

Georges T. VARDAMAN
Carroll C. HALTERMAN

la communication au service du contrôle de gestion

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

SYSTEMES DE DIAGNOSTIC ET DE CONCEPTION DES ORGANISATIONS



0858

342282

COLLECTION FRANCE-GESTION

George T. VARDAMAN
et Carroll C. HALTERMAN



**LA COMMUNICATION
AU SERVICE DU CONTROLE
DE GESTION**

**Les systèmes de diagnostic et de conception
des organisations**

*Traduit de l'américain
par Mme Marie-Hélène JAUBERT
et M. Henri BONNEAU*

*Adaptée et révisée par M. Bernard DELPLANQUE,
Directeur de l'Institut des sciences humaines
appliquées à la gestion
(I.S.H.A.G.)*

CHIRON-FORMATION

&

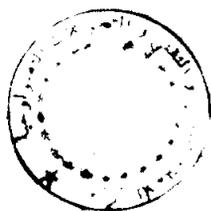
INSTITUT FRANÇAIS DE GESTION

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

A LA MÊME LIBRAIRIE :

E.A. PESSEMIER. — La décision de lancement d'un nouveau produit, 220 p., 15 × 24, 63 fig.

B.L.J. HART. — Les systèmes dynamiques de gestion. Conception et mise en œuvre dans une entreprise, 176 p., 16 × 24, 49 fig.



Traduction autorisée de :

« Managerial control through communication. Systems for organizational diagnosis and design ».

Copyright © 1968 John Wiley and Sons Inc.

Library of Congress Catalog card number : 68-21 184

© Editions **CHIRON**, 40, rue de Seine, Paris 6^e. — 1974

ISBN n° 2. 7027-022-8

« Toute reproduction, même partielle, de cet ouvrage est interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi du 11 mars 1957 sur la protection des droits d'auteurs ».

TABLE DES MATIÈRES

<i>Préface de l'édition française</i>	7
<i>Préface de l'édition originale</i>	9
CHAPITRE 1. — <i>Communication et contrôle</i>	13
Définition des termes	13
Point de vue adopté dans cet ouvrage	14
Vue d'ensemble des idées actuelles	15
. Théorie et pratique de l'étude des problèmes	15
. Théorie et pratique de la communication	17
. Théorie et pratique de l'organisation	21
Le processus du contrôle de gestion	23
Résumé	25
Portée de ce qui précède	26
Notes	29
Bibliographie	30
CHAPITRE 2. — <i>Les managers et le contrôle</i>	33
La définition des problèmes	34
Les capacités de communication	35
Les compétences du manager	36
Deux conceptions du contrôle de gestion	37
Le mode de détermination de la valeur de l'indice de contrôle de gestion	39
Une analyse de cas	41
Résumé	47
Bibliographie	48
CHAPITRE 3. — <i>Les organisations et le contrôle</i>	49
Analyse traditionnelle de l'organisation	50
. Description des relations interpersonnelles supplémentaires	51
. Description des relations spécifiques entre les tâches	54
Un nouveau modèle d'analyse	58
Le modèle des réseaux interpersonnels	58
Les contributions des réseaux interpersonnels à l'organisation	63
Le modèle constitué par les systèmes de production	65
Les contributions du système de production à l'organisation	70

Résumé	72
Notes	72
Bibliographie	74
CHAPITRE 4. — <i>La définition des problèmes</i>	75
Evaluation des déficiences	76
Evaluation du degré de connaissance des déficiences	78
Evaluation des relations existant entre les déficiences	81
Evaluation de la valeur opérationnelle des relations décelées	83
Un modèle pratique d'analyse	85
Résumé	87
Bibliographie	90
CHAPITRE 5. — <i>La capacité de communication</i>	91
Evaluation de la technologie de la communication	91
Evaluation de la structure de l'organisation	93
Evaluation des communications interpersonnelles	96
Evaluation de l'adaptation des informations aux tâches	98
Algorithme permettant d'évaluer les capacités de communi- cation	101
Résumé	106
Bibliographie	106
CHAPITRE 6. — <i>La compétence en management</i>	109
Evaluation de l'intelligence du manager	109
Evaluation de l'expérience, de l'instruction et de la formation professionnelle du manager	112
Evaluation des capacités dont fait preuve le manager	115
Evaluation de la manière dont le manager satisfait aux exi- gences de l'organisation	117
Algorithme permettant d'apprécier la compétence	122
Résumé	122
Bibliographie	123
CHAPITRE 7. — <i>Le manager : diagnostic et conception de l'organi- sation</i>	125
Rappel	125
. Evaluation de l'état du système	130
Relations de l'appartenance et de la structure avec les facteurs du contrôle	133
. Les interrelations existant entre les facteurs de l'indice d'efficacité du contrôle	133

