

CHAPITRE II : LA GESTION ET LES GESTIONNAIRES

Section 1- Définitions et effets de la gestion

Le succès des entreprises est presque toujours rattaché à la qualité de leur gestion. D'une manière générale, la gestion peut être définie comme l'art ou la manière d'organiser et de conduire une activité ou une entité quelconque. Dans ce sens, la gestion s'applique à plusieurs domaines autres que l'entreprise.

- On gère sa famille
- On gère son budget ou son argent
- On gère son temps

Elle s'applique aussi à l'entreprise et à ses activités ou à ses fonctions. On gère l'entreprise, mais on gère aussi, dans l'entreprise, les achats, les stocks, la production, les ventes, les finances, les Hommes (RH), ... (fonctions de l'entreprise).

1. Définitions

La complexité des entreprises rend nécessaire l'existence d'une force qui a pour objectif d'organiser et motiver les ressources. Pour cette raison de nombreuses définitions de la gestion sont proposées dans la littérature.

Chaque entreprise est créée afin de produire un bien ou un service permettant de satisfaire un besoin de l'environnement. La gestion est l'activité qui ordonne les efforts et combine l'ensemble des composantes de l'entreprise (ressources humaines, matières, machines, méthodes, moyens financiers et marché) afin d'atteindre un objectif prédéterminé.

La gestion est un **processus décisionnel** visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis pour la bonne utilisation continue des ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles d'une manière individuelle et/ou collective tout en tenant compte de son environnement. Selon P. DRUCKER, « La gestion est la décision rationnelle et informée ».

En conséquence, Gérer consiste à gouverner une « organisation » :

- ❖ En rendant précis le but auquel on se propose de parvenir,
- ❖ En sélectionnant et en mettant en œuvre les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.

La conception ancienne de la gestion est substituée par une conception moderne selon laquelle la gestion est considérée comme l'accomplissement d'actes créateurs à des degrés divers dans toute organisation que ce soit une entreprise, une administration, une association Etc.

N.B. Management et Gestion

La gestion : c'est le processus impliquant simplement la mise en œuvre d'un certain nombre de méthodes et de techniques permettant aux dirigeants de l'organisation de résoudre les

problèmes qui leur sont imposés à l'extérieur de l'environnement. Autrement dit c'est l'ensemble d'actes tendant à suivre et contrôler le fonctionnement à court et moyen terme (CT/MT) d'une organisation (une structure organisationnelle).

Le management : c'est le processus d'agencement dynamique des ressources et des énergies, en faisant face intelligemment à l'évolution de l'environnement et ses changements afin qu'une organisation atteigne son objectif.

Il apparaît à partir de ces deux définitions l'importance de la notion de processus qui veut dire qu'aussi bien la gestion que le management sont deux concepts **évolutifs**.

On peut signaler à cet effet, que le **manager** est dans un premier temps un **gestionnaire** c'est-à-dire un responsable qu'il soit un agent de maîtrise ou un directeur de service ayant un objectif à atteindre. Sa mission se résume dans la seule action de résoudre les problèmes efficacement compte tenu des moyens matériels et intellectuels dont il dispose à l'instant où se produit les problèmes et ce dans le cadre de la réalisation de l'objectif global.

Dans un second temps, ce même responsable quelque soit le qualitatif du **manager** il est appelé à chercher et trouver d'autres solutions meilleures à son problème pour améliorer sa réalisation dans le futur : c'est un **futurologue**. Le management vise donc le long terme (LT) et inclut une certaine habilité à l'anticipation et la flexibilité (qualités indispensables dans l'environnement actuel caractérisé par une évolution rapide). Bref ce qui différencie un manager d'un gestionnaire c'est cette notion de **futurologie** caractérisant la tâche du manager.

Dans un souci de simplification, nous assimilons la gestion au management et nous les utiliserons de façon interchangeable. Ainsi la gestion ou le management sera considéré comme étant l'art d'assembler et d'exploiter les moyens disponibles ou potentiel en vue de réaliser les objectifs fixés.

2. Pourquoi étudier la gestion

Tout type d'organisation humaine comporte une certaine *forme de gestion*. La gestion s'applique à *tout type d'entreprise* quelque soit sa taille, son activité, son statut juridique, ses objectifs ... La gestion permet :

- ❖ Aux entreprises de réaliser des performances et d'assurer la survie. Une entreprise performante devrait être à la fois efficace, efficiente et pertinente.

$$\text{Performance} = \alpha \text{ Efficacité} + \beta \text{ Efficience} + \gamma \text{ Pertinence}$$

Avec α , β et γ sont des coefficients.

