

# Chapitre III :

## La gestion et le gestionnaire

L'objectif primordial de toute entreprise est de produire des biens ou des services commercialisables et générer un capital. Se trouvant dans un environnement externe turbulent, **l'entreprise doit veiller à bien utiliser ses ressources afin d'aboutir à son principal objectif : réaliser un profit.**



*Le processus par lequel l'entreprise parvient à assurer sa condition de survie est celui de la **gestion**, également appelé **management** ou **administration de l'entreprise**. Ainsi, le processus de gestion de l'entreprise comprend des fonctions précises et ordonnées, que le dirigeant doit savoir gérer.*



*Tout gestionnaire (manager) doit être doté de **qualités spécifiques**, afin d'assurer les **différents rôles** qu'il joue au sein de **l'organisation**, et assurer la bonne marche globale de l'entreprise.*

# SECTION 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE

- Afin de désigner l'activité de mener à bien la marche d'une entreprise, nous employons différentes terminologies : **gestion, management, ou administration des entreprises.**
- Au-delà des méthodes et des techniques proposées, le management repose sur d'abord et avant tout, sur l'action des managers. **Ainsi, l'art du management mêle rigueur et improvisation, rigidité et souplesse, bricolage et méthodes systémiques.**

# SECTION 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE

Selon Aktouf : « Manager, gérer, administrer c'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, manier, etc. (...). *Depuis Fayol (1916), nous n'avons rien trouvé de mieux que le noyau intégrateur résumant les grands axes du travail du dirigeant : Planifier, Organiser, Diriger, et Contrôler ; le fameux PODC*»

# SECTION 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE

## 1. LES FINALITÉS DE L'ADMINISTRATION

Les finalités de la gestion ou de l'administration des entreprises

```
graph TD; A[Les finalités de la gestion ou de l'administration des entreprises] --> B[La coordination des efforts individuels :  
la gestion a pour objet essentiel la coordination des efforts individuels en vue de favoriser la réalisation d'objectifs communs.]; A --> C[La recherche de solutions acceptables :  
la gestion étudie l'entreprise en relation avec son environnement interne et externe. C'est la raison pour laquelle la décision ou solution adoptée ne peut être qu'acceptable, et non optimale pour l'entreprise. (voir Lectures )];
```

### La coordination des efforts individuels :

la gestion a pour objet essentiel la coordination des efforts individuels en vue de favoriser la réalisation d'objectifs communs.

### La recherche de solutions acceptables :

la gestion étudie l'entreprise en relation avec son environnement interne et externe. C'est la raison pour laquelle la décision ou solution adoptée ne peut être qu'acceptable, et non optimale pour l'entreprise. (voir Lectures )

# SECTION 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE

## 2. LA GESTION, SCIENCE OU ART ?

Tout gestionnaire doit disposer à la fois d'un **savoir**, et d'un **savoir-faire**.



### L'aspect science :

l'ensemble des théories qui favorisent la mise au point des règles et techniques constituant les moyens d'aide à la prise de décision par le gestionnaire.



### L'aspect art :

la capacité du gestionnaire à être sensible aux variables critiques d'une situation, et de passer à l'action sous des contraintes de temps.

## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

*La gestion se présente comme un carrefour de disciplines, à la fois parce qu'elle opère des emprunts à de multiples sciences et qu'elle est elle-même organisée en différentes spécialités.*

*L'entreprise est une entité autonome dotée de plusieurs fonctions, à la fois différentes mais complémentaires et interdépendantes. De la qualité de ses fonctions et de leur coordination dépendent la réalisation des objectifs de l'entreprise.*

## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

*Il n'existe pas de modèle général de fonctions à appliquer systématiquement*, quelle que soit l'entreprise. La décision de conception des fonctions peut varier selon les spécificités de l'entreprise, les représentations de ses gestionnaires, ses objectifs, ses priorités d'action, ses moyens, le contexte, et l'environnement.

