Chapitre 17 – Le processus de gestion

INTRODUCTION

Pour assurer son fonctionnement et atteindre ses objectifs, l'entreprise doit organiser de manière cohérente l'ensemble de ses activités et de ses ressources. Elle doit définir ce qu'elle souhaite réaliser, déterminer les moyens nécessaires, répartir les responsabilités, mobiliser les collaborateurs et vérifier les résultats obtenus.

Ces différentes actions constituent le **processus de gestion**.

Le processus de gestion permet ainsi de transformer les objectifs de l'entreprise en actions concrètes et de suivre leur réalisation. Il repose principalement sur quatre grandes étapes : **la planification, l'organisation, la direction et le contrôle**.

Ces étapes sont complémentaires et forment un processus continu. Les résultats du contrôle permettent notamment de corriger les écarts et d'améliorer les décisions futures.

I. Définition du processus de gestion

Le **processus de gestion** désigne l'ensemble des activités et des décisions permettant de **prévoir, organiser, diriger et contrôler** les ressources de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

Il permet notamment de répondre à quatre questions essentielles :

- **Que voulons-nous réaliser ?** → Planification
- **Comment allons-nous nous organiser ?** → Organisation
- **Comment allons-nous mobiliser les personnes et les ressources ?** → Direction
- **Les résultats correspondent-ils aux objectifs ?** → Contrôle

Le processus de gestion peut donc être représenté ainsi :

Planifier → Organiser → Diriger → Contrôler → Corriger → Planifier à nouveau

Il ne s'agit pas d'un processus strictement linéaire. Le contrôle fournit des informations qui peuvent conduire l'entreprise à revoir ses objectifs, ses méthodes ou ses ressources.

Exemple

Une entreprise souhaite augmenter ses ventes de 10 %.

Elle doit :

1. définir cet objectif ;
2. prévoir les actions nécessaires ;
3. organiser les ressources ;
4. mobiliser les équipes commerciales ;
5. suivre les résultats ;
6. comparer les résultats avec l'objectif ;
7. prendre des mesures correctives si nécessaire.

II. La planification

La **planification** consiste à déterminer à l'avance les objectifs à atteindre et les actions nécessaires pour les réaliser.

Elle permet à l'entreprise de répondre aux questions :

- Que faut-il réaliser ?
- Pourquoi ?
- Quand ?
- Avec quels moyens ?
- Qui doit agir ?
- Quels résultats attend-on ?

La planification peut concerner différents horizons temporels.

A. La planification à long terme

Elle concerne les grandes orientations de l'entreprise et s'inscrit généralement dans une perspective stratégique.

Exemple : développer une nouvelle activité au cours des prochaines années.

B. La planification à moyen terme

Elle permet de traduire les orientations générales en programmes et objectifs intermédiaires.

Exemple : développer progressivement un réseau de distribution dans plusieurs régions.

C. La planification à court terme

Elle concerne principalement les actions et objectifs opérationnels.

Exemple : établir le programme commercial du prochain trimestre.

L'intérêt de la planification

La planification permet notamment :

- de clarifier les objectifs ;
- d'anticiper les besoins ;
- de préparer les ressources ;
- de réduire certaines incertitudes ;
- de coordonner les actions ;
- de faciliter le contrôle des résultats.

La planification constitue donc le **point de départ du processus de gestion**.

III. L'organisation

L'**organisation** consiste à mettre en place les structures, les ressources, les responsabilités et les méthodes nécessaires à la réalisation des objectifs.

Une fois les objectifs définis, l'entreprise doit déterminer :

- quelles tâches doivent être réalisées ;
- qui doit les réaliser ;
- quelles ressources sont nécessaires ;
- comment répartir les responsabilités ;
- comment coordonner les activités.

A. La répartition des tâches

L'entreprise répartit les activités entre les différents services et collaborateurs.

Par exemple :

- le service commercial s'occupe des ventes ;
- le service comptable assure le suivi comptable et financier ;
- le service des ressources humaines gère le personnel ;
- le service production assure la fabrication.

B. La répartition des responsabilités

Chaque responsable doit connaître :

- ses missions ;
- ses responsabilités ;
- son niveau d'autorité ;
- les résultats attendus.

Une bonne organisation permet d'éviter les chevauchements, les oublis et les conflits de responsabilité.

C. La coordination

Les différentes activités doivent être coordonnées afin d'assurer la cohérence de l'ensemble.

Par exemple, le service commercial doit communiquer avec la production afin d'adapter les quantités produites aux commandes prévues.

L'organisation permet donc de transformer les objectifs définis lors de la planification en **dispositifs de travail concrets**.