TABLE DES MATIÈRES

5

. Les facteurs de contrôle et le processus	135
. Les entrées et les sorties et leurs relations avec l'appar- tenance et la structure	136
Relations entre l'appartenance et la structure d'une part, l'éta- blissement du diagnostic et la conception d'une organisation, d'autre part	137
Diagnostic et conception des organisations	138
. Une méthodologie du diagnostic et de la conception des organisations	142
Résolution d'un problème de management et innovation	147
Procédures et activités spécifiques de management	149
. L'innovation dans le management	150
Résumé : procédures et activités particulières de management.	154
<i>Conclusion générale</i>	156
Notes	156
Bibliographie	157
ANNEXE	159

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

PRÉFACE DE L'ÉDITION FRANÇAISE

Tel qu'il est souvent appliqué, le contrôle de gestion consiste à faire de la comptabilité un instrument d'analyse, de prévision et de contrôle, et à créer au sein de la direction financière l'organe de contrôle chargé de l'utilisation de cet instrument.

Il s'agit alors moins d'un contrôle de la gestion que d'un contrôle financier, suscitant généralement des difficultés de communication avec les responsables et des réactions de défiance de leur part.

Le véritable contrôle de gestion a pour objet de doter les divers responsables, du directeur général au chef d'atelier, des instruments de bord indispensables pour fixer les objectifs à atteindre, et en assurer la coordination, de programmer les activités et les tâches à effectuer, ainsi que les ressources à mettre en œuvre, de contrôler l'utilisation de ces ressources et les performances réalisées, de prendre au fur et à mesure du déroulement des opérations les décisions correctrices nécessaires.

Autrement dit le contrôle de gestion constitue l'appareil de pilotage de l'entreprise. La mise en place de cet appareil et sa « maintenance » incombent au contrôleur de gestion ; mais ce dernier doit l'adapter aux besoins des divers responsables qui ont à l'utiliser, et les aider à s'en servir pour le contrôle de leur propre gestion ; le véritable contrôle de gestion consiste en effet dans l'auto-contrôle qu'exerce chaque gestionnaire sur sa propre activité.

**

Le contrôle de gestion, ainsi conçu, constitue donc le système nerveux de l'entreprise et les auteurs de cet ouvrage considèrent de la même façon le rôle des « managers » qui, pour remplir leur mission, doivent savoir analyser les situations, déceler les problèmes qu'elles soulèvent, décider des solutions à adopter pour résoudre ces problèmes, programmer les actions à mener et en contrôler l'exécution.

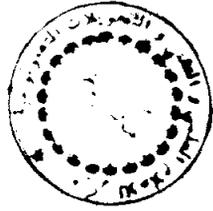
Si, donc, le contrôle de gestion est l'affaire de tous les « managers », il ne saurait se limiter pour chacun d'eux à son propre domaine d'action, car, dans leur entreprise comme dans toute organisation, ils dépendent tous les uns des autres et doivent assurer à la fois la cohérence de leurs objectifs et la coordination de leur action. Cette cohérence et cette coordination impliquent la création d'un réseau de communications verticales et horizontales, réseau dont, finalement, dépend l'efficacité du contrôle de gestion.

**

Telles sont les raisons pour lesquelles il nous a paru utile de réaliser une édition française de cet ouvrage. Comme ils l'indiquent dans leur préface, les auteurs présentent les bases de compréhension du fonctionnement des organisations — en mettant l'accent sur le rôle capital des communications — puis des modèles d'analyse et de diagnostic et, enfin, les procédures pratiques permettant aux « managers » ou aux analystes de résoudre les problèmes décelés dans les divers domaines d'activité de leur entreprise à tous les échelons.

