

# LES ASPECTS THÉORIQUES DES CONCEPTS DE «GESTION» ET DE «MANAGEMENT» DES ENTREPRISES

---

Ali MEZAACHE

*Enseignant Associé à l'E.N.A*

## INTRODUCTION

De connotation différente, parce qu'ils sont issus de deux langues différentes, les concepts de gestion et de management s'imprègnent, dans la pratique, des mêmes réalités de la gestion des activités de l'entreprise moderne, dans la mesure où ils s'impliquent directement dans la réalisation des mêmes objectifs. Le management est un terme anglo-saxon qui désigne, à la fois, l'esprit de commandement au sein d'une organisation et des techniques de gestion devant être utilisées dans un cadre organisé et minutieusement élaboré. En vérité, ce terme n'a pas reçu une bonne traduction en langue française, même si la notion de direction qui lui a été attribuée<sup>(1)</sup>, voulait se rapprocher un peu plus du sens que les américains voulaient donner à ce concept. Le management met, surtout, l'accent sur l'organisation et la gestion de l'entreprise dans une problématique de stratégie, car tel qu'il est perçu par les anglo-saxons, et en particulier, par les américains, après plus de quarante ans d'enseignements et d'expériences, il devient, dans la pratique, de plus en plus à la «mode» dans tous les processus de gestion des entreprises modernes et traduit, dans les faits, l'importance d'une bonne direction et d'une gestion efficace des activités à tous les niveaux

---

Les notes renvoient à la bibliographie placée en fin d'article

des responsabilités. Dans le système de gestion des entreprises américaines, il devient, avec le temps, une culture de l'entreprise profondément ancrée dans les mœurs <sup>(2)</sup> grâce à l'évolution du progrès technologique et scientifique. Le terme «management» devient, donc, le concept qui traduit l'idée de direction et l'idée de gestion au sein d'une fonction spécifique en vue d'une bonne gouvernance de l'entreprise moderne <sup>(3)</sup>. Compte tenu de l'efficacité de ses techniques de gestion, il est important de dire qu'avec le temps, il arrive à s'impliquer dans tous les processus de gestion à travers le monde et devient une certaine philosophie de l'homme. En effet, le management ne peut pas être considéré, seulement, comme une addition de techniques «neutres» choisies par le manager car il est surtout un état d'esprit, un comportement et une intelligence des hommes impliqués dans la conduite des affaires économiques. Voilà ce qui caractérise, essentiellement, ce concept de management et de nos jours, il est l'art de diriger les entreprises soumises à la concurrence et à la compétition internationale. Par contre, le terme «gestion», dans son sens large, tel qu'il est utilisé par la langue française, désigne l'action de diriger une entreprise selon les méthodes et les moyens appropriés et dans son sens strict, il désigne, tout simplement, tous les actes relatifs à la vie de l'entreprise en distinguant des actes de direction, des actes de gestion et des actes d'exécution. Dans ce contexte, ce sont les actes de direction qui vont permettre, entre autres, à l'entreprise de concevoir des stratégies, même si relativement ces stratégies pourraient se rapprocher du style de management anglo-saxon.

Cela signifie que, quel que soit le concept dont il est question, l'entreprise se trouve d'abord face à une gestion courante et quotidienne de ses activités puis devant les grandes décisions qu'elle doit prendre pour assurer sa pérennité. Mais la question qui se pose, est celle de savoir si les deux conceptions de gestion ne devraient pas aboutir, nécessairement à une même finalité dans la mesure où toutes les entreprises, de nos jours, sont obligées de mettre en oeuvre des stratégies efficaces pour réaliser leurs objectifs. En réalité, toutes les explications que nous pourrions avoir à propos du fonctionnement de l'entreprise, trouvent leurs origines dans les idées développées par les différentes écoles apparues

successivement depuis le début du siècle dont l'influence a été immédiate pour certaines entreprises et beaucoup plus tardive pour les autres. Mais, néanmoins, avec l'évolution rapide du capitalisme, les entreprises qui sont confrontées aux problèmes de développement et de rentabilité concentrent tous leurs efforts en faveur des méthodes de fonctionnement et des techniques les plus performantes. Dans cet ordre d'idées, il convient de s'interroger sur la nécessité de clarification sémantique des concepts de gestion et de management qui ont fait l'objet, ces dernières années, d'une interprétation dans la façon de gérer les activités des entreprises (I et II), et de voir dans quel sens l'entreprise algérienne pourrait s'adapter au nouveau système de gestion libéral suscitée par l'économie de marché (III). Il s'agit en réalité de s'impliquer dans une nouvelle culture de gestion rendue nécessaire par le système de libre entreprise et de laquelle l'entreprise algérienne doit s'imprégner pour retrouver sa véritable fonction, dans un cadre approprié (IV).

