**Chapitre 2 : La gestion et le gestionnaire**

**Objectif spécifique**

**Au terme du chapitre, l’étudiant (e) doit être capable de :**

* Définir les fonctions de gestion et celle de l’entreprise.
* Décrire les quatre fonctions de la gestion : la planification, l’organisation, la direction et le contrôle.
* Décrire les compétences des gestionnaires.
* Expliquer comment on peut mesurer le rendement des gestionnaires.
* Décrire l’évolution de la pensée de gestion : de l’école classique à l’école moderne.

**Quelques Définitions**

Notre société est influencée par un ensemble de structures organisationnelles comme les écoles primaires et secondaires, les universités, les hôpitaux, les équipes de foot….

Toutes ces organisations ont des points en commun. On y trouve plusieurs personnes **"** gestionnaires **"**, visant des buts communs, en utilisant des ressources pour atteindre les buts visés.

**A/ Une 1ère définition** stipule que la nature même de la gestion est **"** de s'assurer que les ressources d'une organisation sont utilisées de façon optimale c'est à dire qu'elles sont bien utilisées, à de bonnes fins **"**.

Comment s'assurer de l'atteinte de ces objectifs ? On considère trois facteurs clés:

* **Economie:** Comment obtenir les ressources au moindre coût ?

Par une analyse coût/ avantage avant d'investir et de dépenser; Par le choix stratégique de la meilleure alternative pour l'entreprise.

* **Rendement:** Comment exploiter les ressources de la façon la plus adéquate pour atteindre le plein rendement ?.

Il se mesure par le rapport: QUANTITES D' EXTRANTS/QUANTITES D'INTRANTS

Exp: le coût unitaire est le coût total/ quantités d'extrants

* **Efficacité:** Comment atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise ?

|  |  |
| --- | --- |
| Objectifs non réalisés  Bonne utilisation des ressources | Objectifs réalisés  Bonne utilisation des ressources |
| Objectifs non réalisés  Mauvaise utilisation des ressources | Objectifs réalisés  Mauvaise utilisation des ressources |

Grille d'utilisation des ressources

Cette grille montre la façon dont les concepts d'économie, de rendement et d'efficacité sont reliés.

Ainsi, le gestionnaire peut atteindre les objectifs visés, même s'il utilise mal les ressources dont il dispose ; Comme il peut très bien utiliser ses ressources, sans toutefois les utiliser à de bonnes fins. L'idéal est de réaliser les objectifs en utilisant les ressources d'une façon optimale c'est à dire en les utilisant bien (économie et rendement) et à de bonnes fins (efficacité).

**B/ Une 2ème définition peut être donnée à la gestion:**" c'est le processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés ".

La gestion est un processus: Toutes les organisations ont des points communs (entreprise automobile, équipe de foot, hôpital, ...): Elles sont constituées de gestionnaires qui dirigent des personnes pour la poursuite d'un but commun.

Le rôle des gestionnaires est toujours le même; s'assurer que:

* les objectifs et stratégies sont bien définis = c'est la planification
* le travail entre les individus de son unité est coordonné = c'est l'organisation
* ces individus travaillent avec efficacité = c'est la direction
* le travail est conforme aux buts et aux plans = c'est le contôle

**Processus de Gestion**

La gestion suit un processus appelé **PODC** (planification, organisation, direction, contrôle).

* **Phase de Planification**

La planification est " un processus systématique et continu de préparation de l'avenir ". C'est une réflexion sur le " quoi faire " et le " comment faire ? ".

**Pour ce faire, le gestionnaire:**

* décide des objectifs et choisit les personnes qui vont contribuer à l'atteinte des objectifs;
* réalise des prévisions pour fixer un objectif.

**La fixation des objectifs dépend:**

* des moyens techniques, humains et financiers,
* de l'environnement constitué par des éléments moteurs, contraignants ou stables,
* de l'aspiration des dirigeants.

La planification consiste donc à déterminer les grandes orientations qui permettront à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

* **Phase d'Organisation**

L'organisation consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné afin de s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupes de travail.

La conception d'une organisation efficace nécessite la mise en place d'une structure bien étudiée.

* **Phase de Direction**

La direction est l'orientation et l'animation des Hommes en vue de la réalisation des résultats. La direction vise ainsi à influencer positivement les membres d'un groupe de travail afin de s'assurer que les buts visés sont atteints.

Cette phase impose au gestionnaire d'avoir des compétences interpersonnelles. Il doit savoir communiquer avec tous ceux qui œuvrent à l'atteinte des objectifs.