Roger Labourier

Directeur général de l'Institut français de gestion
(I.F.G.)



PRÉFACE

OBJET ET APPROCHE

Si l'on l'exprime de façon directe, l'objet de cet ouvrage est de fournir aux managers les moyens d'améliorer leur travail personnel pour eux-mêmes et pour leur organisation. Nous le faisons en présentant un nouveau modèle d'activité de management qui repose directement sur trois éléments : les communications, le manager et le contrôle. Les éléments sont intégrés dans des systèmes et des procédures pratiques que tout manager actif et intelligent peut employer pour obtenir de bons résultats.

Mais il convient d'attirer l'attention sur quelques points. Dans un livre de ce genre il est nécessaire de présenter ensemble la théorie et la pratique. Nous formulons les théories utiles, mais nous les relierons aux activités pratiques de management. Cela signifie que nous n'écrivons pas principalement pour des étudiants ; nous ne présentons pas non plus de simples techniques ou recettes sans liens entre elles, susceptibles de garantir le succès dans le management. De plus, nous supposons que le lecteur peut faire des applications particulières de ce que nous exposons aux situations auxquelles il est confronté. Il est certain que personne ne peut le faire pour lui. En d'autres termes, nous considérons que notre rôle est de présenter des théories, des concepts et des principes opérationnellement utiles que tout manager peut traduire en action dans son travail.

LES GROUPES « CONCERNÉS »

A qui s'adresse donc cet ouvrage ?

D'une manière générale, son contenu s'applique aux cadres de tout échelon, mais les idées exprimées sont *particulièrement utiles* pour deux groupes principaux de personnes : les *cadres d'exploitation* et les *analystes de gestion*. Ce sont les cadres d'exploitation qui, finalement, font ou défont une organisation, par la manière dont les objectifs de leur département sont atteints. La direction générale fixe les politiques et trace les lignes directrices ; les ouvriers et les contremaîtres accomplissent les tâches d'exécution ; mais ce sont les cadres d'exploitation qui relient les deux échelons, qui traduisent les politiques et lignes directrices de la Direction pour les détails des opérations journalières.

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Il est clair qu'une organisation n'est jamais meilleure que celle de son encadrement. Cet ouvrage présente les principes, les systèmes et les procédures pouvant aider directement celui-ci à améliorer son efficacité et celle de l'organisation.

Les analystes de gestion dont la fonction est de déceler les points faibles de l'organisation sont aussi des personnages-clés dans son développement. Au cours des dix dernières années, des personnels des états-majors et des échelons d'exécution sont devenus des spécialistes de l'administration et de l'organisation que l'on a chargés de qualifier les opérations en répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les déficiences dans l'organisation ?
- Quels sont les changements nécessaires ?
- Quelles sont les causes des problèmes qui peuvent se poser ?
- Où des changements sont-ils nécessaires ?
- Quelles sortes de changements devrait-on faire ?
- Comment les réaliser ?
- Comment savoir s'il en a résulté des améliorations ?

Il est aisé de voir que les analystes de gestion répondent à un véritable besoin dans les entreprises.

Le diagnostic et la conception des organisations sont devenus une spécialité complexe, requérant des connaissances et des capacités qui dépassent celles d'un cadre d'état-major ou d'exploitation. Cette spécialité exige le type de compétences et d'approche proposées dans cet ouvrage.

LES CONTRIBUTIONS SPÉCIFIQUES

En quels domaines cet ouvrage peut-il intéresser le cadre d'exploitation et l'analyste de gestion ?

Il commence par présenter les *bases de compréhension du fonctionnement des organisations*, en exposant des théories et des concepts permettant au manager ou à l'analyste d'analyser comment s'adaptent les hommes et les structures au sein d'une organisation, connaissance nécessaire pour toute approche valable de l'entreprise.

En second lieu il expose *des modèles d'analyse et de diagnostic, à l'aide desquels le manager peut déterminer ce qui est bon ou mauvais dans son organisation*. Les théories et concepts sont traduits en méthodes et procédures applicables permettant au manager d'apprécier son entreprise de façon utile.

