

Cours 05 : Le processus de management :

Un processus est un ensemble d'activités qui garantit le traitement des inputs et l'apport des outputs. Dans les entreprises, la production des biens et services et le résultat d'un processus inachevé, qui regroupe les différentes activités de l'entreprise.

Le processus de management comprend un ensemble d'activités cohérentes et dynamiques, qui sont liées entre eux par une dépendance ou une interaction permanente entre l'entreprise et son environnement.

Le processus de management prend une forme circulaire car il vise la réalisation des objectifs, ce qui nécessite une combinaison précise et homogène des différentes structures et fonctions de l'entreprise dans le but d'anticiper et de développer une stratégie adéquate avec son environnement.

Cet échange entre l'entreprise et son environnement permet d'avoir une efficacité durable, et une performance rentable, ce qui nécessite de donner une grande attention à ce processus.

Le processus de management contient plusieurs fonctions, on va exposer quatre composants de ce processus qui sont considérés comme les plus importants.

Le schéma suivant présente le processus de management, qui contient quatre fonctions représentant la manière de traitement l'activité de l'entreprise et les résultats obtenus par ce traitement.

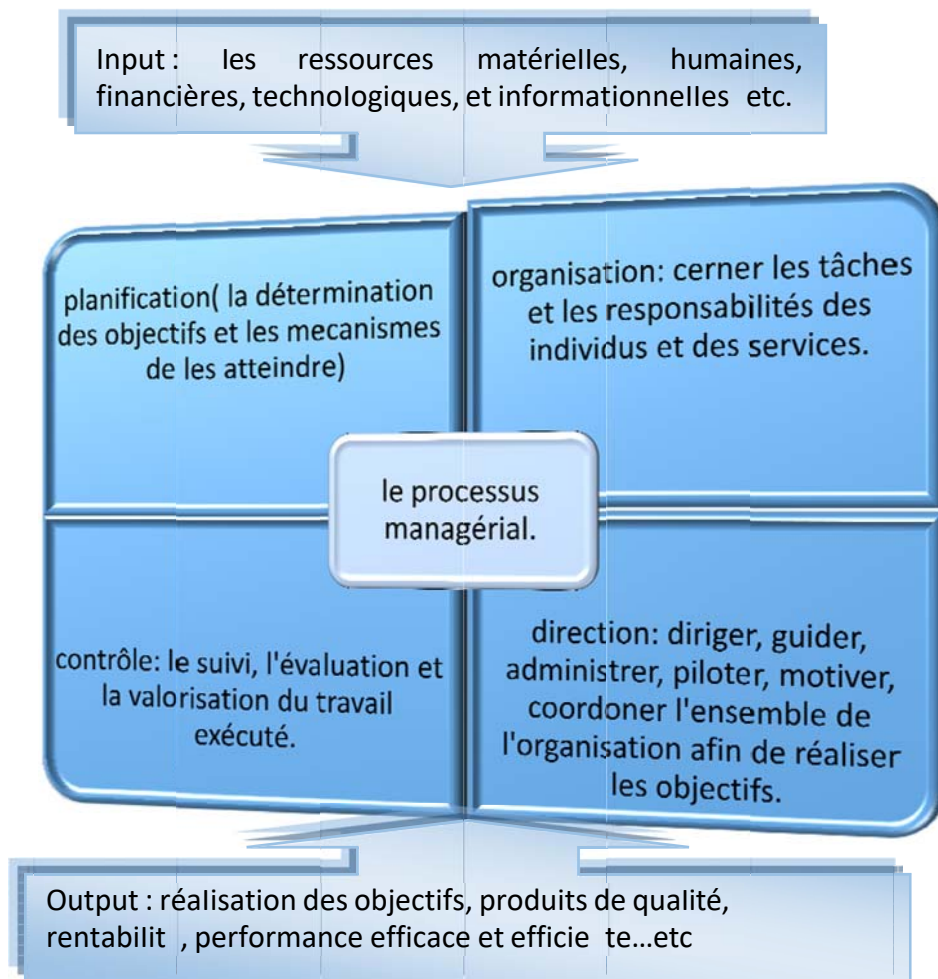


Figure 11 : le processus de management.

