

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 1 – Entreprendre et diriger

### 1.2. Finaliser, mobiliser, évaluer

## CHAPITRE 3 – LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Le management est un processus qui consiste à définir des objectifs et coordonner les efforts des membres d'un groupe pour pouvoir atteindre ces objectifs.

Quelle que soit la forme de l'entreprise, le management est un processus qui peut être décrit au moyen de 3 verbes :

- **Diriger** : consiste à fixer des objectifs et choisir les voies pour les atteindre
- **Mobiliser** : consiste à mettre en œuvre des ressources humaines, financières et matérielles de manière optimale
- **Contrôler** : consiste à vérifier si les objectifs ont été atteints et décider, si nécessaire, de prendre des mesures correctives appropriées. L'évaluation des résultats obtenus doit être réalisée sur le plan de l'efficacité (atteinte des objectifs) et de l'efficience (efficacité à moindre coût).

Le management se décline selon l'horizon temporel : à court terme, on parle de management opérationnel, à long terme, on parle de management stratégique.

### I - LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise.

Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le management stratégique repose sur une double démarche : une analyse des ressources et compétences de l'entreprise permettant de dégager ses forces et faiblesses et une analyse de l'environnement de l'entreprise pour mettre en lumière les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

*Exemples de décisions stratégiques : lancer un nouveau produit ou service sur le marché ; conquérir un nouveau segment de marché ; acquérir ou fusionner avec une autre entreprise.*

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 1 – *Entreprendre et diriger*

#### 1.2. Finaliser, mobiliser, évaluer

## II – LE MANAGEMENT OPERATIONNEL

Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire (chefs de services, contremaîtres...) concernant la gestion courante de l'entreprise.

Ces décisions concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Exemples de décisions opérationnelles :

- La mise en place d'actions promotionnelles
- L'embauche de collaborateurs
- La fixation des prix...

## III – ARTICULATION ENTRE LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET LE MANAGEMENT OPERATIONNEL

- La distinction entre ces deux dimensions n'est pas toujours facile à appréhender. Les décisions ne sont pas complètement stratégiques ou complètement opérationnelles. Exemple : Une campagne de publicité est une décision opérationnelle qui peut avoir des conséquences à long terme.
- Une décision peut être qualifiée différemment selon le type d'entreprise qui la prendra. Exemple : le dépôt d'un brevet est une décision opérationnelle pour une grande entreprise alors que pour une PME cela concerne le management stratégique.
- Dans les PME, décisions stratégiques et décisions opérationnelles sont souvent assurées par les mêmes personnes, ce qui facilite l'articulation entre le management stratégique et le management opérationnel. En revanche, dans les grandes entreprises, il n'est pas toujours aisé d'articuler ces deux composantes.
- La cohérence entre les deux niveaux stratégique et opérationnel est vitale pour obtenir de bons résultats.

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 1 – Entreprendre et diriger

### 1.2. Finaliser, mobiliser, évaluer

#### EN RESUME :

	Management STRATEGIQUE	Management OPERATIONNEL
<b>Démarche</b>	« quel avenir veut-on pour l'entreprise ? »	« Comment gérer au quotidien »
<b>Objectif</b>	Assurer la pérennité et développement de l'entreprise	Optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs
<b>Vision</b>	Vision externe orientée sur l'environnement dont il s'agit d'exploiter les opportunités et les menaces	Vision interne orientée sur les ressources de l'entreprise qu'il faut organiser au mieux
<b>Horizon</b>	Long terme (plus de 3 ans)	Court et moyen terme
<b>Acteurs concernés</b>	Direction générale	Hiérarchie intermédiaire : chefs de service, contremaître...
<b>Nature des décisions</b>	Choix des domaines d'activité et de marchés, choix des structures	Gestion des ressources humaines, financières, gestion commerciale, gestion de la production...
<b>Caractéristiques des décisions</b>	Non réversibles	Réversibles si nécessaire
<b>Exemples</b>	Lancement d'une nouvelle activité, rachat d'un concurrent, changement de structure	Embauche, fixation des prix, lancement d'une opération de promotion