Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 23 (1965)

Heft: 4

Artikel: Le cycle de gestion, l'esprit de prospective et de planification

Autor: Rühli, E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-135927

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Le cycle de gestion, l'esprit de prospective et de planification [1]

Dr E. Rühli
Sous-groupe «Planification», Etat-major général, Berne

1. INTRODUCTION

Le cycle de gestion suivi par le chef est généralement subdivisé en trois étapes ou fonctions principales: *a)* le *planning; b)* la *direction des travaux d'exécution* et *c)* le *contrôle.*

Les fonctions ou tâches du chef dans la solution d'un problème d'entreprise quel qu'il soit consistent donc tout d'abord à indiquer ce qu'il faut faire, puis à veiller à la bonne exécution des travaux et, enfin, à contrôler si les plans ont bien été respectés. Ce processus est valable aussi bien pour la direction générale que pour l'encadrement moyen et subalterne.

Lorsque ce cycle de gestion n'est pas respecté par le chef, notamment lorsqu'il se perd dans les détails de l'une ou l'autre des trois étapes, des symptômes de mauvaise gestion se manifestent assez rapidement dans le secteur dont il a la responsabilité:

— Si le chef n'a pas de plan, les objectifs et les tâches de ses subordonnés demeureront imprécis; les exécutants perdront un temps précieux afin de déterminer éventuellement eux-mêmes quels sont les buts à atteindre. Les efforts se feront dans la dispersion et il se pourrait même que des objectifs contradictoires soient recherchés. Dans ces circonstances, l'enthousiasme que l'on éprouve à poursuivre un but commun sera perdu. Or, c'est précisément cet enthousiasme qui est le moteur principal des performances exceptionnelles.

— Si l'exécution du travail est mal dirigée, la productivité s'en ressentira. Le travail, même s'il est entrepris avec beaucoup d'application, ne sera pas coordonné et des retards et des confusions mettront en péril tout le processus d'exécution. La duplication des tâches provoquera des malentendus et se répercutera sur les coûts. Les subordonnés, manquant des informations nécessaires sur les travaux de leurs collègues et ne voyant pas clairement le sens et le contexte de leurs propres actions, seront d'autant moins portés à collaborer.

— Enfin, si un contrôle objectif fait défaut, qui permettrait de corriger à temps les erreurs, un climat d'insécurité envahira l'organisation. Les délais d'exécution et les retards en seront multipliés. En outre, le personnel qui exécute convenablement son travail se sentira lésé par rapport à celui qui commet des fautes sans être repéré; un sentiment d'inéquité risquera ainsi d'envenimer les rapports humains au détriment de l'organisation.

Chacun aura été témoin, au cours de sa carrière, de cas de mauvaise gestion correspondant aux exemples ci-dessus. L'activité sportive est, à ce propos, très révélatrice: combien d'équipes mal dirigées ont échoué, en dépit d'excellentes prestations individuelles!

Etudions maintenant les éléments de ce cycle de gestion pour rechercher en même temps quelles tâches et quels devoirs en résultent pour le chef.

[1] Extrait d'une conférence donnée lors d'un cours de formation de cadres moyens et subalternes.

2. PLANNING

2.1. Prévision et prospective

La première tâche de tout chef est de planifier l'exécution du travail futur dans son propre secteur de responsabilité. Mais on ne peut établir des plans et des programmes judicieux que si l'on a une vision claire du développement futur et des motifs décisifs en général. Cette étude de l'avenir, la prévision et l'exploitation d'informations ouvertes sur l'avenir, constituent une fonction importante de tout chef, résumée par la formule célèbre: « Commander, c'est prévoir. »