I. La planification :

La planification est l'une des plus importantes composantes du management, elle signifie l'action de planifier, d'organiser et de régler selon un plan de développement ou un plan stratégique. Elle est considérée comme un pilier primordial pour la réussite des entreprises. Cette fonction managériale a un lien direct avec la stratégie parce qu'elle établit et détermine la stratégie ou les stratégies de l'entreprise à long terme. L'instauration d'un plan ou d'une stratégie est fondée sur une vision globale et prévoyante, elle tient en compte tous les composants ou les facteurs environnementaux qui influencent l'entreprise, et qui devenu les plus importants déterminants de la stratégie.

1. Définitions :

La planification « consiste en l'instauration de procédures formelles pour déterminer les objectifs à long terme et choisir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre.... IL s'agit

d'un mode de raisonnement, d'une méthode favorisant une bonne analyse de la situation et une réalisation satisfaisante des objectifs » (J. F. Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 179).

La planification est un processus de décision qui s'intéresse à l'avenir de l'entreprise, c'est une activité qui vise à déterminer l'état actuel de l'entreprise, à prévoir son statut futur et comment l'y parvenir. Sans l'omission de l'établissement des objectifs, la formulation des stratégies et l'identification et la manifestation des moyens matériels, humains, et financiers pour l'atteindre de ces objectifs.

La planification signifie aussi l'élaboration des stratégies alternatives pour faire face aux différents changements et pour répondre aux exigences imprévues de son environnement. Elle contribue également à l'utilisation et l'exploitation rationnelle des ressources.

2. Les étapes de la planification (Michel Darbelet et al, 2011, p. 490- 499.):

La planification est composée d'un ensemble des étapes cohérentes afin d'établir un plan ou stratégie efficace et rentable économiquement et socialement. Pour atteindre cet objectif il faudrait suivre les étapes suivantes :

- Identifier l'état actuel de l'entreprise afin d'identifier son champ d'activité, ses compétences et son environnement dans lequel elle opère ses biens et services.
- La fixation des objectifs de sorte qu'ils sont clairs, précis, réalistes, mesurables et cohérents avec le champ d'activité de l'entreprise.
- L'élaboration d'une conception préliminaire du plan global qui comprend les différentes hypothèses et alternatives disponibles, et qui prennent en considération toutes les variables internes et externes qui influencent cette élaboration.
- L'évaluation des alternatives disponibles et le choix d'un plan optimal et compatible avec le champ d'activité et les objectifs fixés.
- La mise en œuvre du plan.

Cet ensemble de procédures à suivre, cherche à établir un plan stratégique qui fonctionne d'une façon rationnelle et rigoureuse dans le but de rendre l'entreprise plus compétitive et rentable. C'est à la direction générale d'établir un plan et de fournir tous les données qui aident à cette élaboration et à sa mise en œuvre.

En bref, on ne peut pas imaginer une entreprise sans plan stratégique.

II. Organisation :

L'organisation est le deuxième composant du processus managérial, c'est un système structural qui détermine les tâches et les responsabilités au sein de l'entreprise, ainsi que la

coordination entre les différents services de la hiérarchie dans le but d'atteindre les objectifs fixés préalablement.

L'organisation signifie la répartition des tâches et des responsabilités suivant une structure optimale avec l'activité de l'entreprise et ses objectifs, donc la structure constitue un fondement crucial dans l'organisation de l'entreprise. Le choix de la structure est soumis à plusieurs facteurs qui ont une influence directe ou non sur l'organisation de l'entreprise.

Pour choisir une structure on se réfère au premier cours qui donne une analyse complète sur les formes des structures et les composants qui influencent le choix entre elles.

Les principes qui déterminent l'organisation des entreprises sont la division du travail et la spécialisation, le monde du travail est dynamique, varié et changeant, il demande des compétences accrues, ce que signifie que les tâches sont devenues plus spécialisées, plus complexes. Et à travers l'organisation, on peut déterminer les besoins de l'entreprise dans la matière humaine, matérielle ou financière. Le deuxième principe concerne les différents niveaux de responsabilités, chaque niveau de la hiérarchie a une somme ou une dose de responsabilité ou du pouvoir qui convient avec le poste occupé et les tâches exercées. Le dernier principe c'est l'objectif de l'entreprise et son domaine d'activité.

Les principes qui rendent l'organisation plus dynamique et efficace sont la coordination et le système de communication et d'information, ainsi que le système de décision qui joue un rôle primordial dans l'organisation de l'entreprise et l'atteinte des objectifs.

Dans l'ensemble, on peut dire que l'organisation constitue ou représente la forme globale de l'entreprise par laquelle elle pourra exercer ses fonctions et atteindre ses objectifs. C'est un système global qui pousse l'entreprise vers l'avenir, l'oriente pour la réalisation de sa stratégie.