## I - GESTION ET MANAGEMENT : UNE INTERPRÉTATION D'ÉCOLES

La conception de gestion et la conception de management, c'est la confrontation, à un certain moment, des points de vue de «l'école française de gestion» et de «l'école de management américain», à travers lesquelles sont développées des idées qui cultivent une certaine ambiguïté entre les objectifs immédiats, à la fois, au plan théorique et au plan pratique. En effet, selon l'école française, il s'agit d'une gestion des activités des entreprises qui doit s'insérer dans le cadre d'une stratégie et qui doit tenir compte des éléments de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Par contre, l'école américaine de management développe l'idée d'une gestion des stratégies mises à l'épreuve dans la pratique et qui est fondée sur l'esprit de création et l'intelligence dans le contexte des «choix à long terme» et des «choix de l'entreprise en fonction de son environnement» (4).

Le concept de gestion diffère donc du concept de management dans la mesure où il ne met pas en valeur le même esprit de direction et de commandement dans une même dynamique de fonctionnement des entreprises, ce qui a donné lieu à des querelles d'interprétations qui, la

plupart du temps, soulèvent beaucoup de polémiques, parce qu'elles sont, selon Jean Gerbier, «élaborées dans le tréfonds de studieuses réflexions suscitées par une longue expérience professionnelle (5) ».

D'après l'auteur, il ne s'agit pas, particulièrement, «d'une simple querelle de vocabulaire», mais d'une interprétation différente sur la question d'efficacité des entreprises, et c'est ce point de vue qui peut justifier cette nécessité de clarification sémantique de ces concepts et aussi des résultats auxquels ils peuvent parvenir. Selon Jean Gerbier, il est nécessaire de faire la différence entre les différents termes tels que : organisation, gestion, direction, management, qu'il faut prendre avec beaucoup de soins, même si avec les progrès réalisés par les entreprises, nous arrivons à identifier toutes ces notions, selon l'auteur, dans la mesure où dans la logique des sciences de gestion, en générale, il y a une relation de complémentarité dans l'analyse du système entreprise.

En effet, par rapport au management, le terme de gestion, pour l'école française, reste toujours «imbibé» dans les mesures édictées par H. FAYOL (6) dans la «fonction administrative» qui se prête aisément et, dans une certaine mesure, à l'idée de «direction de l'entreprise» considérée, par certains auteurs de l'école française, comme étant l'idée de base ayant servi au point de départ de la conception de management.

## II - DÉFINITION DU CONCEPT DE MANAGEMENT

Qu'est ce que le management ? Que signifie t-il par rapport au concept de gestion des entreprises ?

- Selon l'académie des sciences (7), c'est vers les années 1970, que des spécialistes du langage scientifique en France se sont interrogés sur l'équivalent français pour remplacer ce concept de «management science» d'origine anglo-saxonne, étant donné qu'il est couramment utilisé aujourd'hui dans les modèles de développement des pays en développement ayant «réussi» l'économie de marché (ex. des pays du Sud-Est Asiatique) .

L'expression, d'après le comité consultatif du langage scientifique de l'académie des sciences, «désigne un ensemble de règles, de méthodes ou de techniques utilisées, soit dans la gestion, soit dans la direction».

Dans ce contexte et pour ce comité consultatif, le «management science» n'est pas une «science» dans son emploi courant et son équivalent ne pourrait être que les expressions qui sont utilisées par la langue française, aujourd'hui, et qui désignent ce concept par «les techniques de gestion» ou «les techniques de direction», sachant finalement que l'équivalent français, largement admis, est, soit la «gestion», soit la «direction».

- Selon le dictionnaire des sciences et de gestion, le terme « management » est défini comme «un art, une science et une technique du gouvernement efficace d'une entreprise» (8), ce qui nous ramène à ces techniques «de gestion et de direction» développées par le comité de langage scientifique, en France, dans la mesure, où cette expression met en valeur l'esprit d'initiative, la responsabilité dans la prise des décisions, l'efficacité des actions et des orientations, dans une problématique de rentabilité des activités de l'entreprise et de réalisation des objectifs minutieusement élaborés.