La signification d'une pensée orientée vers l'avenir est universellement reconnue dans une entreprise moderne et dynamique. De grandes organisations, telles que SNECMA, Kodak ou la Fédération horlogère, ont constitué dans le cadre de leur direction supérieure des groupes de travail de 5 à 10 personnes qui étudient: «... ce que sera cette entreprise dans vingt ou vingt-cinq ans dans les domaines suivants: commercial, recherche, personnel, administration ou gestion ». Ces études sont appelées « prospectives », car l'on vise à se représenter l'avenir éloigné indépendamment du passé et en analysant quels sont les facteurs essentiels qui détermineront le milieu que l'entreprise devra affronter. [1] On s'efforce alors, sur la base d'un examen de ces facteurs essentiels, tels que le développement technique, les modifications des structures sociologiques, etc., de déduire les problèmes qui se poseront à la firme. Par opposition à la « prévision », la « prospective » évite l'extrapolation mécanique du passé et s'efforce au contraire de prévoir l'avenir à partir de principes de base. « Aucune projection du passé ne peut constituer un avenir », dit Pierre Massé. Bien que les études « prospectives » soient encore rares dans l'industrie, les entreprises établissent de plus en plus des prévisions jusqu'à cinq ou dix ans, qui servent de base à un planning à long terme.

Ces exemples montrent comment le chef — ou la direction supérieure de l'entreprise — prépare en pratique son planning sur la base d'une étude approfondie d'informations spécifiques.

Ce qui est valable au niveau supérieur de la direction de l'entreprise l'est aussi à tous les autres échelons de commandement: au début de tout plan, il faut analyser la situation, les conditions du milieu, les moyens en personnels et financiers existants, ainsi que le temps disponible. Pour des travaux à caractère répétitif, c'est-à-dire des travaux qui ont déjà été souvent exécutés dans le département du chef concerné, cette analyse de la situation ne sera évidemment pas toujours nécessaire, car on dispose déjà d'expériences et on peut se fier dans une large mesure à l'intuition. Mais une analyse sérieuse de la situation sera toujours nécessaire comme base d'un plan réalisable chaque fois que les conditions se seront radicalement modifiées ou quand des tâches nouvelles, inédites se présentent. L'analyse évite de se décider trop rapidement pour des solutions « évidentes » sans avoir vu l'ensemble des diverses contraintes et alternatives.

Le chef, pour analyser la situation, se verra toujours confronté à deux problèmes: d'une part, il doit étudier une quantité souvent considérable de rapports, communications, statistiques, etc. Or, il lui est fréquemment impossible, par la force des choses, de les assimiler et de les approfondir en totalité pour pouvoir ensuite en tenir compte dans son plan. Et cela pour la simple raison que ces données sont souvent contradictoires et que le chef ne sait pas toujours si les données reçues sont exactes. Une des caractéristiques les plus

---

[1] *Cf. Revue économique et sociale Lausanne :* « Prospective-Planification », octobre 1963.

importantes d'un bon chef est d'avoir suffisamment d'habileté et de doigté pour saisir dans la masse d'informations reçues celles qui sont importantes et significatives ainsi que pour se faire fournir une documentation suffisamment substantielle et pertinente. Ensuite, il transposera les informations valables sur les besoins de son département et en tirera les conséquences et les exigences nécessaires pour l'avenir.

D'autre part, le chef constatera souvent, lors du planning de ses travaux que, malgré ce flux d'informations, ce sont précisément celles qui l'intéresseraient le plus qui font défaut. Aussi le chef doit être capable d'établir ses plans et ses décisions à partir d'informations incomplètes. Cela explique le fait toujours renouvelé que les chefs hésitent à prendre une décision, dans l'espoir de mettre la main sur des données plus sûres et par suite d'y voir plus clair. A côté du temporisateur, on trouve évidemment le casse-cou, prêt à courir le risque dû à une information incomplète. Il appartiendra au chef de trouver ici le juste milieu.

Une fois que le chef responsable, par l'exploitation et la synthèse des informations, voit clairement la situation future, il lui est loisible de passer au planning proprement dit de sa tâche.

