

COURS INTRODUCTION A LA GESTION

Pr. SANGUE FOTSO Robert

INTRODUCTION GENERALE

Le management concerne les organisations ou Le management concerne tout groupe organisé en fonction d'un but. Ces ensembles sociaux organisés peuvent être de divers types (privé, public, associatif, coopératif, non défini juridiquement), ils peuvent être plus ou moins durables dans le temps et dans l'espace. *Le terme organisation réfère à la « structure » mais aussi au « fait d'organiser »*. Loin de se limiter aux entreprises privées, le management est un ensemble de principes d'action dont l'objectif est l'accroissement de la performance des organisations, quel que soit leur nature (entreprises, administrations publiques, associations, etc.). *Ainsi*, Le management va permettre d'assurer la cohérence entre finalités, objectifs et mécanismes de coordination et d'organisation de l'entreprise. Il peut être défini comme l'ensemble des techniques de gestion de l'entreprise mises en œuvre pour conduire l'action des individus afin d'atteindre un objectif commun.

Les finalités de l'entreprise vont imposer à celle-ci de trouver un équilibre entre les attentes des différents acteurs qui la composent ou avec qui elle est en relation. Mais les finalités restent abstraites – être innovant, conquérir une clientèle, créer de la richesse, et pour faire fonctionner l'entreprise, il faut donc les concrétiser en définissant des objectifs tangibles et accessibles – conquérir 20 % de parts de marché, réaliser 500 000 FCFA de chiffre d'affaires.

Quelle que soit la forme de l'entreprise, la mise en œuvre du management se déroule selon un processus qui se déroule en quatre séquences:

- **La finalisation:** il s'agit pour l'entrepreneur et les dirigeants de définir les finalités de l'entreprise, de fixer les objectifs à atteindre, de préciser les stratégies à suivre, et ainsi de choisir les orientations de l'entreprise;
- **L'organisation:** elle consiste à définir les mécanismes d'organisation et de coordination, les procédures et l'organigramme qui structureront le fonctionnement de l'entreprise;
- **La mobilisation des ressources:** elle a pour but de coordonner les initiatives individuelles et d'orienter l'action collective vers la réalisation des objectifs fixés. Il s'agit donc de définir les mécanismes de gestion des ressources humaines;
- **Le contrôle des résultats:** il vise tout d'abord à vérifier la cohérence entre les finalités et les objectifs, le respect des procédures mises en place et la pertinence des moyens employés au regard des résultats obtenus. Il consiste ensuite à mettre en place des actions correctives pour remédier aux dysfonctionnements constatés.

En assurant la cohérence entre finalités, objectifs, procédures et résultats, le management est devenu un élément clé de la pérennité et du développement de l'entreprise.

Ce cours a pour objectif d'appréhender les éléments fondamentaux du management des organisations et de doter les futurs gestionnaires d'une vision plus ou moins claire concernant le fonctionnement réel des organisations en général, et les entreprises en particulier. Dans le cadre de ce cours, l'accent sera mis sur l'acquisition de capacités d'analyse de la part des étudiants, afin de mieux comprendre les choix stratégiques des organisations, leur structure ainsi que leur fonctionnement. Seront successivement abordés, la notion de management (chapitre 1), l'entreprise comme cadre de mise en œuvre du management (chapitre 2), la direction de l'entreprise (chapitre 3) et l'entreprise comme cadre de mise en œuvre du management (chapitre 4).

CHAPITRE 1 : LA NOTION DE MANAGEMENT

La gestion peut se définir comme une « science de l'action » utilisant des méthodes et des résultats des sciences pour conduire les organisations, c'est-à-dire pour les rapprocher de leurs objectifs. De ce fait, l'objet d'étude du management est l'organisation et plus précisément l'entreprise en tant qu'entité économique de production de biens et de services.

1.- La notion d'organisation

1.1.- Définition de l'organisation

L'économiste Marshall (1920) dans son ouvrage intitulé *Principles of Economics*, parle de *business organisation* pour désigner l'organisation comme l'unité de décision élémentaire, c'est-à-dire essentiellement l'entreprise mais aussi les accords de partenariat, les syndicats, les universités, les églises, etc. bref toute sorte d'organisation formelle.