Ceci signifie que dans une entreprise, l'art de gérer renvoie à la notion de système et de sous-système qui sont insérés dans une dialectique organisationnelle dynamique à travers laquelle seront mis en place des méthodes, des procédures et des moyens correspondants et dont l'interaction permet de mettre en valeur l'esprit de responsabilité et les initiatives à prendre. Une gestion efficace, en termes de «techniques de gouvernement de l'entreprise», vise une certaine forme de direction où l'art de gérer implique, cette fois-ci, l'action de diriger, au plus haut niveau, en mettant en œuvre des grandes décisions et des grands choix pour réaliser des objectifs projetés vers l'avenir plus ou moins lointain, ce qui suppose, également, une certaine compréhension et une certaine discipline dans la conduite des activités, à travers une stratégie interne qui implique des relations de confiance, de compétence et d'harmonie.

Au total, le concept de «management», selon les termes du dictionnaire, est ce que le terme «gestion» ou «direction» veut signifier dans son contenu le plus profond. C'est, à la fois, l'art de gérer avec l'emploi des moyens et des méthodes appropriées, et l'art de diriger, c'est-à-dire la façon dont ces moyens et ces méthodes sont combinés par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Selon le point de vue de Jean Gerbier <sup>(9)</sup> spécialiste en sciences des organisations, le concept de «management» tel qu'il est utilisé aux États-Unis<sup>(10)</sup>, pourrait être ce qui était «calqué» à partir de la conception de gestion développée par H. FAYOL, mais à un degré plus fort, car le management, tel qu'il est assimilé par les anglo-saxons, est, surtout, un état d'esprit et une certaine compétence qui ne peuvent pas être assimilés, seulement, à une simple somme combinée des techniques appropriées.

D'après l'auteur, le management fait référence, beaucoup plus, à un système de valeurs qui l'emporte sur des «références techniques» et chaque pays peut avoir son propre «management» dont la mesure où les aspects «socio-culturels» constituent l'une des «références» fondamentales. Ce concept a une résonance très forte, aujourd'hui, en raison de son succès dans les entreprises américaines et aussi, dans le monde capitaliste. Grâce aux résultats du progrès technique et scientifique, le management devient synonyme d'intelligence, de connaissances et de compétences et sa pratique lui accorde, systématiquement, un rôle stratégique, dans les entreprises modernes dépassant le simple cadre classique de la gestion courante.

### III - L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE FACE AU NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION

En Algérie, si les réformes économiques, pour lesquelles il est nécessaire d'adapter des modes nouveaux d'organisation, de gestion et de régulation, au nouveau contexte des entreprises et aussi à l'échelle de l'économie nationale, en obligeant, en effet, les nouveaux décideurs à rompre avec les anciennes pratiques, il est important de mettre, très rapidement, en œuvre des compétences nécessaires en vue d'assimiler