Il doit les:

* diriger,
* motiver,
* inspirer,
* encourager.
* **Phase de Contrôle**

Le contrôle permet d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs, aux plans établis et de remédier, éventuellement, aux situations défavorables de façon à ce que les résultats correspondent aux plans. Des écarts négatifs ou positifs, entre le prévu et le réalisé, peuvent être dégagés qu' il s'agit de communiquer au responsable concerné pour qu'une action correctrice soit entreprise.

**Compétences du Gestionnaire**

Vu les caractéristiques de l'environnement actuel, MINTRBERG identifie trois types de compétences que devrait avoir le gestionnaire aujourd'hui, à savoir:

* **Rôle Interpersonnel ou Compétences reliées aux Relations Humaines**
* Capacité de motiver;
* Capacité de communiquer;
* Capacité d'être leader c'est à dire le fait d'occuper une position dominante au sein d'un groupe et d'en exercer la direction.

Le leader est caractérisé par les mots suivants: vision, confiance, capacité créative, courage, communication, prise de risque, visibilité, absence d'égoïsme.

* **Rôle Informationnel ou Compétences reliées à la Recherche et à la Diffusion de l'Information**
* Capacité de chercher l'information;
* Capacité de trier et filtrer l'information;
* Capacité de transmettre l'information.
* **Rôle Décisionnel ou Compétences reliées à la Prise de Décision**
* Capacité d'initier des projets;
* Capacité de répartir les ressources;
* Capacité de négocier

**Pensée en Gestion**

* **L'école classique (1900)**

**Idée directrice:** On peut augmenter la faible productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant d'un meilleur salaire.

* **Organisation Scientifique du Travail**. TAYLOR (1865.1915) S'intéresse à la production dans les ateliers.(OST): analyse, décomposition, délimitation, chronométrage, Concepteurs/ Exécuteurs, Spécialisation des tâches et spécialisation des individus.
* **Organisation Administrative du Travail**. FAYOL (1841.1925) Privilégie la fonction administrative. Fayol est le premier à définir les grandes fonctions de l'entreprise:

**\*** Technique: produire, transformer,

\* Commerciale: acheter, vendre,

**\*** Financière: gérer des capitaux, Comptable: faire l'inventaire, établir le

bilan…

\* Administrative: P. O. D. C

* **Les théories de la Bureaucratie de M. WEBER (1864.1920)** C'est la forme la plus efficace de l'organisation. Elle s'appuie sur:
* une stricte définition des tâches et de l'autorité de chacun;
* une structure hiérarchique qui contrôle tout;
* un système cohérent de règles applicables à chaque cas particulier,
* Des relations réduites impersonnelles et formalistes entre fonctions et non entre individus;
* Emploi en fonction des qualifications professionnelles.

EN RÉSUMÉ…Pour l'école classique,

**L'Homme**

* est un être logique et raisonnable;
* est naturellement fraudeur;
* est un être économique, motivé uniquement par le salaire;
* recherche la sécurité et une définition claire de son travail;
* assimile bien les tâches simples et faciles.

**Elle suppose que l'entreprise est un système**

* rationnel,
* fermé,
* statique,
* mécaniste.

**Il est possible de dégager des principes universels**

* Supervision et contrôle nécessaire;
* Coordination imposée par le haut;
* Délégation d'autorité de haut en bas;
* Système équitable de rémunération;
* Définition rigoureuse des tâches;
* Division du travail, spécialisation;
* Gestion objective et impersonnelle;
* Le profit est la mesure de la performance;
* Négligence des facteurs humains.
* **L'école des Relations Humaines (1930)**

Elle se développe, en réaction contre les insuffisances de l'école classique dont elle est en fait complémentaire.

**Idée directrice:** La motivation des individus et l'efficacité des organisations dépendent de la capacité de ces dernières à prendre en compte les besoins de l'Homme au travail.

**MAYO:** Tout individu, dans son activité, éprouve des besoins de relation, de coopération, d'appartenance à un groupe.

**MASLOW:** Le travail peut être une source de satisfaction et de réalisation personnelle, avec sa " Pyramide de Besoins ".

**MAC GREGOR:** L'entreprise doit confier aux individus des responsabilités et adopter un style participatif de direction.

**HERZBERG:** La motivation des individus ne peut s'obtenir qu'avec l'élargissement et l'enrichissement du contenu de leurs tâches.