2.2. Le planning proprement dit

Le planning est une phase partielle du cycle normal de gestion et, de ce fait, une tâche qui se pose toujours à nouveau au chef, à tous les degrés de la hiérarchie. Aussi le planning était-il déjà une réalité, avant que le mot soit universellement connu, à savoir comme instrument d'ordonnancement et de coordination des opérations futures. Ce qui, dans des entreprises dynamiques, est en voie de construction depuis quelques années, c'est le planning à long terme *systématique, coordonné* et *global* aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Ainsi les plannings et budgets à court terme déjà existants, qui en gros s'étendent sur une année, ont-ils été complétés par des plannings allant jusqu'à cinq ou dix ans pour les principaux départements de l'entreprise, ainsi que pour le développement de la firme tout entière.

Il va de soi que ce planning aux niveaux supérieurs de l'entreprise est également d'un grand intérêt pour les cadres moyens et subalternes, car ils disposent ainsi d'un schéma plus large dans lequel ils pourront effectuer le planning de leur secteur spécialisé et où ils pourront inscrire leurs tâches concrètes. Il s'agit de « penser » d'avance les travaux à exécuter ainsi que de prendre à temps les décisions utiles. Ces plannings ne sont jamais des prescriptions rigides qu'il faudrait respecter à tout prix. Ils posent simplement les jalons d'une activité future consciemment voulue et ils exigent, lors de leur réalisation, aussi bien du chef que de ses collaborateurs une certaine souplesse et des actions spontanées. Mais ces dernières resteront toutefois toujours dans le cadre du planning général. Aussi le planning de ce type n'exclut-il absolument pas l'initiative et la liberté d'action de l'individu.

Après ces quelques réflexions sur la nature du planning, nous montrerons plus en détail les éléments qui le composent.

2.21. Objectifs

Le planning a tout d'abord pour but l'élaboration claire et précise des *objectifs futurs* par le chef. L'analyse de la situation constitue, conjointement avec les objectifs posés par le chef supérieur, le contexte nécessaire pour une détermination exacte de ces objectifs.

Il importe donc que les objectifs soient élaborés à tous les niveaux de la hiérarchie, les objectifs situés à un niveau plus élevé posant la base des tâches à réaliser par l'échelon hiérarchique suivant. Le chef devra par conséquent s'efforcer de comprendre les desseins de son supérieur et d'en déduire les tâches qu'il assignera à ses collaborateurs. Ce serait une erreur d'exprimer ces objectifs simplement en passant et sous une forme quelque peu nébuleuse. Bien au contraire: tout planning systématique se caractérise par le fait que ses objectifs ne sont pas seulement formulés avec précision mais, si possible, fixés par écrit. En effet, ce qui est fixé par écrit exige une formulation claire et a de ce fait un effet salutaire de clarté. C'est là une des raisons qui explique que, parfois, les entreprises commencent leurs plannings par un premier chapitre «objectifs». Ces objectifs clairs et précis servent à orienter dans un même sens les idées, les intérêts, les projets et les réflexions d'un grand nombre de subordonnés et de collaborateurs, ce qui représente pour le chef un moyen idéal de coordination.

2.22, Mesures

Une fois les objectifs fixés, il faut préciser les mesures qui permettront d'atteindre ces objectifs. Pour le chef, il s'agira ici tout d'abord de déceler les alternatives, de les examiner, de soupeser leurs avantages et leurs inconvénients respectifs et, si le résultat ne donne pas satisfaction, de chercher encore d'autres solutions. Bien que cette tâche soit facile lorsqu'il s'agit de travaux de routine, il n'en est pas moins intéressant là aussi de vérifier de temps en temps le processus et de voir s'il n'y aurait pas d'autres méthodes ou procédés nouveaux tout aussi valables. C'est seulement ainsi que l'on pourra obtenir une amélioration constante de la productivité, ce qui est absolument indispensable dans tous les secteurs d'une entreprise.