Troisièmement, ce livre présente des *moyens grâce auxquels le manager ou l'analyste peuvent concevoir les améliorations à apporter à l'organisation* : cette phase découle directement des deux précédentes. Une fois que le manager sait ce qui va bien et ce qui va mal, il peut renforcer les points forts et remédier aux faiblesses de son organisation. Des procédures pratiques lui sont proposées dans ce but.

En d'autres termes, ce livre marie *la théorie et la pratique* sous une forme applicable de façon générale par le manager ou l'analyste à chacune de leurs activités.

PRÉSENTATION

Notre présentation diffère sensiblement de celle qui est traditionnellement adoptée, parce que nous avons délibérément combiné nos propres vues avec les autres perspectives.

Nos vues sont présentées dans les sept chapitres de ce volume. Nous avons essayé, dans cette partie, d'exposer de la manière la plus simple possible les principes et les méthodes les plus importants pour l'analyse et l'amélioration des communications et du contrôle de gestion.

Dans les chapitres 1 à 3 nous présentons les *bases théoriques et conceptuelles indispensables*. Nous n'avons retenu de l'énorme masse d'idées dont nous disposions que celles susceptibles d'applications pratiques. Pour le faire de façon « économique », il a été nécessaire de fondre les vieux concepts dans de nouveaux modèles et de les regrouper à l'aide de divers schémas. Dans tous les cas nous sommes tenus à l'« ancien » lorsqu'il était utile et nous avons ajouté du « neuf » quand il y avait des lacunes à combler.

Dans les chapitres 4 à 6 nous présentons des méthodes éprouvées *d'analyse et de diagnostic*. Nous passons ainsi directement de bases conceptuelles à des systèmes et procédures pratiques permettant d'évaluer l'efficacité du management et de l'organisation. Les sujets sont traités dans un ordre logique puis situés dans des schémas analytiques, de telle sorte que des algorithmes particuliers puissent être appliqués par les managers pour atteindre leurs objectifs.

Dans le chapitre 7 nous décrivons les modèles à utiliser pour réaliser des améliorations. Après un bref rappel des méthodes précédemment exposées, nous présentons des systèmes et des procédures permettant de concevoir et de remodeler les organisations. En agissant ainsi, nous intégrons les composants que sont la communication, le management et le contrôle dans un cadre cohérent qui, en fait, devient une *théorie intégrée des activités de management*. Ce modèle, qui fournit une base originale pour le métier de manager, constitue, à notre avis, un apport capital de notre ouvrage.

Les autres points de vue sont présentés dans un « Recueil de textes » (1). Divisé en quatre chapitres, ce recueil renferme vingt-huit articles allant des plus pratiques aux plus théoriques.

(1) *Note de l'éditeur*. Dans l'édition originale, ce « recueil de textes » constitue la deuxième partie du volume. Nous indiquons en annexe la liste des articles de ce recueil. Leur traduction fera éventuellement l'objet d'une future publication.

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Nous avons choisi cette gamme pour satisfaire aux divers besoins des managers. Les étudiants déjà très avancés peuvent se pencher sur les articles les plus ardues ; les lecteurs moins bien informés peuvent commencer par les sujets les plus simples et se consacrer progressivement aux plus difficiles.

Dans les bibliographies qui suivent chaque chapitre nous citons, parmi les diverses sources, celles qui figurent dans le « recueil de textes ». Cela permet de comparer nos idées à celles d'autres auteurs. Cette combinaison aide le manager à juger des concepts qui lui sont le plus utiles.

NOS SOURCES

Elles doivent être connues du manager. Ce sont nos études, nos expériences de managers et d'analystes, nos observations et nos travaux avec de nombreux managers impliqués dans l'action. Il est inutile de dire que ce sont ces derniers moyens qui nous ont été le plus pratiquement utiles ; en effet, après avoir testé nos idées dans de nombreuses organisations — petites et grandes, privées et publiques, industrielles ou de services — nous avons pu profiter de critiques et d'expériences directes d'un grand nombre de managers à l'esprit ouvert. C'est le « produit » final de ces études et expériences que présente notre ouvrage.

George T. Vardaman
Carol C. Halterman

College of Business Administration
Université de Denver
Mai 1968.

BIBLIOTHEQUE DU CERIST