EN RÉSUMÉ…

L'école des relations humaines a mis l'accent sur la dimension sociale de l'organisation;

Elle a été à l'origine de réflexion sur la motivation incitant les entreprises à valoriser la composante humaine dans la recherche de l'efficacité économique;

L'école des relations humaines a mis en évidence le sentiment d'appartenance à un groupe de travail;

**Mais on lui reproche,**

* son inefficacité opérationnelle car la coopération amicale ne constitue pas une motivation suffisante;
* sa méconnaissance du rôle de la technologie;
* du son ignorance le poids de l'environnement;
* son champs d'action limité, focalisé sur l'Homme social uniquement.
* **L'école des Systèmes Sociaux(1950-1960)**

Avec l'école classique et l'école des relations humaines, l'entreprise est un système fermé sans relations avec les différentes composantes de l'environnement

**Aujourd'hui,** l'entreprise est partiellement dépendante de son environnement. Elle dispose d'une certaine autonomie et contribue à modifier certaines caractéristiques de son environnement.

L'entreprise est un système ouvert, vivant.

**a- Le courant socio technique (EMERY et TRIST)**

L'entreprise est un système socio technique c'est à dire que son efficacité dépendrait de l'optimisation conjointe des dimensions techniques et sociales; Il peut exister plusieurs manières d'organiser par la mise en place d'équipes semi autonomes

* **La théorie du comportement (CYERT et MARCH )**

L'entreprise est considérée comme un ensemble de groupes différents dont les objectifs sont distincts bien qu'ils aient tous intérêt à coopérer; L'entreprise est une organisation complexe ayant des motivations multiples; Cette théorie est fondée sur les quatre conceptions fondamentales suivantes:

* Quasi solution des conflits,
* Volonté d'éviter l'incertitude,
* Recherche sur les problèmes,
* Education de l'organisation.
* **La théorie de la décision SIMON**

L'entreprise est un lieu de problèmes et de décisions individuelles;

**Dans toute organisation, il existe deux types de décisions:**

* **Décisions programmées:** procédures routinières et répétitives telles que le traitement des commandes, des factures….
* **Décisions non programmées:** problèmes non structurés ou de grande importance tels que le lancement d'un nouveau produit…

**Cette théorie montre que la rationalité des décisions (c'est à dire leur adéquation aux buts) est limitée car:**

* L'environnement est complexe pour l'appréhender en totalité
* La connaissance des conséquences de la décision est toujours incomplète;
* On ne peut examiner qu'un choix limité de situations pour prendre les décisions adéquates.

EN RÉSUMÉ…

**L'organisation est un système social où:**

* de nombreux groupes interagissent;
* se nouent des conflits de personnes et de groupes ayant des motivations différentes;
* des relations avec l'environnement sont nécessaires;
* de nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur la polyvalence, l'autonomie et le travail en groupe sont mis en place.

L'approche comportementale impose l'hypothèse de la rationalité limitée. La prise en compte de tout élément environnemental aide le gestionnaire à prendre la décision adéquate.

**Essentiel à retenir**

Notre société est caractérisée par son caractère organisationnel. Une organisation est habituellement formée de personnes qui visent un but commun et qui possèdent les ressources nécessaires pour atteindre ce but visé.

L'une des principales responsabilités d'un gestionnaire est de s'assurer que ces ressources sont utilisées efficacement et économiquement et qu'elles fournissent un rendement satisfaisant:

**Par économie,** on entend les meilleures conditions dans les quelles le gestionnaire acquiert les ressources humaines et matérielles. **Par rendement,** on entend d'une part le rapport entre les biens et les services produits et d'autre part les ressources utilisées pour les produire. Et par efficacité, on entend la mesure dans laquelle une organisation atteint les buts visés.

**Pour ce faire,** le gestionnaire devrait être outillé de compétences liées aux relations humaines, à la recherche et à la diffusion de l'information ainsi que celles liées à la prise de décision.

**La gestion,** en tant que processus, s'articule autour de 4 activités principales:

* **Planifier =** rechercher, choisir, préparer et élaborer des plans suivant des objectifs en tenant compte des moyens disponibles;
* **Organiser** = faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles ainsi que le regroupement des activités;
* **Diriger** = influencer positivement les membres d'un groupe de travail;
* **Contrôler** = évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs établis lors de la planification.

C'est ainsi que la gestion moderne considère l'entreprise non plus comme un système, fermé en vase clos, indépendant de son milieu externe, mais comme une entité, en corrélation avec son environnement. Le fait de s'y adapter devient un impératif pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise et de l'organisation, plus généralement.

**Bibliographie**

« L’entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L’entreprise Réinventée » les éditions d’ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l’Entreprise » édition NATHAN , 1997.

« Economie et Gestion de l’Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d’Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l’Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES , CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l’Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994. Dictionnaire de l’Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER,

édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l’Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON, édition NATHAN 1993.