Ce planning des mesures ne peut se permettre de rester dans le vague. Bien au contraire, il débouche en fin de compte sur les plans d'action concrète pour les collaborateurs, et répond ainsi à la question: Qui est-ce qui fait quoi, comment, avec qui et jusqu'à quand ? C'est précisément cette élaboration des plans d'action qui est une des fonctions typiques du chef et qu'il ne peut déléguer à ses collaborateurs que dans une mesure très limitée. Car c'est lui qui assume personnellement la responsabilité du procédé destiné à l'exécution d'une tâche concrète et conçu pour atteindre les objectifs fixés. Son expérience, son intuition et sa pensée créatrice lui sont alors d'un grand secours, ce qu'il ne peut évidemment pas toujours exiger ou attendre de ses collaborateurs et adjoints.

2.23. Moyens

Ces plans de mesures ou programmes d'action entraînent évidemment des conséquences personnelles et financières, dont il faudra tenir compte. En fait, ces ressources sont souvent limitées et forment ainsi un ensemble de restrictions pour le chef. Aussi les plans d'action constituent-ils une base absolument indispensable pour l'établissement de budgets appropriés.

2.3. Décision

Une fois que le chef a examiné de cette façon les objectifs possibles, les mesures à prendre et leurs conséquences pour l'avenir rapproché ou éloigné, le moment arrive pour lui de se décider pour l'un ou pour l'autre des divers plans possibles. Personne ne peut prendre cette décision à sa place et il se trouve ainsi finalement toujours seul. S'il a bien préparé sa

décision, c'est-à-dire s'il a tout d'abord, comme nous venons d'en parler, analysé la situation et éclairci les différents plans alternatifs, la décision se résume finalement pour lui à comparer les avantages et les inconvénients respectifs des solutions possibles et à choisir celle qui lui paraît la plus avantageuse et qui le satisfait le mieux. Ainsi sera achevée la première phase principale du cycle de gestion, à savoir le « plan ».

3. DIRECTION DES TRAVAUX D'EXÉCUTION

3.1. Organisation

La première tâche que le chef doit assumer juste après l'opération de planning est de constituer l'organisation nécessaire pour les travaux d'exécution. Il lui appartient de trouver la meilleure méthode, celle qui garantit la collaboration optimale d'une multitude d'hommes, d'outils et d'installations, appliqués à la réalisation de travaux partiels. Dans une grande firme, les tâches d'organisation s'étendent de la conception optimale d'un poste de travail déterminé à la fabrique jusqu'à la détermination des rapports entre les filiales et le siège central du groupe, ce qui implique de décider si la gestion doit être rigide et centralisée ou au contraire souple et décentralisée.

C'est justement à notre époque d'expansion industrielle rapide que l'organisation est une des fonctions permanentes du chef, vu qu'en raison de ce processus de croissance et de développement, ses tâches se modifient sans cesse. Peu importe à quel niveau de la hiérarchie il se trouve placé: ce sera toujours son devoir — en s'appuyant sur les tâches contenues dans les plans — de constituer les groupes de travail nécessaires, de leur confier les tâches partielles permanentes et de leur donner le matériel et les éléments indispensables pour une bonne exécution et en outre de régler les rapports entre les groupes de travail et, en particulier, le « timing » des travaux. A cet effet, il dispose de cahiers de charges et de diagrammes de flux de travail clairement établis et détaillés. C'est ici que s'impose le « Management by exception ». En effet, le chef répartit le travail de manière à ne pas être surchargé et délègue une partie de ses compétences. Grâce à cette délégation, il donne également à ses collaborateurs l'occasion de se développer, tout en leur confiant des responsabilités accrues. Or, une délégation des responsabilités et pouvoirs de décision n'est possible que si, le chef établit parallèlement des directives, des lignes de conduite et des principes suivant lesquels doivent travailler les collaborateurs dans le cadre des attributions qui leur ont été attribuées. Ces directives ne servent aucunement à reprendre d'une main ce qui a été donné de l'autre, leur seul objet étant que les subordonnés sachent comment le chef voudrait voir régler une question fondamentale et puissent être assurés que leurs décisions seront entérinées par le supérieur hiérarchique, tant qu'elles resteront dans les limites des directives fixées. Le collaborateur jouit donc d'une plus grande liberté d'action, puisqu'il n'est pas obligé d'en référer toujours au chef.