Ce qui caractérise les organisations c'est qu'elles sont composées d'un ensemble de participant qui sont volontaires pour y appartenir et qui s'entendent sur un certain nombre d'objectifs. A l'intérieur de l'organisation, on constate qu'il y a des règles et des procédures qui définissent la façon dont les décisions se prennent, ce qui sous-entend qu'il ya une structure hiérarchique et un accord explicite ou implicite entre les participants ainsi que sur les moyens d'exprimer cet accord.

Ménard (2004) définit l'organisation comme une entité de coordination sociale ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue, en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

1.2.- Analyse de l'organisation

L'analyse ou la théorie des organisations est une science de gestion dont les objectifs sont de : - comprendre, expliquer, améliorer les organisations ; - se repérer dans le cadre de l'action. Une organisation est un ensemble de moyens structurés en fonction d'objectifs, qui regroupe notamment des personnes. L'organisation suppose une stabilité, la répartition des tâches, une coordination. L'entreprise est une organisation particulière, qui vise la réalisation et le partage de bénéfices (contrairement aux administrations publiques et aux associations sans but lucratif). L'entreprise évolue dans un environnement complexe, changeant, aux effets multiples auquel elle doit s'adapter.

L'analyse des organisations intègre plusieurs disciplines scientifiques : philosophie, sociologie, psychologie, anthropologie et économie. Ceci signifie qu'une analyse peut être effectuée selon plusieurs axes et chaque discipline aborde un aspect du problème de l'organisation. Les analyses se complètent et divergent rarement ou alors convergent généralement.

1.3.- La nature de l'organisation

Les organisations publiques camerounaises (administrations centrales, collectivités territoriales, hôpitaux, ...) représentent une part importante de l'activité (environ 30% des emplois). La fonction publique regroupe des organisations aux finalités diverses et qui ont des problèmes de gestion similaires à ceux des entreprises, auxquelles elles peuvent emprunter des principes de management. Notamment :

- pour contrôler les coûts et assurer la qualité des services ;
- pour communiquer avec les administrés ou les usagers ;
- pour motiver les personnels et gérer les ressources humaines.

La transposition directe des techniques de gestion et de management n'est cependant pas toujours possible car :

- la comptabilité publique obéit à des règles spécifiques (procédure budgétaire notamment) ;
- le « client » ne paye pas toujours la prestation, du moins directement ;
- la concurrence est parfois inexistante ;
- les grandes administrations centralisées sont soumises à des choix politiques généraux, parfois sans connexion évidente avec les besoins opérationnels ;
- le statut des personnels et les grilles de salaires limitent les possibilités de gestion des ressources humaines.

Les associations, objet de la loi de 1990, peuvent avoir une activité comparable à celle de grandes entreprises (voir par exemple les associations de santé ou professionnelles) et leur management est alors similaire, malgré l'absence de but lucratif (les bénéfices ne sont pas distribuables).

2.- La notion de Management

2.1 – Définition du management.

Le **management** est une activité dont la finalité est de conduire une organisation vers son but (réaliser des profits, se développer, assurer un service public, ...) par la réalisation d'objectifs prédéfinis. Le management est lié au travail collectif (« être efficaces à plusieurs, travailler avec les autres, faire travailler les autres ») et son importance grandit avec la taille de l'organisation. Il trouve (au terme près) ses origines dans les premiers grands chantiers de l'Égypte ancienne et son vocabulaire emprunte aux premières grandes organisations occidentales que sont les armées (cadre, stratégie, tactique, ...).

Le terme « **manager** » désigne ceux qui ont une responsabilité d'encadrement. Cette notion ne devrait pas se confondre avec celle de cadre, qui correspond à un statut mais pas obligatoirement à une fonction.

2.2 – Les apports du management.

Diriger consiste à fixer des objectifs en effectuant des choix. **Gérer**, c'est organiser et optimiser les moyens disponibles pour atteindre les objectifs.

Le terme « **management** », qui tend à remplacer la « gestion » ou la « direction » dans le vocabulaire économique français, englobe ces deux notions. Cette évolution terminologique accompagne une évolution dans la façon de conduire les organisations.

« Manager » suppose :

• UN CERTAIN REALISME

Le management repose sur le **pragmatisme** propre aux pays anglo-saxons, où « management » et « manager » désignent depuis longtemps ce ou ceux qui encadrent la marche de l'entreprise.