la nouvelle logique de fonctionnement des entreprises et une nouvelle pédagogie permettant d'aboutir à l'efficacité d'un nouveau processus de gestion et à des stratégies appropriées de développement et de croissance. Dans ce contexte, l'entreprise algérienne doit nécessairement, s'imprégner d'une conception de gestion moderne qui exige des qualités spécifiques, des connaissances et des compétences, autant des techniques et des moyens à mettre en œuvre pour dominer, non seulement, les contingences économiques issues, aussi bien de l'environnement interne que l'environnement externe dans lesquels elle se développe, mais aussi pour pouvoir assurer sa survie et sa pérennité. En s'identifiant donc à cette conception moderne de gestion, le management, dans une entreprise algérienne, ne doit pas trouver de difficultés, compte tenu des expériences et des connaissances qu'elle a acquises dans le passé, pour s'adapter à l'économie de marché. Pour des raisons de clarté de notre point de vue, l'utilisation du concept de gestion serait plus adéquat pour situer la réalité de l'entreprise algérienne dans des termes simples qui traduisent, à la fois, la nouvelle vocation du système de gestion et un nouveau départ pour une nouvelle mission qu'elle va entreprendre, en réhabilitant sa fonction véritable, à partir de sa propre stratégie de gestion, par des actions ponctuelles et intelligentes dont les activités, en général, doivent, dorénavant, occuper une place prépondérante. Au fur et à mesure que nous remontons ses fonctions hiérarchiques, l'entreprise doit adapter, d'une manière simple, des nouvelles techniques et aussi des nouveaux instruments pour réaliser ses objectifs. Même si, la conception de gestion des activités des entreprises a, en effet, beaucoup évolué dans le temps et a pris beaucoup d'ampleurs, depuis l'avènement de l'école classique <sup>(11)</sup> jusqu'à l'école décisionnelle <sup>(12)</sup>, et même si le passage d'une période de croissance économique à une ère de récession, accompagnée de bouleversements technologiques, durant les dernières décennies, avait montré une certaine fragilité dans les méthodes utilisées, ce concept de gestion demeure toujours le point de départ qui sert de référence aux théories modernes <sup>(13)</sup>, lesquelles ont obligé, étant donné l'instabilité de l'environnement, les entreprises à s'organiser autrement et à chercher de nouvelles méthodes de gestion capables de maîtriser les situations de crise. Dans ce cadre, l'entreprise algérienne qui a suffisamment d'atouts doit, donc, concevoir une nou-

velle démarche de changement, à partir de son environnement interne par le biais d'une mobilisation de décideurs compétents et de moyens dont elle dispose, en vue d'un nouveau processus de gestion stratégique qui permet de s'adapter aux objectifs qu'elle doit réaliser. Une stratégie de gestion consiste, donc, à mettre en œuvre toutes les ressources humaines efficaces et tous les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs minutieusement élaborés. Dans les faits, il s'agit de combiner toutes les potentialités existantes dont dispose l'entreprise, en mettant davantage l'accent sur les objectifs et le rôle de l'environnement externe, tant au niveau des institutions que de ses partenaires et aussi du marché. Pour l'entreprise algérienne, le nouveau système de gestion est celui qui consiste à faire preuve d'une meilleure organisation des fonctions, en termes d'efficacité, à partir d'une politique interne minutieusement élaborée permettant de mettre en œuvre :

- des programmes d'actions avec le maximum de précision;
- des méthodes de production sur la base des meilleurs coûts;
- des systèmes de commercialisation et de distribution qui s'accommodent davantage à l'environnement;
- des processus de gestion rationnelle des moyens de production et des ressources humaines;
- des systèmes de prise de décisions efficaces pouvant tenir compte de l'urgence des situations et de l'opportunité des tâches.

En réalité, il s'agit pour l'entreprise algérienne de changer, totalement, les anciennes pratiques qui l'ont pénalisée à cause des imperfections et des incohérences pour s'accommoder à un système de gestion ouvert à la modernité et à la compétition. C'est donc un système de gestion qui doit prendre en considération tous les facteurs dynamiques internes et la qualité des décisions ainsi que les données de l'environnement externe auquel est confrontée l'entreprise. Dans ce contexte, le concept de gestion retrouvera sa véritable signification dans le modèle systémique <sup>(14)</sup> dans la mesure où la conception d'indépendance et d'autonomie de l'entreprise constitue l'un des critères importants.

#### IV - LE CONCEPT DE GESTION ET L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

L'approche systémique considère l'entreprise comme un système autonome composé de sous systèmes qui s'impliquent ensemble dans le même processus de gestion et dans la prise des décisions en vue de réaliser les mêmes objectifs de l'entreprise. Contrairement aux écoles classiques, souvent limitées dans la perception strictement interne du déroulement des activités, faisant abstraction du rôle de l'environnement et des relations dialectiques entre les différentes composantes de l'entreprise, à quelque exception près de l'école des relations humaines <sup>(15)</sup>, le concept de gestion dans le modèle systémique insiste surtout sur une dynamique fondée sur un type de relations que peut générer les forces internes de l'entreprise. Ces forces vont agir dans l'indépendance totale et dans une logique qui s'accommoderont, non seulement, aux moyens et à la politique préconisée par l'entreprise, mais aussi aux effets induits par l'environnement. En effet, quelle que soit la nature de l'entreprise d'aujourd'hui, l'approche systémique nous explique parfaitement son environnement interne dans lequel les différentes fonctions fondamentales, érigées en sous-systèmes - (sous-système de comptabilité, finances, contrôle de gestion, information sous-système de production, sous système social...), agissent les unes pour la régulation interne de l'entreprise, et par conséquent la stabilité de tout le système, les autres pour la survie future de l'entreprise, en mettant en œuvre des mécanismes qui s'adaptent à l'environnement et qui assurent la continuité du système entreprise. Face à l'environnement, cette approche permet à l'entreprise de créer des stratégies qui se construisent à partir de cette dialectique organisationnelle :

