

LA GESTION : UN CONCEPT POLYSEMIQUE

Allal BOURAHLA

Maître de Conférences, Université de Sidi Bel-Abbès

L'Occident a inauguré le vingtième siècle par une nouvelle pensée, qui s'intéresse plus particulièrement aux problèmes de l'entreprise. Mais, comme tout savoir nouveau qui cherche à s'ériger en discipline scientifique, la gestion a emprunté pratiquement les mêmes pistes méthodologiques explorées par les sciences sociales, pour expliquer et comprendre le fonctionnement de l'organisation dans toutes ses dimensions : économiques, organisationnelles et humaines ⁽¹⁾.

Cette capacité d'obéir aux règles de la production scientifique, l'a amené à revendiquer son autonomie⁽²⁾ en tant que discipline nouvelle, ayant son propre domaine, pour prendre place dans le champ mouvant des sciences ⁽³⁾. Depuis le début du siècle dernier, la recherche en gestion a considérablement évolué, et les résultats obtenus par les entreprises imprégnées par les solutions qu'elle propose étaient impressionnants, ce qui a sensiblement renforcé son caractère scientifique⁽⁴⁾. Mais, malgré ces résultats, apparemment encourageants, les chercheurs

1. J. Ph. Bouiloud, la gestion : science ou technique ? in problèmes économiques n° 2.447 du 22 novembre 1995, Paris, p. 2.

2. A. Ch. Martinet, (coordonné par), épistémologie et sciences de gestion, economica, Paris, 1990, p. 13.

3. P. Louart et H. Penan, la valeur des connaissances en sciences de gestion, in revue de gestion des ressources humaines n° 35, avril 2000, Paris, p. 2.

4. D. MEURT, «questions préalables à l'élaboration d'une histoire de la gestion», in revue, française de gestion, n° 58, juin-juillet-août, Paris, 1986, p. 6.

ne sont pas tous d'accord sur le sens à donner au concept de gestion. Ce désaccord s'explique à la fois par l'importance des fonctions que doit remplir la gestion et par l'abondante littérature qui lui a été consacrée, surtout après le succès des expériences asiatiques, dans la conduite des organisations. La réflexion proposée ici n'est autre chose qu'une modeste contribution visant à cerner le concept de gestion suivant son évolution dans le temps et en fonction des situations contingentes décrites par la littérature managériale la plus récente.

1. SÉMANTIQUE DE LA GESTION

La masse d'information que l'on a sur l'acte de gestion nous fournit plusieurs termes ayant parfois la même signification tels : direction - conduite - gouvernement - pilotage - administration - management. Divers auteurs se sont penchés sur cet aspect sémantique de la gestion pour clarifier ces différences de sens. Tabatoni et Jarniou pensent que gérer et administrer recouvrent les mêmes fonctions⁽⁵⁾. Ils se rapprochent du premier auteur de sciences de gestion, l'ingénieur français Henri Fayol qui avait utilisé le terme administration pour désigner la gestion dans un sens plus large. Il l'a décrit comme un processus composé de cinq éléments liés directement à l'activité du gestionnaire : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler⁽⁶⁾. Contrairement à la vision classique de Fayol, Koontz et O'Donnell, utilisent un terme plus usuel, celui du management comme action, art ou manière de conduire une organisation, qui s'applique à la conduite de tout groupe organisé, sans spécification de taille⁽⁷⁾. Cette définition nous montre que le management ne repose pas uniquement sur le savoir du gestionnaire, mais également sur ses aptitudes à résoudre les problèmes de l'organisation. Une autre définition plus fine provient de deux psy-

5.P.Tabatoni et P.Jarniou, les systèmes de gestion, Paris,1975 , p.1.

6.H.Fayol, administration industrielle et générale, 2ème édition, Dunod, 1956, Dunod, 1999 pour la réédition.