Cependant, au-delà de la diversité des entreprises, *les fonctions suivantes sont souvent représentées : GRH, marketing, production, finance et R&D.*



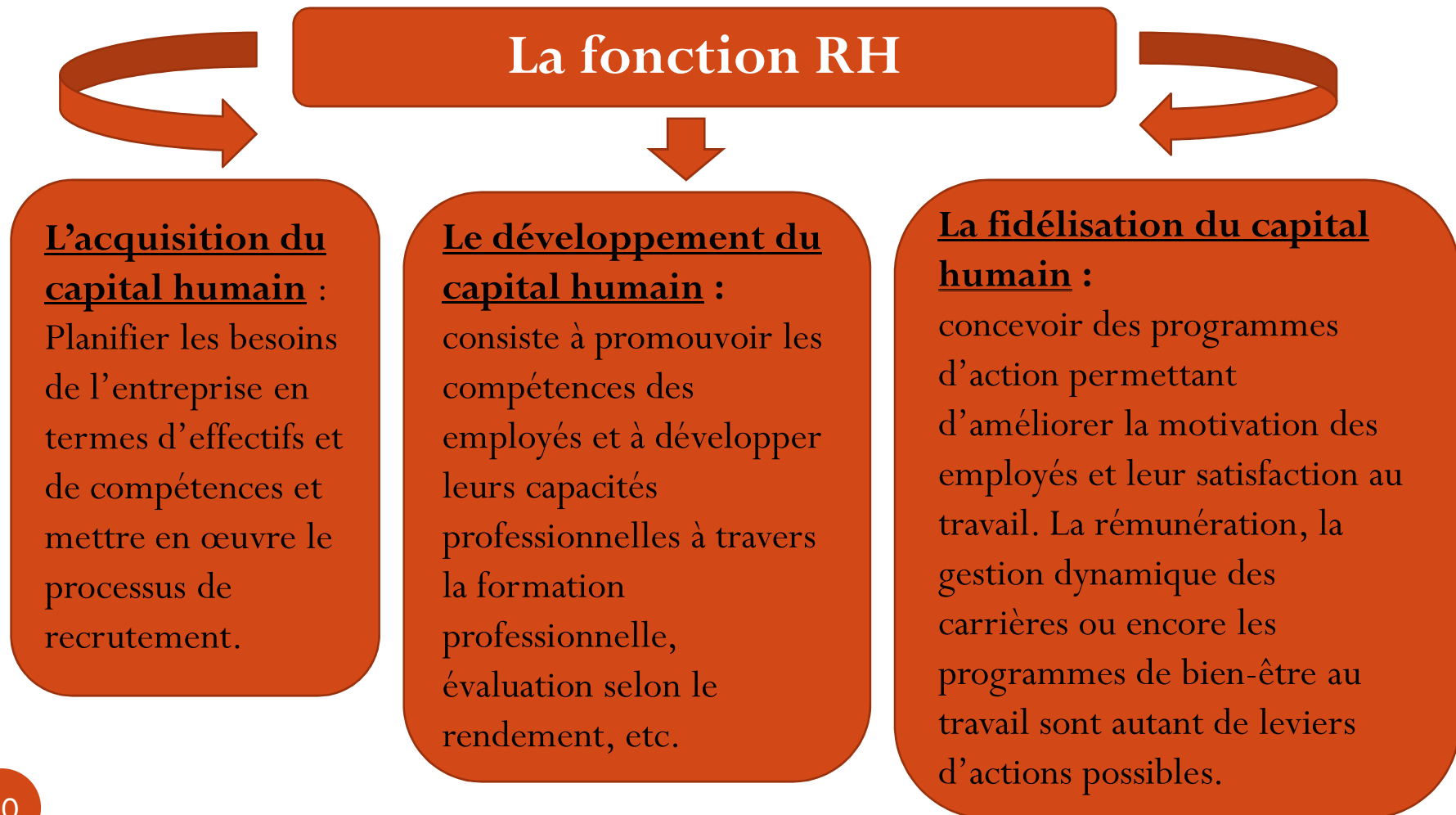
## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

### 1. LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) prend en charge le management du capital humain de l'entreprise.
- La fonction GRH s'articule autour de trois politiques clefs : l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.

## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

### 1. LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES



## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

### 2. LA FONCTION MARKETING

- Elle permet de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et/ou services de l'entreprise. Toutes les actions de collecte d'informations sur les clients, la segmentation, l'analyse du marché, la définition des politiques de produit, de prix, de communication, de distribution, etc. font partie des attributions de la fonction marketing.
- Cette fonction est d'autant plus cruciale pour le développement de l'entreprise que son environnement est marqué par une compétition accrue entre producteurs. Théoriciens et praticiens s'accordent sur le fait qu'une entreprise qui réussit est une entreprise qui sait vendre. Pour ce faire, elle doit être à l'écoute des clients, capable d'anticiper leurs besoins et de répondre au plus vite et au mieux à leurs désirs.

## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

### 3. LA FONCTION PRODUCTION

- Elle assure la production de biens ou de services destinés à être mis sur un marché pour la vente. Pour ce faire, cette fonction est chargée de concevoir, élaborer et mettre à exécution les études et les projets de production, choisir les équipements adéquats et prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais. Ces contraintes sont essentiellement : la qualité du produit, le budget de production, le coût de production et les délais de fabrication.
- Ainsi, le responsable production doit gérer la programmation, l'exécution, le suivi, la supervision, la coordination de la production des outils, des ateliers et des différents lieux de production.

## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

### 4. LA FONCTION FINANCIÈRE

- La mise en œuvre d'une politique financière équilibrée est l'objectif principal du responsable financier de l'entreprise. En effet, une entreprise qui utilise plus de ressources financières qu'elle n'en crée est amenée, à terme, à disparaître.
- Le responsable financier de l'entreprise est appelé à résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise, à la préservation de son équilibre financier et à la sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation.

## SECTION 2 : LA GESTION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

### 5. LA FONCTION RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT R&D

➤ Cette fonction a pour mission la collecte et l'analyse de toutes les informations et connaissances pour assurer une meilleure visibilité des mutations perceptibles et probables affectant à la fois ses activités, ses clients et son marché. Par la recherche et le développement, les gestionnaires visent à acquérir une meilleure représentation de leur entreprise et de leur environnement, à enrichir leur capital de connaissance et d'action.

➤ Le fonctionnement d'une unité de recherche et développement nécessite des experts à haut potentiel, des équipements onéreux et des budgets conséquents. C'est pour cette raison qu'en général seules les grandes entreprises (en l'occurrence les multinationales) peuvent financer de tels départements.