3.2. Communications

Lorsque l'organisation rationnelle a été mise en place, le rôle du chef, pendant toute la durée des travaux d'exécution, doit être de veiller à ce que les contacts et les communications se fassent sans heurts entre tous les participants.

Cela s'applique évidemment en premier lieu aux communications entre le supérieur et ses collaborateurs. Le supérieur doit veiller tout d'abord à communiquer intégralement

et aussi clairement que possible à ses subordonnés les plans et dispositions qu'il a prises en matière d'organisation. Chacun doit avoir parfaitement compris en quoi consistent ses tâches et responsabilités. C'est là un sujet qui, le service militaire nous l'a appris, bénéficie d'une attention toute spéciale. En effet, le jeune officier est formé systématiquement à l'art du commandement. Chaque supérieur hiérarchique devrait s'entretenir régulièrement avec ses subordonnés directs. Lorsque la volonté de le faire est présente, il est bien rare que l'on ne puisse trouver le temps nécessaire. Il convient absolument d'éviter que ces rencontres soient uniquement pour le chef une occasion de monologuer et de donner ses ordres. Leur but devrait être au contraire de permettre à chacun d'exprimer son point de vue, de faire valoir ses intérêts et d'engager par conséquent un dialogue contradictoire.

Le chef dispose naturellement d'un grand nombre d'autres moyens de communiquer: circulaires, notes, bulletins, comptes rendus, rapports mensuels et statistiques, coups de téléphone, conférences de formation et techniques, etc.

Outre les communications entre chef hiérarchique et subordonnés, il convient naturellement d'organiser et d'encourager celles entre collaborateurs. Il appartient au chef de veiller notamment ici à ce que le cloisonnement des esprits ne puisse se développer dans son secteur et à ce que soient récompensés autant que possible tous les efforts visant à établir une collaboration efficace et à promouvoir l'esprit d'équipe.

3.3. Motivation

Si les communications fonctionnent bien dans un département, le chef peut y recourir pour motiver ses collaborateurs. La motivation est d'ailleurs une tâche qui absorbe déjà le chef à l'heure actuelle et qui l'absorbera davantage encore à l'avenir. Il s'agit en l'occurence d'expliquer au collaborateur *pourquoi* il doit précisément assumer la tâche qui lui a été assignée et pourquoi on lui demande de l'exécuter de telle ou telle façon. En particulier à l'heure actuelle où, même aux échelons inférieurs de la hiérarchie, on a affaire à des ouvriers bien formés provenant de couches sociales émancipées, il est absolument nécessaire d'expliquer le « pourquoi » des choses, de préciser le contexte général de chaque mission et de réaliser si possible une harmonisation des intérêts individuels avec ceux du département ou même de l'ensemble de l'entreprise.

Nous avons tous en mémoire des exemples historiques, glorieux ou infamants, où un chef, meneur d'hommes, est parvenu grâce à son pouvoir de persuasion et à une bonne motivation à enthousiasmer et à entraîner son peuple ou ses partisans. Les Américains ont pour cela une formule excellente: « Modern Orders are Explanations. » De nos jours, commander, c'est expliquer.