• UNE GRANDE REACTIVITE

Le manager a la capacité d'agir en fonction des circonstances pour maîtriser rapidement des situations complexes. Le management se distingue ainsi :

- de l'« **administration** » au sens courant du terme, que l'on retrouve par exemple dans conseil d'administration ou administration de l'Etat, qui évoque plutôt une action « haut placée », assez éloignée du quotidien (bien que l'administration d'entreprise inaugurée par Fayol soit équivalente au management);
- de la « **gestion** », qui renvoie communément à un ensemble de techniques (gestion financière, gestion comptable, gestion des ventes, gestion de la trésorerie, ...).

• UNE ACTION SUR LES HOMMES

De nombreux auteurs ont souligné cet aspect du management. En particulier :

- Peter Drucker, pour qui le management repose sur cinq principes : fixer des objectifs, organiser le travail, **motiver et communiquer**, **former** les équipes (au sens de l'apprentissage : « former les autres et soi-même »);
- Henry Mintzberg, qui met l'accent sur le rôle unificateur du manager souligne : « Ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'**unir les efforts** de tous dans un but donné ».

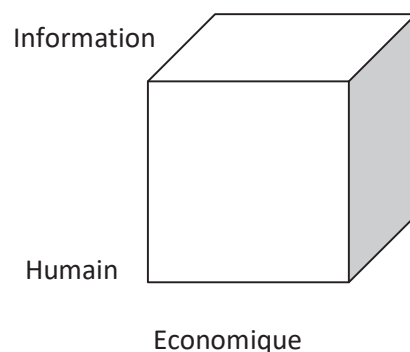
On en déduit le **rôle relationnel** du manager et le poids de la **gestion des ressources humaines** dans son activité.

• LA PRIMAUTE DE L'INFORMATION

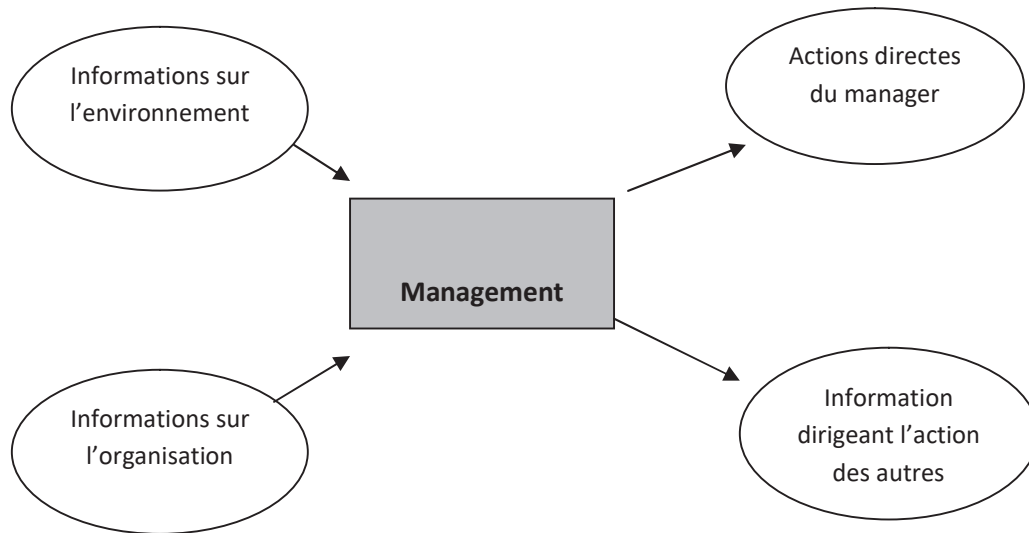
Le management fixe des **objectifs**, il a un **rôle décisionnel** et il crée les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs, dont il **contrôle** la réalisation. Tout ceci nécessite la mise en place d'un **système d'information** fournissant les données nécessaires à des choix pertinents (données qui remontent souvent par les managers eux-mêmes), puis à la mise en œuvre et au contrôle des réalisations.

2.3 – Les dimensions du management.

La fonction de management a de fait trois dimensions, **humaine** (faire travailler des personnes ensemble, motiver), **économique** (fonctionnement ou développement de l'organisation aux meilleures conditions) et **informationnelle** (dont la communication) :



Le management est une **activité de synthèse**, qui nécessite des capacités à traiter et combiner des informations d'origines diverses, plus ou moins variées selon le contexte (financière, technique, légale, économique, politique, ...) et à agir en conséquence dans les trois dimensions.