7.Cités par G.Cuendet, dynamique de la gestion, volume II, Lausanne,1982, p.6.

chologues du travail : Philippe Burg et Pierre Jardillier, qui attribuent au management l'action de conduire et de diriger une organisation . Cette action nécessite une vision pour voir plus clair le résultat auquel tend le gestionnaire . Elle nécessite également une orientation à suivre pour atteindre ce résultat. Elle a besoin de ressources financières, humaines et matérielles pour permettre au gestionnaire d'accomplir pleinement sa mission, en terme d'objectifs à réaliser ⁽⁸⁾. L'action a enfin besoin d'un savoir spécifique qui confère au gestionnaire le statut de manager, capable de réaliser des combinaisons fertiles entre les différentes ressources de l'entreprise. Tout cela relève du domaine du management. Pour ENREGLE et THIETARD le management représente la pratique quotidienne de tout gestionnaire ⁽⁹⁾. Selon leur raisonnement, tout gestionnaire quelque soit le poste qu'il occupe dans l'organisation, doit apprendre les principes du management, pour exercer efficacement sa fonction. A un niveau plus haut, les différences de performance entre entreprises, ou nations sont souvent justifiées par des questions de management. A titre d'illustration, un peuple, comme le Japon, qui a fondé son modèle économique sur la tradition et la modernité a réussi à battre l'Amérique à son propre jeu, le jeu du management⁽¹⁰⁾. Cet exemple riche d'enseignements témoigne de l'efficacité des procédures de gestion. Un autre essai de comparaison entre administration , gestion et direction émerge cette fois-ci d'une contribution propre à Caude, qui pense que l'administration, peu différente de la gestion, est une fonction regroupant un ensemble d'activités particulières, qui dans toute entreprise coordonne et fait fonctionner les autres activités ⁽¹¹⁾. Cet essai se rapproche du concept d'administration,

8. Ph. Burg et P. Jardillier, psychologie et management, PUF , Paris, 2001, p. 53

9. Y.Enrègle et R.A.Thiétard, précis de direction et de gestion, Paris,1978, p.23

10. B. Cova et B. Pras, « que peut-on apprendre du management asiatique », in revue française de gestion, n° 103, mars- avril- mai, Paris, 1995.

11. R.Caude, de l'organisation du travail au management des entreprises, Paris,1970,p.2.

développé par Fayol. Quant à la gestion, elle est limitée aux aspects administratifs, financiers et comptables de l'entreprise ⁽¹²⁾. La direction, note l'auteur, est assimilée à une force qui guide l'organisation. Elle remplit, à ce titre, plusieurs missions ; c'est elle qui imprime une direction à l'entreprise, fixe des objectifs et anime des équipes de travail ⁽¹³⁾.

Ces nuances sémantiques sont partagées par G.Cuendet qui introduit une distinction entre gestion et direction. Pour lui, la gestion consiste à atteindre les objectifs fixés en tirant le meilleur parti des ressources disponibles ; alors que la direction intègre dans son territoire la stratégie ⁽¹⁴⁾. La même remarque est faite par A.Abderrazak, qui distingue entre ceux qui gèrent appelés managers, ils savent ce qu'ils doivent faire, et ceux qui dirigent, appelés leaders, ils savent ce qu'il faut faire⁽¹⁵⁾. Toujours à propos de cette distinction entre direction et gestion, Bernard Galambaud constate que le verbe « diriger » ne signifie ni « gérer » ni « commander », il signifie « faire aller dans un certain sens, c'est à dire, orienter ou, autrement dit, indiquer la direction ou le chemin ⁽¹⁶⁾. Suivant cette logique, on peut considérer la direction comme un moyen qui sert à éclairer les visions de l'avenir de l'entreprise. Jean Gerbier place la direction au dessus de la gestion. Gérer, c'est mettre en œuvre l'organisation et déclencher les actions nécessaires. Gérer ne change pas l'organisation, ou si peu, c'est maintenir les choses telles quelles sont. Le gestionnaire est celui à qui sont confiés la responsabilité et le fonctionnement d'une partie de l'organisation. On gère des stocks, un parc de véhicules ,un personnel ,des finances etc....Il en ressort que le concept de gestion est un acte répétitif. Quant à la direction, note l'auteur, elle détermine l'étendue des

12. Idem, p. 2.

13. R. Caude, op. cit. p. 2.

14. G.Cuendet.op. cit.p.8.

15. A.Abderrazak, " culture organisationnelle et développement". in la dimension culturelle du développement, série sociologique n° 17, Tunis 1991, p.185.

