

Chapitre 3

La gestion et le gestionnaire

Objectifs pédagogiques

Après avoir lu ce chapitre l'étudiant doit être capable de :

- *Donner une description de la nature de la gestion.*
- *Expliquer le processus de gestion.*
- *Décrire les rôles du gestionnaire.*
- *Définir les compétences nécessaires d'un gestionnaire.*

Dans toute organisation il y'a des individus qui se regroupent autour d'objectifs communs, détiennent des ressources, pour les exploiter et les organiser de la meilleure façon possible et agissent comme des catalyseurs auprès de personnes qui effectuent plusieurs tâches. Ces individus sont les gestionnaires, dont l'analyse de leurs rôles et leurs compétences font l'objet de ce chapitre, mais ceci ne peut être fait qu'après avoir défini la gestion et son objet. Puisque cette discipline devient de plus en plus importante, et correspond à un domaine vital.

I- Définition de la gestion

D'une manière générale, la gestion peut être définie comme la manière d'organiser et de conduire une activité, un groupe ou une entité quelconque.

Une seconde définition plus rationnelle et applicable à l'entreprise, considère la gestion comme étant un processus spécifique qui consiste en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle dans le but d'atteindre des objectifs déjà

définis, et ceci grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

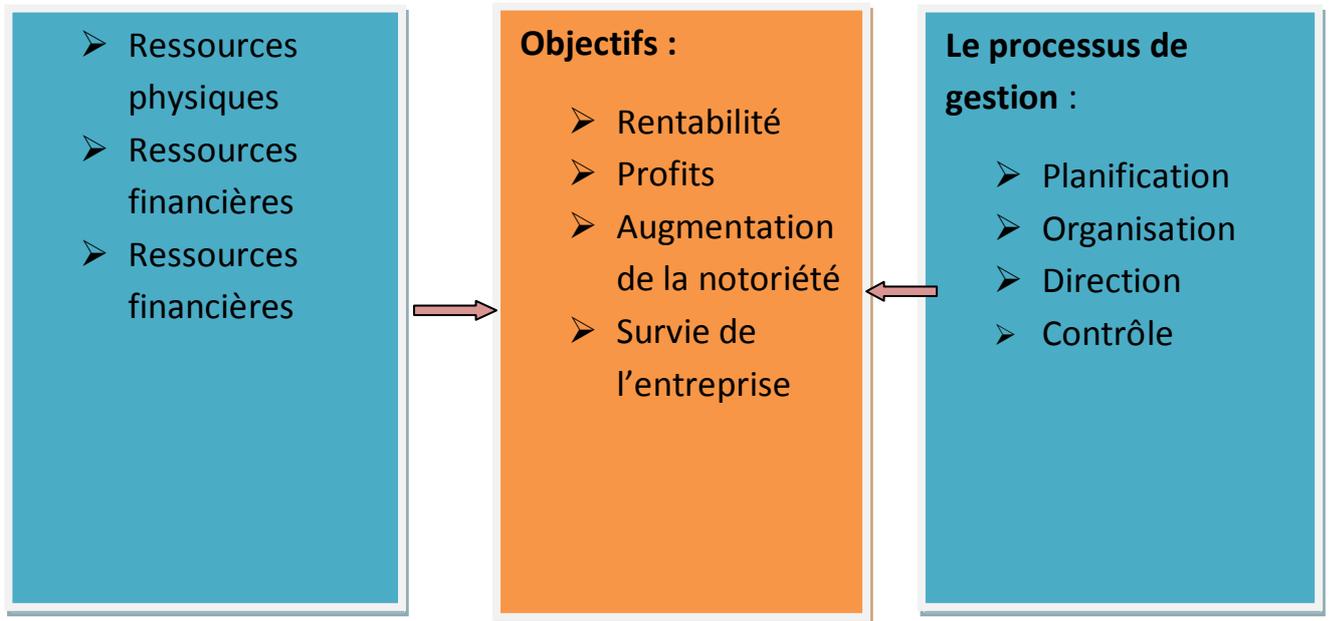


Figure 3.1 : Définition de la gestion

II- Nature de la gestion : science ou art ?

1- La gestion en tant que science

La gestion est une science dans la mesure où elle présente et utilise des concepts bien définis et des théories développées à partir d'hypothèses, d'expériences et d'analyses.

2- La gestion en tant qu'art

Pour réussir dans son métier, un gestionnaire doit utiliser son expérience, ses connaissances, ses observations personnelles et ses intuitions, donc il est considéré comme un artiste lorsqu'il utilise efficacement ses aptitudes personnelles et ses qualités humaines dans la gestion des ressources de l'entreprise.

En résumé on peut dire que la gestion présente l'aspect art et l'aspect science au même temps, puisque les deux se complètent.

III-Le processus de gestion

L'entreprise dispose de ressources qui sont principalement :

Les matières premières, le matériel, les moyens humains et financiers...

Le gestionnaire doit faire les différentes prévisions pour les différentes utilisations de ces ressources, c'est ce qu'on appelle la planification, il doit distribuer les tâches, ce qui correspond à l'organisation, assurer le suivi via la direction et s'assurer de la bonne application des directives à l'aide du contrôle.