III. La décision :

La prise des décisions constitue l'essence du processus managérial. Toutes les fonctions de l'entreprise nécessitent des décisions efficaces et judicieuses. La décision d'un point de vue purement économique est un choix rationnel entre plusieurs alternatives. Ces alternatives sont fondées sur un facteur essentiel qui influe sur les décisions des managers, ce facteur est la présence de l'incertitude, pas uniquement dans le domaine économique mais dans tous les domaines de la vie humaine ou quotidienne.

Pour dépasser ce problème, le manager prend en compte le contexte où se déroule l'évènement qui nécessite une décision, donc la décision ici est un jugement personnel basé sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

On peut dire aussi, en basant sur les deux modes du management, qu'il y a des décisions stratégiques qui visent l'évolution et le développement de l'entreprise à long terme, et des décisions opérationnelles qui gèrent le quotidien de l'entreprise.

1. Définition :

Dans le sens étymologique la décision signifie l'action de décider, de choisir, de déterminer, de prendre une résolution ou d'avoir la responsabilité du choix.

« La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens dont il dispose » (Albéric Hounounou, 2011, p. 238).

« La décision est un choix risqué entre plusieurs alternatives et la mise en œuvre de la solution retenue.

- a Le choix. Pour qu'il y ait décision, il faut que l'on soit confronté à plusieurs options, dont aucune ne s'impose a priori.
- b Le risque. Toute décision comporte une marque d'incertitude. Les effets ne sont mesurables qu'à terme.
- c La mise en œuvre. Un choix non appliqué n'est pas une solution. » (Michel Amiel et autres, 1998, p. 54.)

La décision est le choix rationnel d'une solution entre plusieurs alternatives, cette solution convient avec une situation bien précise qui demande ou nécessite une réponse immédiate. Le degré de complexité des situations est le déterminant principal des décisions prises, ainsi que la personne qui a le droit de décider. La rationalité de la décision est directement liée aux résultats obtenus.

2. Le processus de la prise de décision

La prise d'une décision optimale dépend d'une série d'étapes, elle est prise en fonction d'un ensemble d'alternatives qu'on peut choisir entre elles d'une manière rationnelle. Dans les entreprises, il y en a un système de décision fondé sur la division du travail, laquelle, la structure et ses composants hiérarchiques jouent un rôle primordial dans la sélection des solutions et le choix d'une décision qui conviennent à la situation ou du problème posé.

Le processus de la prise des décisions a un lien avec système de communication et de l'échange de l'information mis dans l'entreprise, l'efficacité et la rationalité des décisions prises sont dues à ce système, quand il y a un défaut dans le système de communication entraînant un dysfonctionnement dans le processus de la prise de décision.

Le manager joue ici un rôle primordial pour garantir le bon fonctionnement du processus de la prise de décision par ses compétences qui regroupe la maîtrise de la communication, de

l'observation, du contrôle, et de l'évaluation de telle ou telle situation afin de prendre une décision en conformité avec le problème posé.

La décision est la résultante d'un processus qui suit un ensemble d'étape, qu'on peut les représenter dans ce schéma (Michel Amiel et autres, 1998, p. 59):

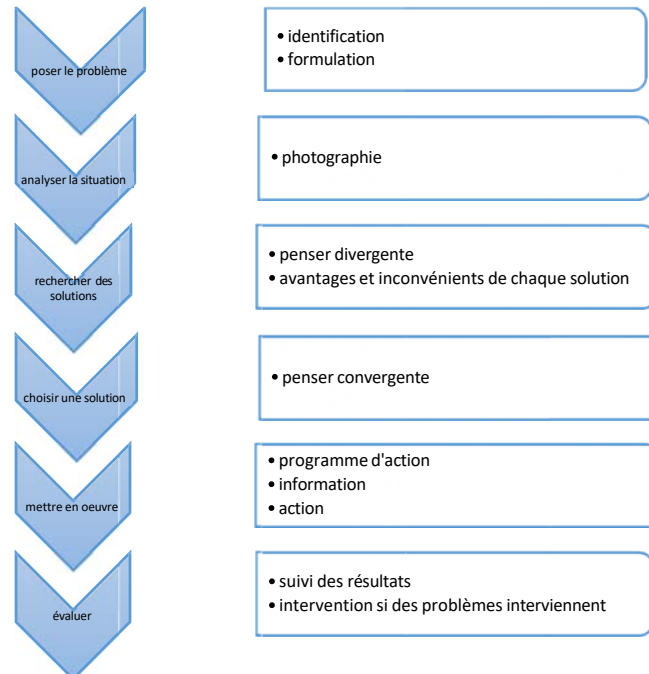


Figure 12 : les étapes de la prise de décision.