16. B. Galambaud, une nouvelle configuration humaine de l'entreprise, éditions E S F, Paris, 1994, p. 91.

remises en cause de l'organisation. C'est elle qui définit les grands choix stratégiques, fixe des objectifs, élabore des programmes, établit des budgets et introduit des changements organisationnels. Elle a également la responsabilité de rassembler et d'animer les forces et les ressources nécessaires au projet de l'entreprise ⁽¹⁷⁾. De ce qui précède, il semble que la distinction entre gestion et direction est très nette, en matière de rang dans l'organisation. Si la direction est située au dessus de la gestion, c'est qu'elle constitue le système nerveux de l'organisation. Elle s'identifie apparemment au sommet stratégique selon l'expression de Mintzberg ⁽¹⁸⁾. De toute manière, Si les auteurs en organisation reconnaissent certaines différences sémantiques; on ne peut faire autrement que de souligner l'appartenance des termes évoqués précédemment au domaine du management. Car il est défini comme étant la meilleure façon de diriger, d'organiser, de gérer et d'administrer une entreprise. Toutes ces dissemblances, quoique relatives, se fondent dans le creuset du management.

2. GESTION ET EFFICACITÉ

La gestion scientifique a vu le jour, au début du vingtième siècle, au moment où les industriels se sont confrontés au lancinant problème de production. Le secteur industriel employait une main œuvre d'origine agricole peu adaptée à la production technique, et qu'il va falloir non seulement l'intégrer dans la nouvelle tradition industrielle, mais également l'orienter vers l'efficacité productive. C'est en réponse à ce besoin que la gestion est entrée en scène. Cette période a été marquée par l'émergence de la pensée du célèbre ingénieur américain Frederick Winslow Taylor qui s'est intéressé à la production dans les ateliers ⁽¹⁹⁾. Taylor avait apporté un élément nouveau dans la définition de la ges-

17. J.Gerbier, " organisation, gestion, direction, management : tentative de clarification sémantique" in problèmes économiques n°2084. Juillet 1988. Paris, p.14.

18. H. Mintzberg, le management, voyage au centre des organisations, les éditions d'organisations, Paris, 1990, p. 155.

19.F.W.Taylor, la direction scientifique des entreprises, éditions ENAG, Alger, 1992.

tion appelé l'efficacité; qui consiste à obtenir un maximum de résultat avec un minimum de moyens. Emerson s'est également intéressé à l'efficacité en disant que si les humains pouvaient-être aussi efficaces il n'y aurait plus de famine, tout le monde serait riche ⁽²⁰⁾. Pour lui, l'efficacité produit de meilleurs résultats avec moins d'effort. Ces deux auteurs ont délibérément attaché la gestion à l'efficacité, pour montrer que la performance d'une entreprise se mesure par la capacité de ses dirigeants à s'ouvrir sur les bienfaits de la gestion. C'est ce raisonnement qui conduit les chercheurs à considérer la gestion comme une pratique efficace⁽²¹⁾ dans la vie des organisations, ayant montré ses preuves hier et aujourd'hui. Mais pour gérer, il faut avoir un but. Plusieurs auteurs ont souligné que la gestion suppose l'existence d'un but où d'un objectif, à défaut duquel il est impossible de dire s'il y a eu ou non l'acte de gestion. La gestion représente un processus qui exige du dirigeant de prendre des décisions, de sélectionner des options stratégiques et d'évaluer les résultats en fonction des buts assignés à l'organisation. Il est à présent prouvé que pour réaliser ces buts il faut acquérir des ressources matérielles, humaines et financières. Et encore, il faut savoir les combiner, de manière à obtenir le maximum de résultat ⁽²²⁾. Mais il ne suffit pas d'avoir des but ou des objectifs, il faut savoir également comment les faire accepter par les membres de l'organisation, en suscitant chez eux le désir d'y adhérer. Plus l'adhésion sera forte, plus l'organisation pourra chercher des objectifs élevés.

3.GESTION ET CULTURE

On a longtemps cru que les entreprises fonctionnaient selon un modèle de gestion universel, et on croyait que le management américain représente le modèle le plus achevé. Mais avec l'apparition du

20. Cité par W. Jack Duncan. Les grandes idées du management, éditions Afnor, Paris 1990. p.31.

21. E. Cohen, « épistémologie de la gestion », in encyclopédie de gestion, sous la direction de Y. Simon et P. Joffre, economica, Paris, 1997, p. 1162.

