

CHAPITRE 1

Comprendre les principes de gestion

Fabuleux ! Le panorama dressé par le comité de direction lors du séminaire d'intégration des nouveaux embauchés était clair. Je voyais comment se positionnaient tous les acteurs en présence : réseaux contractuels, réseaux associés et réseaux intégrés, sans compter la multitude d'indépendants, qui me semblait menacée face à de telles forces en présence dans ce milieu de la distribution. (Voir Fiche technique n° 1, p. 37.)

L'organisation du réseau intégré avait fortement évolué depuis quelques années. Bien sûr, il était doté d'une centrale d'achat orientée vers la réduction des coûts. Plus de 75 % des coûts des points de vente de notre réseau étaient constitués par les produits vendus aux clients. Notre réseau bénéficiait également d'un siège aux fonctions support élargies qui centralisaient les activités communes au réseau en matière de Ressources Humaines, Exploitation, Marketing et Communication, Logistique, International, Achats, Systèmes d'information, Contrôle de gestion...

Le comité de direction nous avait également mentionné l'existence de structures régionales chargées de relayer les impulsions du siège vers nos magasins.

Les nouveaux managers, dont je faisais partie allaient pouvoir se concentrer sur l'essentiel : les clients.

Nous devons donc rencontrer individuellement notre directeur régional pour évoquer les dimensions plus opérationnelles de nos missions.

Le mien s'appelait Dominique et était une femme.

Elle m'accueillit chaleureusement, ravie de rencontrer le remplaçant du dernier manager, lequel, m'avoua-t-elle un peu crispée, n'était que le successeur des quatre précédents depuis une période de... deux ans.

Cette information m'amena naturellement à lui en demander les raisons principales. La réponse fut sans détour :

« Leur souci a toujours été le remplissage des linéaires et la mise à disposition des produits. L'orientation client, en termes de service n'a porté que sur cet axe, ce qui est important mais pas suffisant. Ils ont négligé les aspects de gestion et de management indissociables de cette orientation. En effet, aujourd'hui, dans un monde qui se complexifie et qui est caractérisé par une économie de service en fort développement, la gestion économique, la maîtrise de ses principes ainsi que l'excellence opérationnelle du management font partie des fondamentaux d'un patron de magasin. Tant pour l'un que pour l'autre de ces aspects, le progrès est le levier de la performance. »

Le doute m'envahit et je me surpris à écouter assidûment ses propos !

Les principes de gestion

Dominique me donna d'autres informations pertinentes :

« Comme vous le savez, Miguel, en matière de gestion, les principes sont universels. Qu'on utilise le mot gérer, manager, piloter, les logiques sont les mêmes. Qu'il s'agisse d'une équipe, d'un point de vente, d'une réunion, d'un projet quel qu'il soit, ou encore d'une voiture, cela consiste à optimiser des ressources qui sont rares. Classiquement, ces ressources sont les femmes et les hommes, les moyens techniques et les ressources financières. Depuis peu, sont venues se greffer deux autres contraintes : la mondialisation, grâce aux nouvelles technologies, et le temps, qui nous est de plus en plus compté, si l'on en juge les phénomènes d'accélération d'informations et de prises de décisions qu'autorisent les nouvelles technologies. Notre enseignement a également intégré le développement durable comme principe de management. »

Dans ce contexte, le premier réflexe consiste à intégrer que « Gérer, c'est choisir ».

Les trois dimensions de la gestion

À titre d'exemple, dans le domaine des ressources humaines, gérer c'est choisir dans le cadre de recrutements, des programmes de formation. C'est également adopter une posture managériale adaptée à chaque collaborateur (voir chapitre 11) qui anticipe également les besoins futurs de l'entreprise.

À quoi reconnaît-on une activité, une clientèle, une équipe bien gérée ?

En fait, pour le manager, cela consiste à s'assurer qu'est satisfaite chacune de ces trois composantes : prévoir, mesurer et (ré)agir. La dimension la plus importante du mot gérer est celle qui consiste à agir, mettre en place les bonnes pratiques et surtout réagir (voir figure 1.1).

1. *Prévoir* consiste à fixer des objectifs, définir des missions, décrire des procédures d'organisation, de fonctionnement.
2. *Mesurer* permet de valider l'atteinte de l'objectif par le biais de tableaux de bord par exemple, de faire des bilans périodiques à l'égard de ses collaborateurs (parcours/entretiens) et des clients (enquêtes), de suivre la mise en œuvre et le respect des procédures et d'identifier non seulement les dérives mais les causes réelles (auto contrôle).
3. Il faut également *agir* et *réagir* en mettant en œuvre les actions correctives nécessaires pour redresser la barre et atteindre les objectifs fixés, en accompagnant des plans d'action de progrès professionnels, des actions clients ou encore en renforçant ou allégeant les tâches de contrôle qualité, caisse.

Chaque dimension est solidaire et indivisible des deux autres :

- Prévoir et agir sans mesurer conduisent souvent loin du port.
- Mesurer et agir sans fixer de cap ne mènent nulle part.
- Prévoir et mesurer s'inscrivent dans une logique technocratique de constatation des écarts et dérives.