## SECTION 3 : LE PROCESSUS DE GESTION

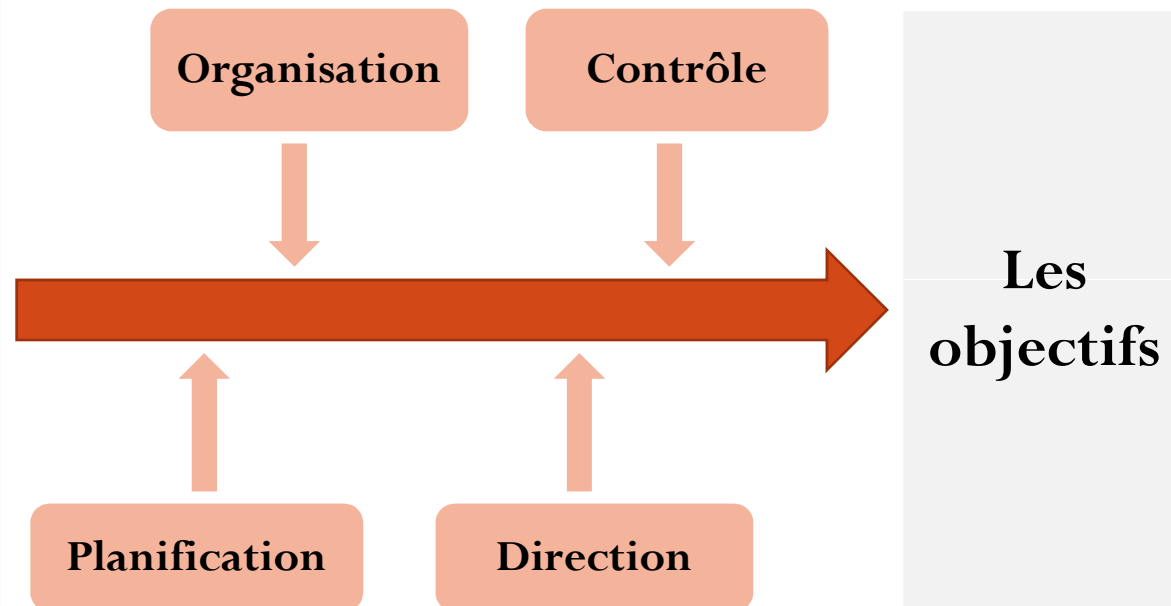
Par essence, gérer consiste à décider et à agir (faire des choix, résoudre et exécuter, faire et passer à l'action).

De manière fonctionnelle, la gestion est le *processus* spécifique consistant en des activités de *planification*, d'*organisation*, de *direction* et de *contrôle* visant à *déterminer* et à *atteindre* les objectifs définis grâce à l'emploi d'*êtres humains* et à la mise en œuvre d'*autres ressources*. (Terry et Franklin, 1985).

## SECTION 3 : LE PROCESSUS DE GESTION

### Ressources (6M)

- Moyens humains
- Matériel
- Moyens financiers
- Matières premières
- Moyens techniques
- Méthodes



**Schéma primaire de la pratique du Management :**  
**Les différentes phases**



## SECTION 3 : LE PROCESSUS DE GESTION

### 1. LA PLANIFICATION

La planification consiste en l'élaboration des objectifs, la confection des plans et la détermination des ressources. Le système de planification est précédé par une activité de prévision qui consiste à se pencher sur les ressources et à établir des programmes et des plans de prévision concernant la technologie, les qualifications, les budgets, et les informations, dans le futur.

La planification a pour mission de prévoir aujourd'hui l'évolution future de l'entreprise. L'élaboration des plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés amène le gestionnaire à poser les questions relatives à la situation actuelle de l'entreprise, son orientation future, les moyens à utiliser ainsi que les méthodes à suivre

# SECTION 3 : LE PROCESSUS DE GESTION

## 2. L'ORGANISATION

L'organisation nécessite tout d'abord, la fixation de sous objectifs pour chaque unité de travail, la détermination des tâches qui doivent être exécutées par les personnes de chaque unité et la délimitation de leurs responsabilités pour mener à bien les plans prévus et atteindre les objectifs.

Organiser, c'est aussi choisir le personnel le mieux qualifié pour remplir les fonctions décrites tout en lui procurant les ressources et les moyens nécessaires en quantité suffisante, au bon endroit, et au bon moment.

# SECTION 3 : LE PROCESSUS DE GESTION

## 3. LA DIRECTION

La direction consiste ainsi à communiquer avec les membres, à les encourager et les stimuler, à les former, et enfin, à l'exercice d'une autorité significative.

La fonction de direction est celle qui exige du gestionnaire qu'il soit capable de motiver, de communiquer les objectifs, de guider et d'établir de bonnes relations personnelles, etc.

C'est en comprenant les besoins des travailleurs et la manière de les satisfaire que le gestionnaire peut s'assurer que les différentes unités de l'entreprise travaillent conjointement avec efficacité et en harmonie.

