6.5 L'APPROCHE « CYBERNÉTIQUE »

L'école de la **cybernétique** a défini une méthode de construction du système de pilotage ou d'une fonction de contrôle. Elle pourra paraître au premier abord comme assez « rustique ». Néanmoins, comme c'est l'école contemporaine qui a théorisé le mieux le pilotage sur des bases empiriques et qui est de loin la plus pointue en matière d'expérimentation, il nous paraît important de présenter leur démarche. Elle se déroule en plusieurs étapes :

- **Détermination de l'entité à contrôler** – Il s'agit ici de définir avec tous les acteurs, le périmètre d'étude ainsi que les objectifs de contrôle. Cette première étape représente, ni plus ni moins, une opération de cadrage qui a pour but d'éviter de partir dans tous les sens sans avoir au préalable défini les intentions et le contexte d'application du système de pilotage. Ceci doit être validé par la direction et communiqué à tous les acteurs concernés.
- **Identification des paramètres de contrôle** – Cette deuxième étape fait directement référence au théorème de la variété requise d'Ashby. C'est une étape clé qui conditionnera toute la suite. L'ensemble des dimensions selon lesquelles le système piloté peut varier doivent être identifiées et suivies.
- **Détermination des standards de performance** – Une fois les indicateurs validés, on définira les valeurs acceptables ainsi que les seuils d'alerte à partir desquels une action sera attendue. Ces standards de performance doivent toujours être définis préalablement aux mesures concrètes. Ils pourront évoluer au cours du temps.
- **Mesure des paramètres de contrôle** – Ensuite il faudra mesurer concrètement chaque indicateur, non sans avoir mis en place un dispositif idoine si les informations n'existent pas. C'est une opération qui peut s'avérer coûteuse mais qui ne peut pas se réaliser sans une instrumentation préalable du système de pilotage.
- **Communication des résultats à l'unité de contrôle** – Le tout n'est pas de mesurer localement les indicateurs mais aussi d'assurer leur transmission aux instances de décision en temps et en heure.

- **Comparaison par rapport aux standards de performance** – C'est ici qu'on analysera soigneusement les données collectées en les comparant notamment aux standards de performance.
- **Déclenchement d'une action corrective si un écart est constaté** – C'est toute la finalité du tableau de bord que de lancer des plans d'action dès que le système ne réagit pas comme planifié afin de ne pas s'écarter des objectifs fixés.

En synthèse, l'approche cybernétique n'est pas innovante en tant que tel, mais est caractérisée par son bon sens et sa solidité. C'est une méthode, certes « brute de fonderie », mais juste dans son déroulement. Si on la suit dans la forme et dans l'esprit, on ne peut pas faire d'erreur.