22. M. Marchesnay, qu'est-ce que la gestion ? In initiation à la gestion, Eyrolles- Université. Paris, 1991.

Japon comme source de modèle, on s'est finalement rendu compte que sa généralisation mécaniste aboutissait à des aberrations. Les psychosociologues et les sociologues de l'entreprise ont été les premiers à démontrer les insuffisances des approches classiques de l'entreprise. Ils ont révélé que le modèle rationnel cache des dimensions culturelles de son origine nationale, si bien qu'en l'appliquant aux autres sociétés, il se heurte à la résistance de leurs particularités culturelles⁽²³⁾. Les premiers résultats de ces recherches ont frayé la voie à d'autres investigations plus fertiles, portant essentiellement sur l'influence des cultures sur la gestion des entreprises. Geert Hofstede sociopsychologue néerlandais⁽²⁴⁾ a mené un travail de pionnier, sur les valeurs culturelles d'entreprise, dans soixante douze pays réparties sur les cinq continents. Cette recherche, bien qu'elle soit une référence majeure dans le domaine du management interculturel, a bien mis l'accent sur la diversité de gérer les ressources humaines selon la culture du pays. En France, l'approche culturaliste des organisations est représenté essentiellement par R. Sainsaulieu qui disait que l'extension du modèle rationnel à la surface de la planète ne produisait pas son uniformisation, mais bien au contraire sa déformation en fonction des cultures sociétales⁽²⁵⁾. Si beaucoup de travaux sont consacrés à la culture d'entreprise d'une manière un peu globale, E Delavallée a préféré emprunter une autre voie, celle d'appliquer le concept de culture au contrôle de gestion. Il affirme que les bonnes techniques de gestion universelle, n'existent pas et que leur efficacité réside dans leur cohérence avec la culture d'entreprise⁽²⁶⁾. On voit bien que la gestion en tant que pratique, nécessaire à la vie de l'entreprise, n'obéit pas à un modèle universel adapté à toutes les situations, et que la recherche de l'efficacité

23. C.Camilleri, "la psychologie interculturelle" in introduction à la psychologie sociales, les éditions d'organisation, Paris, 1996, p. 114.

24. D. Bollinger et G. Hofstede, les différences culturelles dans le management, les éditions d'organisations, Paris, 1987

25. R.Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP/Dalloz, Paris, 1987 p.46.

26. E. Delavallée, « pour ne plus gérer sans la culture », in revue française de gestion n° 130 septembre- octobre, Paris, 1996, p. 14.

passer nécessairement par le développement des pratiques de gestion, liées à la culture nationale ou régionale. Si les chercheurs en gestion accordent un grand intérêt à la culture, ils savent très bien qu'elle nourrit le management et accroît les chances de son efficacité.⁽²⁷⁾ Leur raisonnement part de l'idée que l'entreprise n'est pas seulement un lieu de combinaison de ressources, matérielles, financières et humaines, mais également un espace de production culturelle. L'intégration de la culture dans les scènes de gestion, a vu le jour depuis que les expériences asiatiques, riches de succès, ont nourri la réflexion sur l'entreprise.

Il y a de nombreuses définitions de la gestion, mais la plus citée est celle qui valorise « la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes »⁽²⁸⁾. Cette définition présente l'avantage de mettre l'accent sur les ressources humaines, pour mener une action collective, à l'effet de parvenir aux résultats recherchés. Quant à la culture d'organisation, elle est définie comme étant la meilleure manière de penser et d'agir, face aux problèmes auxquels est confrontée l'entreprise. De ces définitions, on peut aisément conclure que les rapports entre la gestion et la culture se renforcent mutuellement, pour trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise.

27. M. Thevenet, *la culture d'entreprise*, PUF, Paris, 1993, p. 12.

28. G. R. Terry et S. G. Franklin, *les principes du management*, 8ème édition, *éconómica*, Paris, 1985, p. 4.

CONCLUSION

Le concept de gestion a évolué et continue à s'enrichir des expériences réussies. Depuis le début du vingtième siècle, on a vu apparaître un ensemble de termes consacrés à l'acte de gestion, mais malgré cela, les chercheurs restent divisés en raison de la complexité des organisations et des situations particulières de chaque pays. Fort heureusement, toutes ces différences sémantiques ont été éclipsées par une définition un peu consensuelle du management, où la plupart des chercheurs, lui attribue un sens qui regroupe pratiquement toutes les définitions développées précédemment.