- **Efficacité** : la mesure du degré de réalisation des objectifs : **Résultats/Objectifs** ou **Outputs/Objectifs**
- **Efficience** : la mesure de l'utilisation optimale des ressources : **Résultats/Moyens** ou **Outputs/Moyens**

- **Pertinence** : c'est l'adéquation des outils utilisés (techniques et méthodes) pour atteindre les objectifs avec une utilisation optimale relative des moyens et ressources. Il n'y a pas de mesure exacte de la pertinence.
- ❖ La coordination des efforts individuels en vue de favoriser la réalisation d'objectifs communs. La gestion permet d'ordonner les efforts en combinant les événements isolés et les informations éparpillées en relation significative.

3. La gestion : une science ou un art

La transformation des différentes composantes de l'entreprise en produits finis nécessite d'une part, l'utilisation de certaines techniques de gestion et d'autre part, certaines aptitudes et qualités humaines qui permettent au responsable de gérer efficacement les « moyens humains » et de prendre la bonne décision au moment opportun (« Timely »). C'est dans ce sens que la gestion est considérée en même temps comme **une science et un art**.

La pratique de la gestion est **un art** : il faut savoir faire les choses à la lumière des réalités d'une situation. Mais la gestion, comme les autres professions a avantage à faire appel aux connaissances qui la sous-tende. Or ces connaissances qu'elles soient élémentaires ou avancées, élémentaires ou avancées, exactes ou inexactes, il faut qu'elles soient bien organisées, claires et pertinentes ce qui constitue **une science**.

Ainsi, la pratique de gestion comme profession est un art, mais la connaissance sur laquelle elle s'appuie est scientifique. **Art et science ne sont pas donc mutuellement exclusifs, ils se complètent.**

3.1. *La gestion est une science*

C'est une science dans la mesure où elle utilise des outils techniques et mathématiques comme la finance, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ...

La science de la gestion est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion. La gestion en tant que science n'est aussi complète et exacte qu'une science traitant des facteurs non humains. C'est l'inclusion du facteur humain qui rend la gestion **science sociale**.

3.2. *La gestion est un art*

C'est un art dans la mesure où, à côté des techniques de gestion, le gestionnaire doit avoir certaines aptitudes et certaines qualités humaines qui sont indispensables pour une évaluation exacte des situations et une gestion efficace des ressources humaines dont il est responsable.

L'art de la gestion est une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats. **C'est « l'art des arts »** parce qu'on organise et on utilise les talents humains.

L'aptitude du gestionnaire à saisir les opportunités, à faire le bon choix au moment opportun et à travers la bonne solution aux problèmes qui se posent constituent **l'art** en matière de gestion. C'est l'ensemble des éléments non techniques relevant plutôt des caractéristiques humaines et sociales et qui sont indispensables pour une bonne gestion de l'entreprise.

En effet, la gestion **est une science**, si ses connaissances (principes et pratiques) sont produites suite à une démarche scientifique. La gestion **est un art**, si ses connaissances sont maîtrisées. C'est-à-dire lorsque les Hommes se conforment à ses principes le mieux possible et seront hautement qualifiés dans la pratique de ces principes.

La science énonce la théorie qui permet de comprendre comment fonctionne une entreprise. L'art consiste à savoir comment se servir de la théorie. La science enseigne les connaissances et l'art enseigne la pratique. « *L'art de la gestion commence là où s'arrête la science de la gestion* ».

L'art sans la théorie fait penser au sorcier qui guérit une maladie sans avoir fait des études de médecine, il peut réussir dans certains cas mais dans d'autres provoquera des catastrophes par ignorance des principes de fonctionnement du corps humain.

Section 2- Les fonctions de la gestion

La gestion peut être définie comme un processus « **PODC** » spécifique faisant intervenir des activités de **planification**, d'**organisation**, de **direction** et de **contrôle** des objectifs/résultats et ressources de l'entreprise. Dans ce cadre, le gestionnaire s'occupe d'allouer des ressources, de coordonner les activités des membres de l'entreprise, de mobiliser ses collaborateurs et de corriger l'état d'avancement des actions. La gestion implique ainsi la définition rigoureuse d'un plan, le choix d'une structure spécifique, la mise en œuvre d'un style de direction particulier et la définition d'une politique (système) de contrôle des performances.

1. La planification (P)

La planification est un processus qui consiste à **fixer les objectifs**, déterminer les moyens nécessaires pour la réalisation de ces objectifs et définir les étapes à franchir pour les atteindre. Sans objectifs fixés, il n'est pas possible de mener à bien les activités de l'entreprise. C'est pourquoi, la planification est une activité de gestion (managériale) indispensable. Elle constitue un atout considérable pour la gestion de l'entreprise.