3.4. Coordination

En outre, de bonnes communications constituent un excellent instrument de coordination. On groupe sous le vocable de coordination tous les efforts qui, au stade de l'exécution, contribuent à ce que les travaux se déroulent conformément aux plans. Dans l'entreprise moderne, où les décisions sont plus fortement décentralisées, la structure d'organisation plus largement et plus profondément ramifiée et les travailleurs davantage spécialisés, cette coordination est un élément important du cycle de gestion du chef. La coordination nécessite une grande habileté diplomatique, puisqu'il faut dans bien des cas, lors d'un conflit soudain

des intérêts, trouver rapidement une forme de collaboration acceptable pour tous, la présenter de façon convaincante et mener à bonne fin la solution acceptée avec les conséquences que cela implique. Les chefs d'entreprise expérimentés insistent toujours sur le fait que la coordination est de toutes les tâches de gestion celle qui prend le plus de temps.

Un grand pas est accompli sur la voie de la coordination si le chef planifie et organise scrupuleusement son secteur de responsabilités: objectifs précis, plans d'action et programmes de travail bien définis, répartition très nette des compétences et responsabilités, constituent, conjointement avec un système de communications fonctionnant bien, la meilleure garantie d'un travail effectué en collaboration et non à contresens. Cette fonction de coordination peut se limiter dans ce cas à écarter les défaillances inopinées et exceptionnelles, c'est-à-dire à remettre en ordre les diverses opérations (coordination horizontale) tout en veillant à ce que toutes ces activités soient toujours accomplies conformément aux objectifs de base (coordination verticale). Il est important que la coordination intervienne autant que possible dès le début et soit continuellement soutenue par le chef. D'autre part, les contacts nécessaires doivent être noués directement. C'est dans ces conditions qu'une tâche complexe pourra être menée à bien.

3.5. Formation des collaborateurs

Dans le cadre de la direction des travaux d'exécution, le supérieur hiérarchique doit en outre s'occuper de la sélection, de la promotion, de la formation et du perfectionnement des cadres et autres collaborateurs travaillant sous ses ordres. Les exigences imposées à son personnel dérivent directement des tâches qu'il lui confie. Le chef a tout intérêt à ce que les personnes sous ses ordres soient soigneusement choisies et formées.

La formation s'impose dès l'arrivée d'un collaborateur dans l'entreprise: introduction à sa nouvelle activité et adaptation à son nouvel entourage. Viennent ensuite la formation continue dans sa branche et, le cas échéant, des cours pour élargir son horizon professionnel. De nombreuses possibilités sont aujourd'hui mises en œuvre. Ainsi donc, le collaborateur va accroître son efficacité, tandis que le chef aura l'avantage de pouvoir le diriger plus facilement.

4. CONTRÔLE

Si, comme nous l'avons suggéré, le chef délègue dans toute la mesure du possible ses pouvoirs de décision à ses collaborateurs et les laisse travailler en toute indépendance dans le cadre des directives déjà mentionnées, il a néanmoins l'obligation de contrôler régulièrement leur efficacité pendant, mais aussi après l'exécution.

Dans chaque entreprise un grand nombre de contrôles sont déjà fermement implantés dans le flux normal du travail, comme par exemple, le compte d'exploitation. Un certain nombre de principes sont toujours valables: le contrôle doit être systématique, s'appuyer sur des valeurs d'orientation ou des standards destinés à évaluer objectivement les résultats; ces standards doivent être assortis de seuils de tolérance, tout dépassement de ces limites devant être porté suffisamment tôt à l'attention des chefs et les corrections éventuelles appliquées en pleine connaissance de cause.

On retrouvera l'application de ces principes dans les trois types de contrôle que l'on peut distinguer:

4.1. Contrôle de la « sortie » (« output »)

Le chef doit contrôler que l'on ne s'écarte pas des objectifs de ses plans sans motif valable. Il est toujours préférable du point de vue psychologique de modifier les objectifs et de les adapter aux nouvelles réalités, plutôt que de tolérer des déviations trop sensibles. Ce contrôle des objectifs concerne donc en premier lieu le résultat, autrement dit la « sortie », réalisé par le subordonné. Ce contrôle de la sortie peut être suffisant mais il ne faut jamais perdre de vue qu'il n'explique en aucune manière comment le résultat a été acquis et quels ont été les moyens mis en œuvre.