En dépassant l'obstacle sémantique qui tend à freiner sa progression, La gestion a très vite accédé au statut de discipline scientifique, grâce notamment à son objet : l'organisation, qui ne cesse de susciter la curiosité des chercheurs et des managers qui veulent comprendre les logiques de son fonctionnement. Son usage dans la vie professionnelle des managers est alors justifié par sa capacité à résoudre les problèmes que rencontrent les organisations économiques et administratives au cours de leur développement. Elle a donc l'avantage de proposer des solutions adaptées à chaque situation en explorant toutes les acquisitions humaines comme la culture, à la recherche de l'efficacité. D'ailleurs, les premiers théoriciens de l'organisation, ont assimilé la gestion à l'efficacité, chose à laquelle elle reste toujours attachée, pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs, sans grandes difficultés.

Aujourd'hui, la manière d'atteindre des objectifs a certainement changé, et on ne peut plus compter sur la rationalité taylorienne ou weberienne pour obtenir de bons résultats. D'ailleurs Les organisations qui fonctionnent selon cette logique ne sont ni efficaces ni innovantes, et sont souvent confrontées à des problèmes qui menacent les conditions de leur survie. Les solutions de rechange développées par les chercheurs, offrent aux entreprise plus particulièrement, de nouveaux modes d'organisation plus flexibles et plus adaptés à l'environ-

nement, dans lequel s'accomplissent leurs missions. De toute manière, les entreprises qui adhèrent à la logique de renouvellement du management, innoveront sans cesse et se gèreront plus facilement.

BIBLIOGRAPHIE

ABDERRAZAK.A. « Culture organisationnelle et développement » in la dimension culturelle du développement, série sociologique n°17, Tunis, 1991.

BOULLINGER. D et G. HOFSTEDE. Les différences culturelles du management, les éditions d'organisation, Paris, 1987.

BOUILLOUD. J. Ph. « La gestion : sciences ou technique ? », in problèmes économiques, n°2447, du 22 novembre 1995, Paris.

BURG. Ph et JARDILLIER. P. Psychologie et management, PUF, Paris, 2001.

CAMILLERI.C. « La psychologie interculturelle » in introduction à la psychologie sociale, les éditions d'organisation, Paris,1996.

CAUDE.R. De l'organisation du travail au management des entreprises, Paris,1970.

COHEN. E. « Epistémologie de la gestion », in encyclopédie de gestion, sous la direction de Yves SIMON et Patrick JOFFRE, Economica, Paris, 1997.

COVA. B et PRAS. B. « Que peut-on apprendre du management asiatique », in revue française de gestion, n° 103, mars- avril- mai, Paris, 1995.

CUENDET.G. Dynamique de la gestion, volume II Lausanne,1982.

DUNCAN.J. Les grandes idées du management, AFNOR, Paris,1990.

DELAVALLEE. E. « Pour ne plus gérer sans la culture », in revue française de gestion, n° 110, septembre- octobre, Paris, 1996.

ENREGLEY. et THIETARD.R.A. Précis de direction et de gestion, Paris,1978.

FAYOL.H, Administration industrielle et générale, 2ème édition, Dunod, Paris,1956.

GALAMBAUD. B. Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise, éditions E S F , Paris, 1994.

GERBIER.J. « Organisation, gestion, direction, management : tentative de clarification sémantique », in problèmes économiques n°2084.Juillet 1988, Paris.

LOUART. P et PENAN. H. « La valeur des connaissances en sciences de gestion », in revue de gestion des ressources humaines, n° 35, avril 2000, Paris.

MARCHESNAY.M. « Qu'est-ce que la gestion? », In initiation à la gestion, Eyrolles-Université, Paris,1991.

MARTINET. A. Ch. (coordonné par), Epistémologie et sciences de gestion, Economica, Paris, 1990.

MEURET. D. « Questions préalables à l'élaboration d'une histoire de la gestion », in revue française de gestion, n°58, juin, juillet, août, Paris, 1986.

MINTZBERG. H. Le management, voyage au centre des organisations, les éditions d'organisations, Paris, 1990.

SAINSAULIEU,R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP/Dalloz, Paris,1987.

TABATONI.P et JARNIOU.P. Les systèmes de gestion, Paris,1975.

TAYLOR.F.W. La direction scientifique des entreprises. Dunod Paris,1957.

TERRY. G.R. et FRANKLIN. S.G. Les principes du management, 8eme édition, Economica, Paris, 1985.

HEVENET. M. La culture d'entreprise, PUF, Paris, 1993.