurseur, mais leurs applications industrielles se multipliaient peu rapidement.

C'est la révolution économique de la fin du 19ème qui va marquer un tournant dans la gestion des entreprises; une modification profonde du contexte social entraînera un élargissement des marchés et appellera des unités industrielles plus larges.

Cette croissance posera aux chefs d'entreprise des problèmes nouveaux de gestion, rendus encore plus aigus par les exigences du dimensionnement des usines. La nécessité faisant loi, les préjugés et les traditions vont vaciller et le climat psychologique deviendra adéquat pour une vague scientifique : l'organisation de l'entreprise.

### *L'Organisation de l'entreprise.*

TAYLOR, sur le plan technique, et FAYOL sur le plan administratif font œuvre de pionniers au début de notre siècle; ils défendent la possibilité

pour la direction des entreprises de faire appel à des principes fondamentaux et à des lois aussi déterministes que celles qui régissent l'art de l'ingénieur.

Leurs réalisations déclenchent un courant de recherches et d'applications qui ne cessèrent de se développer jusqu'à la dernière guerre et qui s'affirment encore aujourd'hui.

Nous devons à cette école une succession de disciplines assez couramment appliquées dans notre pays :

— l'établissement de normes de fabrication grâce aux études de temps et mouvements élémentaires déterminaient la préparation analytique du travail, l'ordonnancement et le planning des fabrications, la spécialisation des machines, des hommes et mêmes des entreprises;

— la motivation du comportement de l'individu au travail, et la sociologie des groupes inspirèrent le T.W.I. et les public-relations;

— l'étude probabiliste des matières premières et des produits finis a amorcé le contrôle statistique des réceptions, la surveillance des fabrications et le contrôle de la qualité;

— la direction autocratique des entreprises se transformait par le truchement d'une décentralisation en gestion autonome de diverses cellules correspondant chacune aux fonctions spécialisées de FAYOL;

— enfin, la gestion économique unilatérale faisait place à une définition des objectifs des entreprises traduits en plans d'action chiffrés financièrement et attribués à des responsables multiples; c'est l'époque de la gestion budgétaire et de son contrôle.

L'ère de l'organisation partait ainsi du concept de rendement de machine pour s'étendre successivement au complexe homme machine, à la qualité des produits manufacturés, aux structures des entreprises et à leur gestion économique.

Ce mouvement est parti outre-atlantique de l'initiative privée, mais son essor est devenu tellement important que les pouvoirs publics et les entreprises ont concrétisé son action par la création de centres de productivité nationaux et régionaux.

Néanmoins, la gestion rationnelle, malgré cet ensemble de techniques, présente encore des lacunes graves :

— elle consacre une grande partie de ses efforts à la mise en valeur d'un facteur de production : le facteur humain;

— elle facilite l'action et l'exécution dans des secteurs partiels d'une industrie, sans beaucoup tenir compte des réactions des secteurs liés;

— elle vise au fonctionnement harmonieux des secteurs d'une entreprise, au départ des facteurs de production et des processus de fabrication, sans jamais les remettre en cause;

— elle néglige l'étude du mécanisme général d'une entreprise dans son contexte interne et externe; cependant, ce mécanisme complexe réagit simultanément à de nombreux facteurs ayant chacun leur sensibilité propre, et entre eux des interactions marquantes.

De plus en plus, notre économie moderne pose aux entreprises des impératifs sévères, par l'extension des marchés, par une concurrence vive, par une technicité en progrès constant et par des potentiels de production élevés.

Il est donc indispensable :

— de résoudre les problèmes industriels et commerciaux, non plus en se préoccupant uniquement des effets, mais des causes qui les conditionnent;

— de connaître parmi les moyens à la disposition de l'entreprise, aussi bien organisés soient-ils, les meilleurs d'entre eux, ceux qui sont en opposition et ceux qui réagissent sur des circuits parallèles;

— et mesurer quantitativement l'importance économique de ces relations de causes à effets.

L'organisation acceptée maintenant comme science nécessitait donc un complément ayant pour but :

— de dégager les causes fondamentales et d'en mesurer leurs réponses;

— d'éclaircir les relations complexes qui les lient afin de prévoir;

— d'éclairer les chefs d'entreprise quant aux décisions à prendre sur le plan des politiques.