4.2. Contrôle du processus

La deuxième forme de contrôle se concentre davantage sur le processus. Si l'on dispose d'un programme de travail ou d'un plan d'action, les déviations éventuelles sont souvent très simples à relever. L'avantage de ce type de contrôle est que des corrections peuvent encore être appliquées suffisamment tôt pour influencer positivement les résultats. C'est ainsi que l'on a mis au point ces derniers temps des méthodes spéciales, telles que la méthode PERT, pour le contrôle de projets complexes. Grâce à ces techniques, le chef peut à tout moment se tenir au courant de l'état d'un projet, en ce qui concerne les délais, et il lui est également possible d'évaluer les répercussions des retards sur son plan. Il ne fait aucun doute que leur champ d'application s'élargira encore, car elles sont adaptables aux problèmes de contrôle à tous les échelons.

4.3. Contrôle de l'« entrée » (« input »)

Outre les résultats définitifs et le processus suivi pour y parvenir, il faut dans bien des cas contrôler également l'« entrée », autrement dit les moyens mis en œuvre, comme les capitaux, les matériaux et les heures de travail. Ce type de contrôle est généralement appliqué par les pouvoirs publics, où c'est le parlement qui vote les crédits nécessaires et par conséquent contrôle surtout l'entrée.

4.4. Rapport entre les types de contrôle

Un contrôle n'est vraiment satisfaisant que si l'on compare directement les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus, l'entrée et la sortie. C'est le seul moyen qui permette de dire si les deux grandeurs sont raisonnablement en rapport l'une avec l'autre. Ce principe est matérialisé par exemple avec le système de contrôle des standards et du calcul des prix de revient standard dans les ateliers. Il est souvent opportun, à la fin d'une tâche ou d'un projet, de comparer le résultat avec le plan original, c'est-à-dire avec les objectifs, les mesures d'application et les moyens prévus. En effet, ce type d'appréciation globale et synthétique est, dans bien des cas, riche en enseignements pour le cycle de gestion suivant.

5. LE CYCLE DE GESTION DANS LA PRATIQUE

Comme nous nous sommes limités à l'essentiel, on constate un certain nombre de différences par rapport à la pratique.

Le cycle de gestion est un ensemble dont les phases peuvent être d'une importance variable suivant le cas, de sorte qu'il n'est pas toujours nécessaire d'organiser chaque

phase dans le détail. En outre, la suite des phases est une représentation simple des idées à retenir et à appliquer continuellement, de sorte qu'il se produit des recoupements. On observera alors dans la pratique une contiguïté permanente de phases.

Les différences les plus sensibles dans l'organisation des différentes phases du cycle de gestion sont toutefois à rechercher dans les divers *styles* adoptés par les chefs.

Nous retiendrons pour illustrer ces différences deux styles particulièrement opposés:

— la méthode autoritaire et
— la méthode démocratique.

La méthode autoritaire se caractérise par le fait que le chef a bien en main les différentes phases du cycle. En particulier, il organise seul et exige de ses subordonnés qu'ils acceptent sans critiquer ses objectifs, directives et programmes de travail. Le chef autoritaire est persuadé d'être le seul à pouvoir exercer les fonctions de direction, croyant avoir pour cela des capacités spéciales. Il se sent d'ailleurs confirmé dans son attitude par le fait que les organisations humaines se donnent toujours un chef.

