Chapitre 15 – Le management stratégique et opérationnel

INTRODUCTION

Dans un environnement caractérisé par des changements économiques, technologiques, sociaux et concurrentiels, l'entreprise doit être capable de prendre des décisions adaptées et de mobiliser efficacement ses ressources.

Cette mission relève du **management**, qui consiste à organiser et à coordonner les ressources de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le management intervient à différents niveaux. Il permet d'abord de définir les grandes orientations de l'entreprise à travers le **management stratégique**. Il permet ensuite de mettre en œuvre ces orientations dans les activités quotidiennes grâce au **management opérationnel**.

Ces deux niveaux sont différents, mais ils sont étroitement liés : les décisions stratégiques donnent une direction à l'entreprise, tandis que le management opérationnel assure leur mise en œuvre concrète.

I. Notion de management

Le **management** désigne l'ensemble des pratiques qui permettent de **définir des objectifs, organiser les ressources, diriger les activités, coordonner les actions et contrôler les résultats** afin d'assurer le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

Le management concerne notamment :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles ;
- les ressources technologiques ;
- l'information ;
- le temps.

Le manager doit donc prendre des décisions et mobiliser les personnes et les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs.

Les principales fonctions du management

Le management peut être présenté à travers plusieurs fonctions essentielles :

Planifier → Organiser → Diriger → Coordonner → Contrôler

A. Planifier

Planifier consiste à définir les objectifs à atteindre et à déterminer les actions nécessaires pour les réaliser.

B. Organiser

Organiser consiste à répartir les tâches, les responsabilités et les ressources entre les différents acteurs de l'entreprise.

C. Diriger

Diriger consiste à orienter, motiver et accompagner les collaborateurs dans la réalisation des objectifs.

D. Coordonner

Coordonner consiste à assurer la cohérence entre les différentes activités et les différents services.

E. Contrôler

Contrôler consiste à comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés et à prendre, si nécessaire, des mesures correctives.

Le management constitue ainsi un processus permanent permettant à l'entreprise de transformer ses ressources en résultats.

II. Le management stratégique

Le **management stratégique** concerne les décisions qui déterminent les grandes orientations et l'avenir de l'entreprise.

Il porte principalement sur le **long terme** et implique généralement la direction générale ou les responsables qui disposent d'une vision globale de l'organisation.

Le management stratégique cherche notamment à répondre aux questions suivantes :

- Où sommes-nous ?
- Où voulons-nous aller ?
- Quels objectifs voulons-nous atteindre ?
- Quels moyens devons-nous mobiliser ?
- Comment nous différencier ?
- Comment nous adapter à notre environnement ?

Exemples de décisions stratégiques

Une entreprise peut décider de :

- pénétrer un nouveau marché ;
- développer une nouvelle activité ;
- lancer une nouvelle gamme de produits ;
- investir dans une nouvelle technologie ;
- développer une activité à l'international ;
- réaliser une opération de croissance externe ;
- modifier son positionnement ;
- développer une politique de responsabilité sociale.

Ces décisions peuvent engager l'entreprise sur plusieurs années et nécessiter des ressources importantes.

Les principales étapes du management stratégique

Le management stratégique repose généralement sur une démarche comprenant :

Diagnostic → Choix stratégique → Mise en œuvre → Évaluation

Le diagnostic permet de comprendre la situation de l'entreprise et son environnement avant de prendre les décisions stratégiques.

III. Le management opérationnel

Le **management opérationnel** concerne la gestion et la mise en œuvre concrète des décisions dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Il s'inscrit principalement dans le **court et moyen terme**.

Il concerne notamment les responsables de services, les managers intermédiaires et les responsables d'équipes.

Le management opérationnel consiste à :

- organiser le travail ;
- répartir les tâches ;
- gérer les ressources ;
- suivre les activités ;
- résoudre les problèmes ;
- motiver les collaborateurs ;
- respecter les délais ;
- contrôler les résultats.

Exemple

Une entreprise décide stratégiquement de développer son activité commerciale.

Le management opérationnel devra notamment :

- organiser les équipes commerciales ;
- définir les objectifs de vente ;
- établir les plannings ;
- suivre les commandes ;
- contrôler les résultats ;
- accompagner les commerciaux ;
- mettre en œuvre les actions prévues.

Le management opérationnel transforme donc les orientations générales en **actions concrètes et mesurables**.

IV. Différences entre management stratégique et management opérationnel

Le management stratégique et le management opérationnel se distinguent principalement par leur **horizon temporel, leur niveau de décision, leurs objectifs et la nature des décisions prises**.

A. L'horizon temporel

Le management stratégique concerne principalement le **long terme**, tandis que le management opérationnel concerne surtout le **court et moyen terme**.

B. Le niveau de décision

Les décisions stratégiques sont généralement prises au niveau de la direction générale ou des instances dirigeantes.

Les décisions opérationnelles sont davantage prises par les responsables de fonctions, de services ou d'équipes.

C. La nature des décisions

Les décisions stratégiques déterminent les grandes orientations de l'entreprise.

Les décisions opérationnelles concernent la mise en œuvre concrète de ces orientations.

D. Le niveau de risque

Les décisions stratégiques peuvent engager des ressources importantes et avoir des conséquences durables.

Les décisions opérationnelles ont généralement une portée plus limitée et concernent davantage le fonctionnement quotidien.

V. Complémentarité entre les deux niveaux de management

Même s'ils sont différents, le management stratégique et le management opérationnel sont **complémentaires**.

Une stratégie ne peut produire de résultats que si elle est correctement mise en œuvre. Inversement, les activités opérationnelles doivent être orientées par des objectifs et des choix stratégiques cohérents.

La relation peut être représentée ainsi :

Management stratégique
↓
Définition des orientations et des objectifs
↓
Management opérationnel
↓
Mise en œuvre des actions
↓
Résultats
↓

Évaluation et retour d'information
↓
Adaptation de la stratégie

Cette relation montre qu'il existe une circulation permanente entre les deux niveaux de management.

Exemple

Une entreprise décide de renforcer sa présence sur le marché numérique.

Le management stratégique fixe cette orientation.

Le management opérationnel doit ensuite :

- développer les compétences numériques ;
- organiser les équipes ;
- choisir les outils adaptés ;
- mettre en œuvre les actions commerciales ;
- suivre les indicateurs ;
- analyser les résultats.

Si les résultats ne correspondent pas aux objectifs, l'entreprise peut être amenée à modifier certaines actions opérationnelles ou à réexaminer ses choix stratégiques.

Le management stratégique et le management opérationnel forment donc un **ensemble cohérent de pilotage de l'entreprise**.

CONCLUSION

Le management constitue donc un processus essentiel de pilotage de l'entreprise. Il permet de définir les orientations, d'organiser les ressources, de mobiliser les collaborateurs, de coordonner les actions et de contrôler les résultats.

Le **management stratégique** donne une direction à long terme à l'entreprise, tandis que le **management opérationnel** transforme cette direction en actions concrètes. Leur complémentarité permet d'assurer la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et son fonctionnement quotidien.

Cependant, avant de définir une stratégie, l'entreprise doit être capable de comprendre sa situation, d'identifier ses forces et ses faiblesses et d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement.

C'est pourquoi le prochain chapitre sera consacré à : Les outils du diagnostic stratégique