2.4 – La recherche de performance

Le management recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs, qui peuvent être de différentes natures (expansion, profit, ... ou à un niveau plus détaillé réduction des délais, flexibilité, réduction des coûts, accroissement de la qualité, ...).

La performance peut être abordée de deux façons :

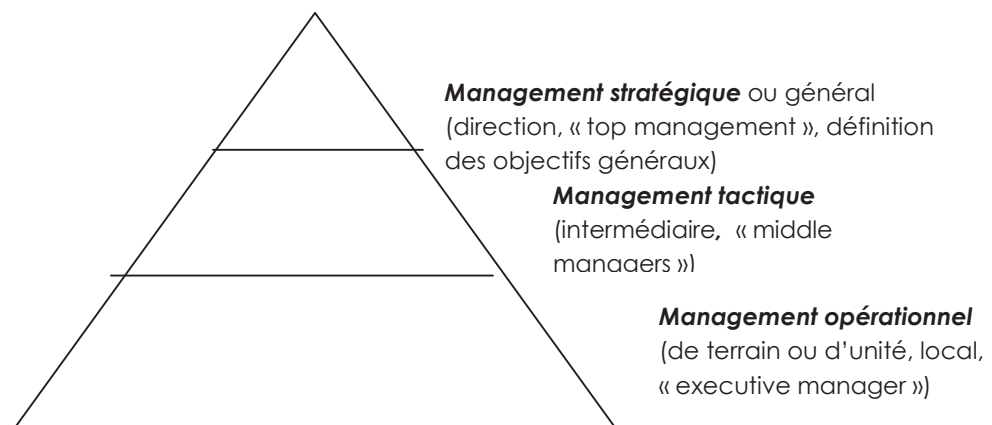
- par l'**efficacité**, qui conduit à la réalisation des objectifs ;
- par l'**efficience**, qui conduit à une utilisation optimale des moyens disponibles, avec le meilleur rendement.

Exemple : une entreprise qui atteint son objectif de croissance de 10% du chiffre d'affaires et de son bénéfice est efficace, mais celle qui arrive au même résultat avec moins de ressources et moins de personnel est plus efficiente.

2.5 – Le champ d'action du management.

Le management est mis en œuvre dans des périmètres d'ampleur variable : un groupe, une entreprise, une activité particulière de l'entreprise, un projet, la tenue d'un magasin, ... Les actions de management ont ainsi des conséquences plus ou moins importantes.

Le management s'exerce à tous les niveaux d'encadrement de l'organisation. Il est de coutume de distinguer trois niveaux :



Exemple :

Management stratégique : la direction générale a fixé les objectifs de chaque filiale du groupe en tenant compte des positions souhaitées sur le marché. Il en résulte que les unités X et Y, aux activités similaires et complémentaires, doivent préparer leur fusion, prévue dans les deux ans. La filiale Z, située dans une ville universitaire, doit acquérir des compétences pour innover dans l'application des supra conducteurs d'ici trois ans. Les budgets et les financements correspondants ont été globalement estimés.

Management intermédiaire : en application de ces orientations stratégiques, les directions de X et Y planifient des réunions de travail communes pour voir comment harmoniser leurs ressources humaines dans les douze mois. Z décide de contractualiser ses relations avec le centre universitaire pour atteindre ses objectifs et mettre en place un partenariat en recherche appliquée.

Management opérationnel : X et Y mettent en place leur communication avec le personnel et un plan de reconversion. Z nomme un directeur de recherche, qui prend notamment en charge les relations avec l'université.

2.5.- Les rôles du Manager

Tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant les fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Les cinq rôles du manager sont :

- *La planification* : se définit comme le processus par lequel le manager va formuler des objectifs à atteindre et mettre en œuvre des plans d'actions en vue de les réaliser ;
- *L'organisation* consiste à coordonner les activités internes en définissant les fonctions et les tâches de chacun, en délimitant les lignes hiérarchiques et les processus décisionnels ;
- *Le commandement* c'est donner des ordres et assurer le bon fonctionnement de l'organisation ;
- *La coordination* qui renvoie à la direction est la façon de faire participer les membres de l'organisation aux différentes tâches ; ou c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et les succès
- *Le contrôle* se définit comme le processus par lequel le management s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs poursuivis.