1- La planification

La planification est le processus par lequel un gestionnaire décide des objectifs et choisit les personnes qui vont contribuer à leur atteinte, elle permet :

- L'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise.
- Déterminer les chances de succès et les risques d'échec en tenant compte de l'environnement externe de l'entreprise (environnement économique, social, technologique, éthique et légal).
- Déterminer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

2- L'organisation

L'organisation consiste à assigner une tâche à chaque membre afin qu'il contribue à la réalisation des plans d'action. Elle consiste aussi à former des équipes et de coordonner les tâches et les activités au niveau de ces équipes, et enfin créer les liens organisationnels nécessaires afin d'atteindre les objectifs déjà fixés.

3- La direction

Dans l'exercice de cette fonction le dirigeant communique avec tous ceux qui participent à l'atteinte des objectifs visés. Un dirigeant est appelé principalement à :

- Diriger, motiver et encourager ses subordonnés.
- Les entraîner, les guider, et même les pénaliser si c'est nécessaire.

4- Le contrôle

Il s'agit d'évaluer le rendement des activités à tous les niveaux de l'organisation et, au besoin, à procéder aux corrections nécessaires pour atteindre les objectifs et parvenir à la réalisation des plans élaborés antérieurement.

IV- Les rôles du gestionnaire

Mintzberg a identifié dix principaux rôles du gestionnaire qu'il les a regroupé en trois grandes catégories : les rôles se rapportant aux relations interpersonnelles, les rôles concernant l'information, et les rôles relatifs à la prise de décision.

Tableau 3.1 : Les rôles d'un gestionnaire

Rôles du gestionnaire	Analyse des rôles
Les rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Il représente l'entreprise à travers les fonctions et les tâches officielles qu'il exécute (exemple : accueil des clients importants). - Il joue le rôle d'un leader grâce à sa capacité à montrer l'autorité et le pouvoir, et le rôle d'un agent de liaison entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.
Les rôles liés à l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Il observe activement les faits et collecte des informations interne et externe à l'entreprise puis il les diffuse, les partage et les communique à ses collaborateurs. - Il est le porte parole puisqu'il transmet les informations officielles à des personnes externes.
Les rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Il joue le rôle de l'entrepreneur, il met en œuvre de nouvelles idées et conduit les projets. - Il y'a des décisions qui peuvent engendrer des conséquences mal évaluées, dans ce cas le dirigeant doit intervenir pour en moduler les effets, il joue donc le rôle d'un régulateur. - Il répartit les ressources (distribution des ressources humaines, financières, matérielles et physiques entre les différentes unités organisationnelles). <p>Il est un négociateur autant social que commercial.</p>

V- Les compétences d'un gestionnaire

Les gestionnaires sont doués de certaines qualités et aptitudes, ces compétences dont ils ont besoin varient dans une large mesure selon leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs positions hiérarchiques.

➤ Les compétences techniques

Elles sont nécessaires pour exécuter des tâches spécialisées et précises, surtout à l'échelon hiérarchique inférieur. Pour les cadres supérieurs ils n'ont pas besoin d'acquérir des connaissances très poussées en de tels aspects techniques.

➤ Les compétences conceptuelles

Elles dénotent la capacité d'imaginer, de réfléchir et de penser à l'avenir de l'entreprise.

➤ Les compétences liées aux relations interpersonnelles

Elles reflètent la capacité de former des équipes, de stimuler les membres de l'organisation et de fournir la motivation nécessaire. Les gestionnaires doivent bien maîtriser l'art de la communication avec les partenaires internes et externes de l'entreprise.

Tableau V-2 : les compétences d'un gestionnaire selon sa position hiérarchique

	Compétences conceptuelles	compétences techniques	Compétences Interpersonnelles
Sommet	+++	+	++
Cadres intermédiaires	++	++	++
Cadres de maîtrise	+	+++	++

+ : très peu, ++ : assez, +++ : beaucoup

Résumé

D'une manière générale, la gestion peut être définie comme la manière d'organiser et de conduire une activité, un groupe ou une entité quelconque.

L'entreprise dispose de ressources qui sont principalement :

Les matières premières, le matériel, les moyens humains et financiers...

Le gestionnaire doit faire les différentes prévisions pour les différentes utilisations de ces ressources, c'est ce qu'on appelle la planification, il doit distribuer les tâches, ce qui correspond à l'organisation, assurer le suivi via la direction et s'assurer de la bonne application des directives à l'aide du contrôle.

D'un autre côté Mintzberg a identifié dix principaux rôles du gestionnaire qu'il les a regroupé en trois grandes catégories : les rôles se rapportant aux relations interpersonnelles, les rôles concernant l'information, et les rôles relatifs à la prise de décision. Enfin, nous pouvons dire que pour réussir dans leurs missions, les gestionnaires doivent être doués de certaines qualités et aptitudes, ces compétences dont ils ont besoin varient dans une large mesure selon leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs positions hiérarchiques.