Diriger représente donc la tâche de gestion la plus fortement axée sur la personne.

## SECTION 3 : LE PROCESSUS DE GESTION

### 4. LE CONTRÔLE

Le Contrôle, c'est l'évaluation des résultats de façon à déterminer si l'entreprise peut atteindre ses objectifs. Le contrôle est étroitement lié à la planification.

Le contrôle repose sur trois activités fondamentales, à savoir l'établissement des normes, la collecte des informations permettant de découvrir tout écart par rapport aux normes, et enfin l'adoption de mesures correctives.

Il y a trois types de contrôle : le contrôle proactif, le contrôle concomitant et enfin le contrôle rétroactif (effectué en fin d'activités permettant des ajustements utiles pour les activités futures).

## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

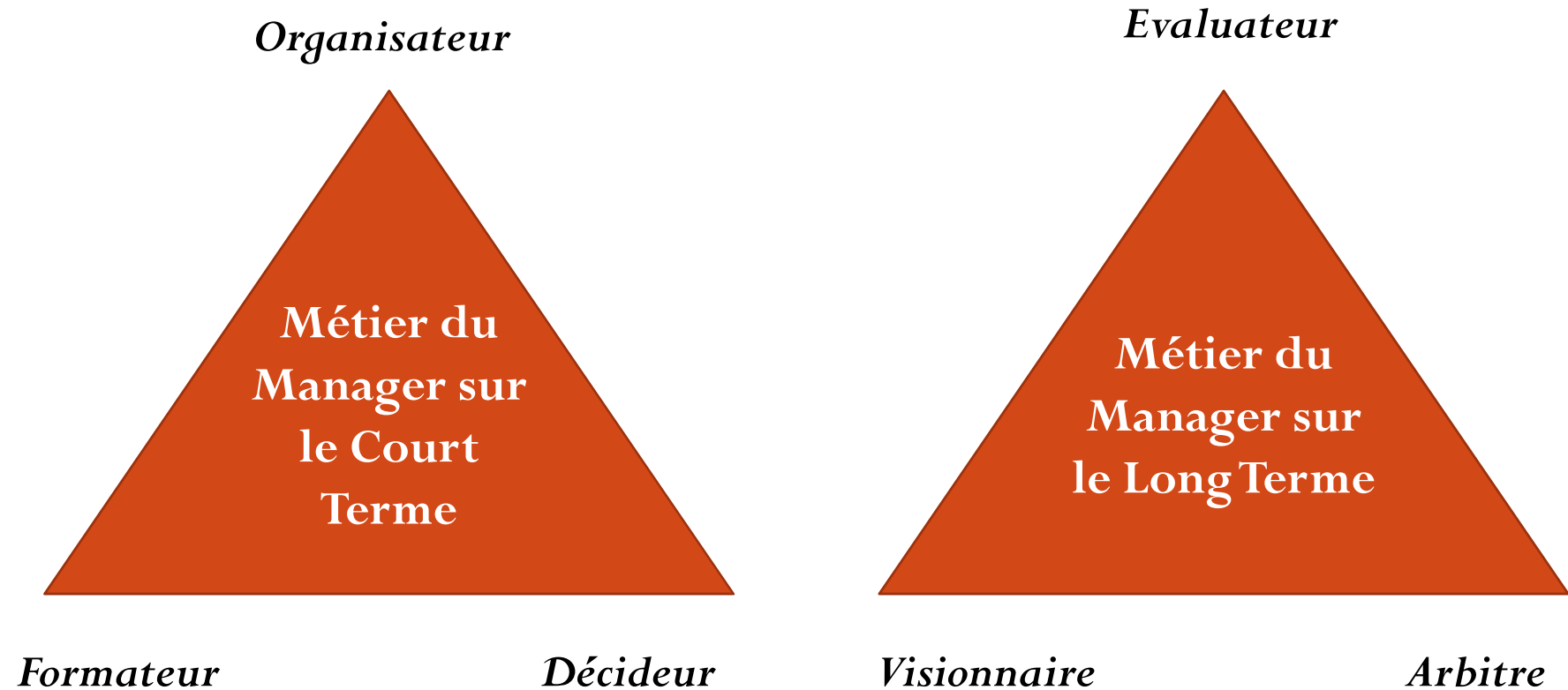
Les gestionnaires ou administrateurs (managers) doivent avoir les compétences et les qualités appropriées pour faire un bon usage des ressources, et travailler à la réalisation des objectifs.

*Le rôle principal du gestionnaire consiste à :*

- S'assurer de l'efficacité, c.à.d. vérifier le degré de réalisation des objectifs prévus.
- S'assurer de l'efficience, c.à.d. vérifier la manière d'utilisation des moyens engagés.

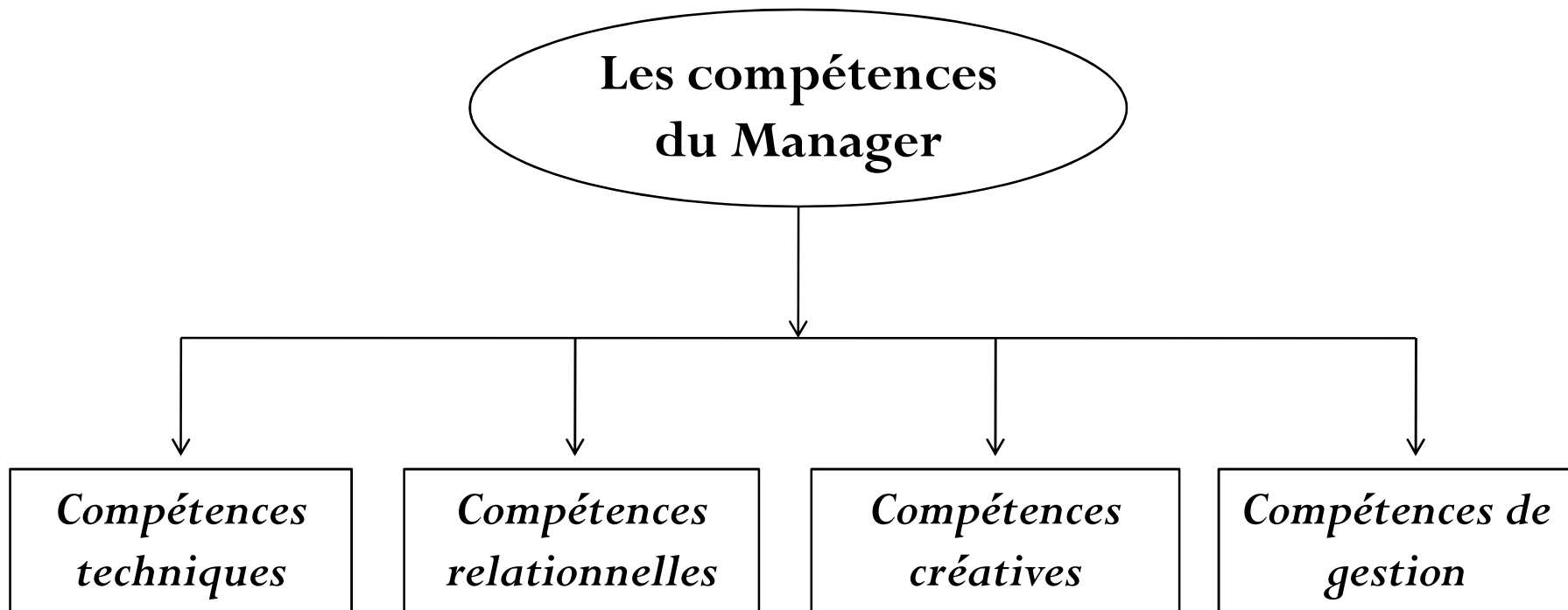
Le gestionnaire doit se distinguer par les compétences qu'il doit avoir et les rôles qu'il doit assurer.

## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE



## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

### 1. LES COMPÉTENCES DU MANAGER



## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

### 1. LES COMPÉTENCES DU MANAGER

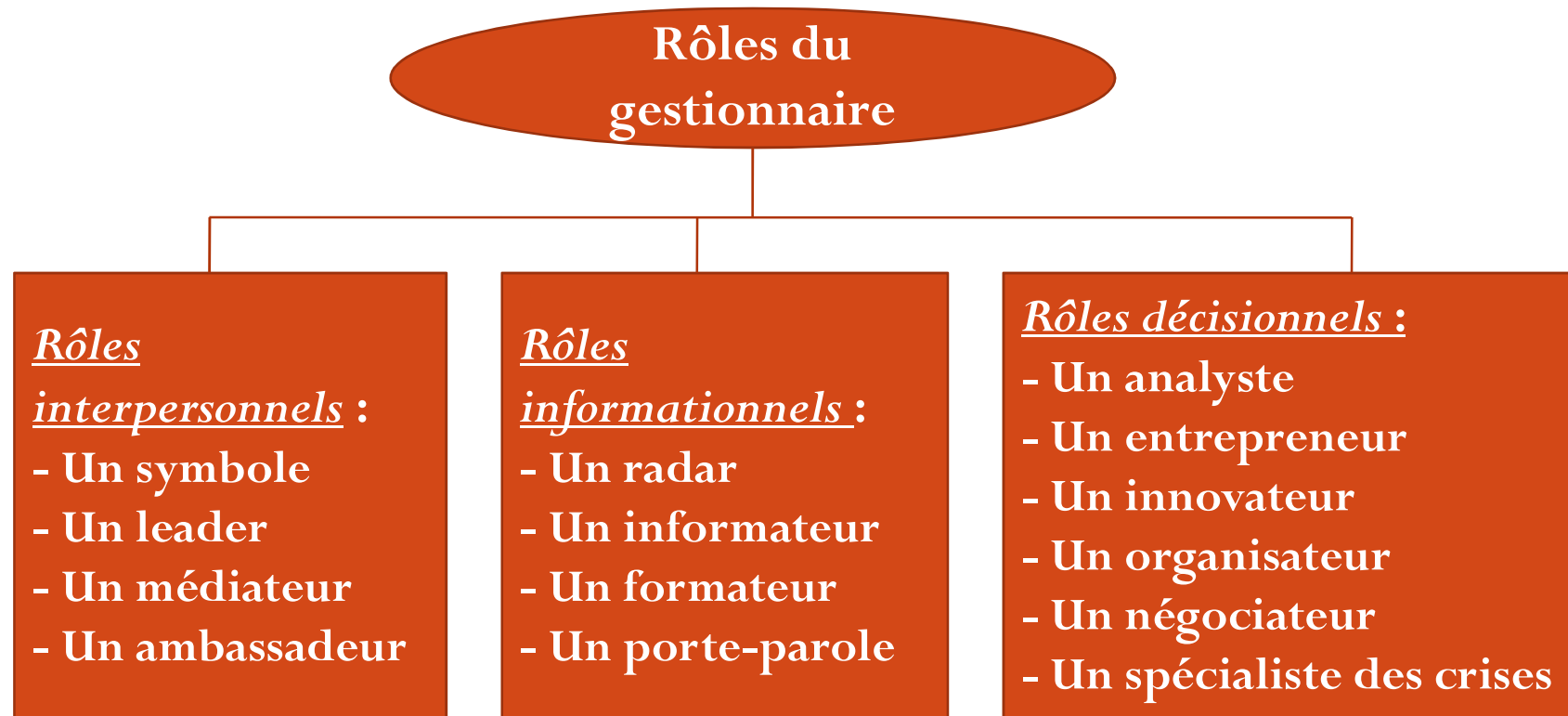
- ✓ **Les compétences techniques** : les connaissances dans un domaine précis.
- ✓ **Les compétences relationnelles** : la capacité du gestionnaire à diriger les hommes, à les motiver, et à faire en sorte que tous leurs efforts convergent vers un seul objectif.
- ✓ **Les compétences créatives** : faire preuve d'imagination et de créativité, afin de trouver les solutions les plus adéquates et les plus compatibles avec l'environnement interne et externe de l'entreprise.
- ✓ **Les compétences managériales** : Le gestionnaire doit ainsi maîtriser les quatre axes fondamentaux du processus de gestion (la planification, l'organisation, la direction et le contrôle).



## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

### 2. LES RÔLES DU MANAGER SELON MINTZBERG

Selon Mintzberg, les activités du gestionnaire peuvent être rattachées à *trois types de rôles*.



## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

### 2. LES RÔLES DU MANAGER SELON MINTZBERG

- *Les rôles interpersonnels* : ils sont liés à la gestion des relations humaines dans l'entreprise.
- **Un symbole** : il doit être une référence pour ses subordonnés (il véhicule des attitudes, des valeurs et des croyances) ;
- **Un leader** : il doit être un meneur d'hommes pour assurer la mobilisation des ressources humaines ;
- **Un médiateur** : il doit jouer le rôle d'intermédiaire en cas de conflits entre les salariés et participer à débloquer la situation ;
- **Un ambassadeur** : il doit représenter l'entreprise dans ses contacts avec l'extérieur (les clients, les fournisseurs, les banquiers et les pouvoirs publics).

## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

### 2. LES RÔLES DU MANAGER SELON MINTZBERG

- *Les rôles informationnels* : ils sont liés à la collecte, à l'analyse et à la diffusion de l'information nécessaire à la création et à la coordination des relations et des activités dans l'entreprise :
- **Un radar** : il doit jouer le rôle d'un observateur actif. Il doit être toujours à l'affût des renseignements utiles pour la prise de décision ;
- **Un informateur (ou diffuseur)** : il doit transmettre les informations aux membres de l'entreprise ;
- **Un formateur** : il doit être capable de transmettre des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être ;
- **Un représentant (ou porte-parole)** : il doit transmettre des informations et des renseignements officiels à des personnes à l'extérieur (médias, presse).

## SECTION 4 : LE GESTIONNAIRE

### 2. LES RÔLES DU MANAGER SELON MINTZBERG

- *Les rôles décisionnels* : ils sont considérés comme les plus importants :
  - **Un analyste** : il doit procéder à la réflexion sur l'entreprise et son environnement ;
  - **Un entrepreneur** : il doit prendre des décisions, mettre en place des projets ;
  - **Un innovateur** : il doit mettre en œuvre de nouvelles activités, prendre des initiatives ;
  - **Un organisateur** : il doit réguler et répartir les ressources de l'entreprise ;
  - **Un négociateur** : il doit représenter son équipe de travail et participer à des négociations et des conventions avec différents partenaires (syndicats, pouvoirs publics) ;
  - **Un spécialiste des crises** : il doit s'adapter aux changements de l'environnement et composer avec les situations difficiles et délicates (grève des employés, faillite d'un client important, nouvelle réglementation).

## *Conclusion du chapitre III*

La gestion semble être une approche pluridisciplinaire, un dosage entre la science et l'art. Elle a pour objectif d'agencer les ressources de l'entreprise de la meilleure façon possible, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est également l'activité par laquelle les hommes sont mobilisés, motivés, et amenés à coordonner leurs efforts dans le même sens.

Le gestionnaire doit donc disposer de qualités aussi bien de compétences, que de qualités humaines, qui lui procurent une certaine légitimité pour l'exercice de son autorité, et de son activité de décideur.