Cette formule présente divers avantages: une unité de doctrine et de commandement est assurée, quelqu'un se sent vraiment obligé d'agir comme un chef responsable, moins de compromis sont nécessaires et quelqu'un incorpore l'autorité. Mais cela ne va pas sans contrepartie: le collaborateur n'a pas la possibilité de participer activement à la gestion et à la direction de son travail. La motivation est souvent mauvaise; autrement dit, le collaborateur est mal informé et ignore presque tout du sens et des raisons de son activité. Si le chef vient à faire défaut ou à ne pas avoir les capacités nécessaires pour certaines tâches, l'ensemble du groupe est généralement paralysé. D'autre part, la gestion autoritaire n'est possible que si une certaine distance sépare le chef de ses collaborateurs. Le général de Gaulle a dit: « Un chef est distant, car l'autorité ne vas pas sans prestige, ni le prestige sans éloignement. ».

Il en va tout différemment de la méthode démocratique. On engage ici le collaborateur à prendre une part active au planning, à la surveillance de l'exécution et au contrôle. Il peut voir de lui-même, par exemple, d'où viennent les objectifs et quelles considérations ont abouti à tel ou tel programme de travail.

Les avantages incontestables de cette méthode sont que chacun peut exercer une certaine influence sur la formation de l'opinion et apporter de bonnes idées au groupe. Le chef est avant tout un coordinateur et non pas un dictateur. Il est très rare qu'il cherche à exercer un droit de décision exclusif et ses contacts avec les collaborateurs sont le plus souvent cordiaux et directs. Mais ce style a également ses mauvais côtés: puisque les collaborateurs ont leur part de responsabilité, ils peuvent être amenés à rendre des comptes. D'autre part, lorsqu'il s'agit de décisions prises dans le cadre du groupe, l'unanimité peut parfois être longue à réaliser, en l'absence d'une ferme autorité. En outre, on a tendance à se perdre dans des discussions aussi longues que stériles.

Les règles de la démocratie sont en effet souvent limitées à la phase de la préparation d'une décision, tandis que la prise de décision finale est réservée exclusivement au chef. La méthode démocratique est ainsi transformée en une méthode de collaboration plus facilement réalisable dans les conditions pratiques d'une entreprise.

On peut donc constater que les deux styles sont basés sur le *même cycle* de gestion. Seules les interprétations diffèrent. Aucun n'a le privilège d'être le seul valable. Ce sont les circonstances et la personnalité du chef qui décideront du moyen terme à adopter pour parvenir *au but*.

Bibliographie

Le Cycle de gestion

ACME: *Common Body of Knowledge Required by Professional Management Consultants*, New York, 1957, p. 15.

H. ULRICH: « Neuere Erkenntnisse auf dem Gebiete der Unternehmensführung », *Die Unternehmung*, 2, 1962, p. 65.

Prévision et prospective

G. F. BAUER: « La prospective », *Revue économique et sociale*, 4/1963, p. 293.

A. LANDUCCI: « La prospective appliquée à l'entreprise », *Prospective*, 11, 1960, p. 35.

Planning

M. BRANCH: *The Corporate Planning Process*, AMA, New York, 1962.

G. STEINER: *Managerial Long-range Planning*, Mc Graw Hill, New York, 1963.

D. W. EWING: *Long-range Planning for Management*, Harper, New York, 1964.

B. PAYNE: *Planning for Corporate Growth*, Mc Graw Hill, New York, 1963.

Décision

D. W. MILLER et M. K. STARR: *Fonction de Direction et Recherche opérationnelle*, Dunod, Paris, 1964.

H. SIMON: *The New Science of Management Decision*, New York, 1960.

Direction

H. KOONTZ et C. O'DONNELL: *Readings in Management*, Mc Graw Hill, New York, 1959.

E. DALE: *Planning and Developing the Company Organization Structure*, AMA, New York, 1952.

CH. GASSER: « Aufgabe und Organisation der Unternehmensleitung », *Industrielle Organisation*, 1961, p. 455.

Contrôle

B. E. GŒTZ: *Management Planning and Control*, Mc Graw Hill, New York, 1949.

Styles de gestion

M. E. SCHNEITER: « Les trois modes principaux de direction d'un ensemble », *Journal des Associations patronales*, 17, 1961, p. 311.