– par le biais des sous-structures et des programmes appropriés dans le cadre d'une stratégie interne;

– par des modifications au sein de l'environnement lui-même, c'est-à-dire des types de changements auxquels l'entreprise doit procéder face aux exigences du marché et dans le contexte actuel de l'entreprise algérienne, aux exigences des réformes suscitées par la nouvelle politique économique, le tout projeté au devant de la scène d'une straté-

gie externe. Quant au rôle que pourrait jouer la gestion stratégique dans le dynamisme de l'entreprise, il se situe dans les mesures d'accompagnement susceptibles d'assurer une croissance harmonieuse par une décentralisation et une rationalisation des processus de décision, par une normalisation des opérations et des produits et aussi par un système d'informations fiables.

## CONCLUSION

Au terme de notre conclusion, il est évident de savoir que le problème des entreprises se pose, aujourd'hui, en termes de stratégie de gestion et de management. Cette stratégie est d'autant plus nécessaire que l'entreprise algérienne doit, dans sa nouvelle vision, s'adapter au nouvel environnement provoqué par les nouvelles conditions de l'ouverture à la concurrence internationale. Ceci nous permet de dire, en d'autres termes, qu'elle doit développer toute son «intelligence» par rapport à ses partenaires sur le marché et aussi par rapport aux nouvelles conditions de développement de l'économie nationale, et il est, donc, important pour les entreprises de redéfinir un nouveau processus de gestion efficace dans le cadre d'une logique de rentabilité afin de réaliser les objectifs qu'ils leur sont assignés.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- J.S SHREIBER, « Le défi américain », Paris, Ed. Denoël, 1969.
- M. BENACHENHOU, «Vers une nouvelle culture managériale», Alger, OPU, 1996.
- M. MARCHESNAY, « La stratégie », Alger, OPU, 1988.
- H. FAYOL, «Administration industrielle et générale», Paris, Ed. Dunod, 1916.
- M. BELAIBOUD, «Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne», Alger, OPU.

## NOTES

1. Cf. Dixéco de l'entreprise Bordas, Paris, 1980
2. J.S.SHREIBER, «Le défi américain», Paris, Ed. Denoël 1969, pp. 17 et suivantes.
3. M.BENACHENHOU, «Vers une nouvelle culture de management», Alger, OPU, 1996, pp. 5 et ss.
4. M. MARCHESNAY, «La stratégie», OPU, 1988, p. 15.
5. J. GERBIER, «Tentative de clarification sémantique des concepts : organisation, gestion, direction et management», Revue Travail et Méthodes, Paris, 1987.
6. H.FAYOL, «Administration industrielle et générale», Paris, Ed Dunod, 1976.
7. J.GERBIER, op. cit. p. 15.
8. M.BELAIBOUD, «Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne», Alger, OPU, p.12.
9. J. GERBIER est Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers. Il est directeur de l'Institut d'Études Supérieures des Techniques de l'Organisation (I.E.S.T.O), et membre de l'International Academy of Management.
10. Cf. Les conclusions de F. TAYLOR, dans son ouvrage «scientifique management», Paris, 1911.
11. L'école classique : FAYOL, TAYLOR, FORD, GILBERT, GAWTH.
12. L'école décisionnelle : ARNARO, FOLLET, ARGYRIS, HERZSERG, SIMOR, CROZIER.
13. L'école des théories modernes :
  - Théorie Z de WILLIAM OUCHI.
  - Le «prix d'excellence» de Thomas PETERS et ROBERT WATERMAN.
  - L'entreprise du 3<sup>ème</sup> type de GORGES ARCHIER SERIEX.
14. Cf. Projet de recherche, «autonomie des entreprises publiques économiques», I.S.E, mars 1994, pp. 16 et s.
15. L'école des relations humaines : MAYO, WASLOW, LKERT, LEWIN, HERZBERG, ARGYRIS.