IV. La direction

La **direction** consiste à orienter, mobiliser, motiver et accompagner les personnes afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Elle comporte une importante dimension humaine.

Le responsable doit notamment :

- communiquer les objectifs ;
- donner des instructions ;
- répartir les responsabilités ;

- motiver les collaborateurs ;
- résoudre les problèmes ;
- prendre des décisions ;
- favoriser la coopération ;
- accompagner les changements.

A. La communication

Une bonne communication permet aux collaborateurs de comprendre :

- ce qui doit être réalisé ;
- pourquoi cela doit être réalisé ;
- comment le travail doit être effectué ;
- quels résultats sont attendus.

B. La motivation

La motivation permet de favoriser l'implication des collaborateurs dans la réalisation des objectifs.

Elle peut être favorisée par :

- la reconnaissance ;
- les possibilités de formation ;
- les perspectives d'évolution ;
- l'autonomie ;
- la participation ;
- des conditions de travail adaptées.

C. Le leadership

Le responsable doit également être capable de mobiliser les collaborateurs autour des objectifs communs.

La direction ne consiste donc pas uniquement à donner des ordres. Elle implique également **communication, accompagnement, coordination et mobilisation**.

V. Le contrôle

Le **contrôle** consiste à vérifier si les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés et à identifier les éventuels écarts.

Le contrôle permet notamment de répondre aux questions :

- Les objectifs ont-ils été atteints ?
- Quels résultats ont été obtenus ?
- Existe-t-il des écarts ?
- Pourquoi ces écarts sont-ils apparus ?
- Quelles actions correctives faut-il mettre en œuvre ?

A. Les principales étapes du contrôle

Le contrôle peut être réalisé selon la démarche suivante :

Fixer les objectifs → Mesurer les résultats → Comparer → Analyser les écarts → Corriger

Exemple

Une entreprise prévoit un chiffre d'affaires annuel de 5 millions de dirhams.

À la fin de la période, le chiffre d'affaires réalisé est de 4,5 millions de dirhams.

L'entreprise constate donc un écart de 500 000 DH.

Elle doit ensuite rechercher les causes de cet écart :

- baisse des ventes ;
- perte de clients ;
- augmentation des prix ;
- problème d'approvisionnement ;
- concurrence plus forte ;
- insuffisance commerciale.

Elle pourra ensuite prendre des mesures correctives.

B. Le contrôle comme outil d'amélioration

Le contrôle ne doit pas être considéré uniquement comme un moyen de sanction.

Il constitue également un **outil de pilotage et d'amélioration**.

Il permet de détecter les problèmes, de comprendre leurs causes et d'améliorer les pratiques.

VI. L’articulation des différentes étapes du processus de gestion

Les quatre étapes du processus de gestion sont étroitement liées.

Elles peuvent être représentées ainsi :

1. PLANIFICATION
Définir les objectifs et prévoir les actions
↓
2. ORGANISATION
Répartir les tâches, les responsabilités et les ressources
↓
3. DIRECTION
Mobiliser et coordonner les personnes
↓
4. CONTRÔLE
Mesurer les résultats et analyser les écarts
↓
ACTIONS CORRECTIVES
↓
Nouvelle planification

Cette articulation montre que la gestion est un **processus continu**.

Exemple global

Une entreprise souhaite améliorer la satisfaction de ses clients.

Planification :
Elle fixe comme objectif d’atteindre un niveau de satisfaction déterminé.

Organisation :
Elle met en place une procédure de traitement des réclamations et désigne les responsables.

Direction :
Les managers expliquent la démarche aux salariés et les accompagnent dans sa mise en œuvre.

Contrôle :
L’entreprise mesure les réclamations, les délais de traitement et le niveau de satisfaction.

Action corrective :
Si les résultats ne sont pas satisfaisants, elle modifie ses procédures et met en place de nouvelles actions.

Le processus recommence alors avec de nouveaux objectifs ou de nouvelles actions d'amélioration.

CONCLUSION

Le processus de gestion constitue un mécanisme essentiel du fonctionnement de l'entreprise. Il permet de passer de la définition des objectifs à leur réalisation concrète, grâce à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle.

Cependant, atteindre les objectifs ne suffit pas. L'entreprise doit également veiller à la **qualité de ses produits, de ses services, de ses processus et de ses relations avec ses clients et ses partenaires**.

La recherche de la qualité devient ainsi une dimension essentielle de la gestion moderne. Elle ne concerne plus uniquement le produit final, mais l'ensemble des activités de l'entreprise et la participation de tous les acteurs.

Le prochain chapitre sera consacré à : Le concept de qualité totale