C'est l'une des tâches les plus difficiles à mener par les dirigeants, car quand elle est bien menée, elle impose aux dirigeants la clarté et la précision dans leurs pensées, leurs actions et

leur manière de concevoir le futur. La planification fournit aux responsables de l'entreprise **un guide (un plan) d'action** et un cadre général de réflexion et de décision ; elle fournit aussi à chaque membre de l'entreprise un moyen de prévoir le futur et le gérer au mieux. Ainsi, chaque membre fera ses choix en tenant compte du schéma général que suit l'entreprise.

La planification fournit une base de contrôle. Elle ne consiste pas seulement à prévoir les objectifs à atteindre et les moyens à utiliser, mais aussi à fixer certaines normes qui serviront de critères de mesure du degré de réalisation des objectifs.

2. L'organisation (O)

Selon Marcel CAPET, « Organiser, c'est répartir l'ensemble en parties et définir le type de relations qui doit exister entre ces parties de manière à assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Selon cet auteur, l'organisation de l'entreprise dépend de l'activité, de l'environnement et du passé de l'entreprise, ainsi que des préférences des dirigeants.

La fonction organisation consiste principalement à regrouper les ressources de l'entreprise d'une manière ordonnée et à répartir les individus selon une structure qui permet de réaliser les objectifs dans les meilleures conditions possibles. Ainsi, l'organisation exige que le manager définisse **une structure organisationnelle** qui permet de diviser le travail, d'assurer la coordination nécessaire entre les différentes tâches, de répartir les responsabilités et l'autorité et de déterminer les canaux officiels de circulation (communication) de l'information.

La *division du travail* et la *précision de la nature des rapports* de chaque individu avec les autres membres de l'entreprise permettent une clarification de l'autorité de chacun. Elles permettent aussi à chaque responsable de prendre seulement les décisions qui relèvent de ses compétences et de connaître les limites de son autorité dans chaque situation.

3. La direction (D)

C'est une fonction complexe et multidimensionnelle qui nécessite de la part du dirigeant plusieurs qualités. Sa complexité résulte du fait que le dirigeant doit réaliser deux objectifs parfois contradictoires dans l'entreprise : un objectif économique et un objectif social.

- L'objectif économique ou financier est nécessaire pour assurer la survie (bénéfice) et la croissance de l'entreprise (augmentation de la production ou du chiffre d'affaires).

- L'objectif social consiste dans la satisfaction des besoins humains et la création des conditions de travail agréables.

C'est avec la préoccupation d'avoir à atteindre ces deux objectifs complémentaires que le dirigeant (le directeur) doit modeler son **style de direction** dans l'entreprise.

La direction est l'art de **mobiliser** les employés de l'entreprise autour de ses objectifs pour en permettre la réalisation dans les meilleures conditions possibles. Il s'agit de commander, de guider, d'orienter, d'encadrer, d'assister et de **motiver** les salariés pour faire avancer l'entreprise vers la performance et la compétitivité.

Le gestionnaire doit également user de ses **capacités de leadership** pour insuffler des valeurs positives et maintenir motivés ses collaborateurs. En outre, le rôle de direction exige que le gestionnaire mette en place une politique de communication transparente, ouverte et constructive qui permet aux membres de l'entreprise de s'exprimer sur l'avenir de leur organisation et qui leur donne l'occasion de contribuer activement à sa progression.

4. Le contrôle (C)

Le contrôle consiste à évaluer les résultats des activités des membres de l'entreprise et à apporter les corrections nécessaires à ces activités de manière à s'assurer que les objectifs de l'entreprise et les plans élaborés pour les atteindre ont été respectés. C'est une fonction que doit assumer chaque responsable de l'entreprise.

Le contrôle est étroitement lié à la planification à travers laquelle sont déterminés les objectifs et les moyens nécessaires pour les réaliser. Il permet de vérifier si les objectifs fixés dans le cadre de la planification (plans, budgets, programmes, ...) ont été réalisés et si les moyens ont été employés conformément aux prévisions. Après avoir contrôlé, on propose les corrections nécessaires. Cette vérification conduit à la proposition des ajustements nécessaires pour la minimisation des écarts entre les prévisions et les réalisations. Le contrôle est donc le complément nécessaire de la planification.

Le contrôle est donc un processus organisationnel **régulier** qui vise à établir des normes et des standards de performance relatifs aux objectifs définis, à mettre en place un système de mesure et d'évaluation, à comparer et mesurer l'écart entre les normes et les performances, à en déterminer les causes et à prendre les décisions correctrices nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise.