

Chapitre 2 : La gestion

1- 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 ?

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 contrôle

2- Processus de Gestion

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

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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.

3 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:

1. 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.
2. 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.
 3. Rôle Décisionnel ou Compétences reliées à la Prise de Décision
 - Capacité d'initier des projets;
 - Capacité de répartir les ressources;
 - Capacité de négocier

4- Pensée Gestionnelle

1. 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.

2. 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.

3. 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.

NAISSANCE DE PLUSIEURS APPROCHES SYSTEMIQUES

- 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

b- **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.

c- **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 grandes importances telles 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.