Ce complément est la Recherche Opérationnelle.

#### La Recherche Opérationnelle.

Comme toute discipline scientifique, il est difficile d'en donner une définition qui éviterait toute ambiguïté avec des disciplines voisines.

Aussi, vaut-il mieux en cerner le concept.

La Recherche Opérationnelle est basée essentiellement :

— sur l'introduction de l'esprit scientifique (réaliste, objectif, méthodique, rationnel);

— dans des domaines considérés jusqu'à présent comme échappant à l'investigation et à l'étude quantitative rigoureuse.

Ces domaines portent sur la direction de groupes :

— réunissant des moyens humains et matériels;

- visant à réaliser des objectifs;
- influencés par un milieu extérieur aléatoire ou même hostile.

Une entreprise industrielle par exemple, disposant de moyens déterminés, actuels ou possibles, va tendre à les exploiter pour réaliser le meilleur profit possible, si ce dernier est son objectif.

Cette utilisation des moyens humains et matériels correspond à une « opération » en généralisant la notion d'opérations militaires; c'est d'ailleurs par semblable analogie qu'on parle actuellement de la stratégie et de la tactique d'une entreprise.

L'essor de cette discipline date en effet de ses applications sur le plan militaire, lors de la dernière guerre.

Les « opérations » d'une entreprise peuvent être déclenchées selon des fréquences fort variables; elles peuvent être de routine, périodiques ou exceptionnelles; mais quelles que soient leur nature elles exigeront des décisions; l'exécution de ces décisions relève alors de la gestion.

Le caractère de la Recherche Opérationnelle est donc :

- d'étudier par des méthodes scientifiques appropriées aux problèmes examinés la préparation de ces décisions, afin que la gestion résultante soit optimale par rapport à un critère prédéterminé;
- de proposer des solutions éminemment pratiques qui permettront de prendre des décisions concrètes, afin de préparer l'action.

Etant une confluence entre un domaine de recherche et l'application de méthode scientifique d'approche, la Recherche Opérationnelle est donc surtout une nouvelle attitude de pensée pour investiger les problèmes posés par la direction des entreprises.

L'apport de la Recherche Opérationnelle a été marquant sous deux aspects:

— *dans les domaines d'applications :*

- l'introduction d'une recherche systématique et rationnelle, dans la formulation des politiques et dans la préparation des décisions complexes, a créé une véritable prise de conscience, les résultats obtenus dépassant de loin ceux acquis par l'empirisme;
- les concepts d'incertitude, de risque et de probabilité ont trouvé une extension au plus grand profit de la gestion des entreprises;
- la connaissance de la sensibilité des leviers d'action, a permis de définir les niveaux d'alarme, c'est-à-dire les « zones d'erreurs tolérées » avant que les entreprises n'en subissent un préjudice trop élevé;
- face à une concurrence internationale croissante, certains degrés de liberté d'action ont vu leur tolérance de gestion réduite, mais en contre

partie une souplesse économique équivalente a pu être récupérée sur d'autres degrés;

- les critères d'efficacité des entreprises ont pu être dégagés et orientés mêmes lorsqu'ils étaient multiples ou contradictoires et que l'avenir pris en considération soit immédiat ou différé;
- enfin, le problème crucial de l'équilibre entre les budgets ordinaires des industries pour un programme d'objectifs à long terme, s'est vu solutionné.

— *au niveau des méthodologies :*

- toute une série de techniques d'étude particulièrement adaptées aux décisions de gestion ont été développées récemment, souvent suscitées par les problèmes eux-mêmes;
- des méthodes scientifiques se sont vues transposées de leur domaine d'origine à d'autres problèmes apparemment non liés;
- des problèmes jadis insolubles par leur ampleur, peuvent actuellement être traités dans des délais rapides et à des coûts raisonnables par les ordinateurs.

Pour clôturer cet exposé, il est fondamental de savoir que le développement très important de la Recherche Opérationnelle depuis la guerre résulte de l'amélioration considérable qu'elle a apporté aux décisions de gestion complexes.

Et, je ne crois pas devoir citer, M. PARKINSON pour vous convaincre que les problèmes doivent être d'autant plus étudiés qu'ils sont importants et compliqués.