Suivant cette illustration, on peut dire que le processus de la prise de décision constitue les mécanismes formels et informels qui permettent l'évaluation des solutions proposées, et le choix rationnel entre les différentes alternatives possibles.

3. Les types ou les formes des décisions :

On a plusieurs facteurs qui déterminent les formes de la décision, ce déterminant influent sur les décisions prises par les managers. Les solutions données par les managers fonctionnent suivant un ensemble de mécanismes de traitement du problème.

Le problème posé se trouve dans un contexte bien précis, et est composé de plusieurs acteurs en état d'interaction, ce qui fait qu'il y en a un échange permanent qui gère ce contexte. Le climat de la prise des décisions regroupe les composants suivant :

- Une situation problème qui nécessite une réponse ou une solution rationnelle et rapide.
- Un manager qui a des compétences variées et qui cherche à donner des solutions fiables ou optimales suivant la situation problème.
- Un niveau hiérarchique basé sur la division du travail et des responsabilités, ce qui signifie que chaque niveau a un pouvoir ou une autorité limitée.

- Des subordonnés jouent un rôle primordial dans l'exécution des décisions.
- Des moyens matériels, financiers et règlementaires qui garantissent le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Les stratégies mises par la direction générale.
- Le style de management adopté par l'entreprise et la direction générale.
- Le système de communication gère l'aspect formel de l'entreprise.
- Les relations interpersonnelles gèrent l'aspect informel de l'entreprise.

En résumé, on peut présenter les formes de la prise des décisions dans le tableau suivant :

Les différentes catégories de décision (J. F. Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 199) :

	Décision stratégique	Décision administrative	Décision opérationnelle
Type de problème	Choix de gamme de produits et des marchés. Répartition des ressources entre les différents produits/ marchés.	Optimiser l'affectation des ressources de la firme à l'intérieur de ses structures.	Assurer le fonctionnement quotidien des différents moyens d'exploitation.
Décisions-clés	Définition des objectifs stratégiques Mesures de diversification Modalités de croissance. Stratégie financière	Structure de l'autorité, des responsabilités et des communications. Répartition du travail et des attributions Acquisition et développement des ressources : équipement, personnel, matières premières...	Objectifs opérationnels/ contrôle. Planning de production et gestion des stocks Mise en œuvre de la politique commerciale.
Caractère de ces décisions	Echéance à long terme Décisions non	Moyen terme Fréquence faible, décisions peu	Court terme Décisions très nombreuses et

	répétitives Incertitude élevée Possible mise en cause de l'existence de l'entreprise Retour en arrière quasiment impossible.	répétitives. Enjeux importants Conflit entre stratégie et exploitation Conflit entre objectifs individuels et collectifs Retour en arrière difficile.	répétitives Incertitude faible Enjeux limités.
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Directions décentralisées

4. Les obstacles de la prise des décisions :

Chaque fonction de l'entreprise, il y en des obstacles qui entravent le processus des décisions. Ces entraves peuvent être internes ou externes à l'entreprise. On peut les regrouper comme suit :

- Les objectifs irréalisables.
- Le style de management adopté.
- Le système de communication et d'information.
- Les moyens de fonctionnement de l'entreprise.
- Les compétences du manager et sa personnalité.
- La structure de l'entreprise et la division du travail et des responsabilités.
- L'aspect informel qui influence l'exécution des tâches et des ordres.
- L'environnement instable de l'entreprise (surtout l'aspect politique et juridique).

Ces entraves et autres peuvent conduire l'entreprise vers un dysfonctionnement durable si les responsables de l'entreprise et les managers ne prennent pas en leur compte tous les éléments qui aident et guident à un bon fonctionnement de l'entreprise et ses composants.

Conclusion :

Dans l'ensemble, la décision constitue « un acte qui ne prend sa valeur que lorsqu'elle est traduite dans les faits. La mise en œuvre exige souvent plus de temps que la réflexion préalable. Si le délai qui s'écoule entre la décision et sa concrétisation est trop long, les effets

peuvent être désastreux. Un manager d'abord un homme de pensée et ensuite un homme d'action » (Michel Amiel et autres, 1998, p. 60.)

IV. Le contrôle :

La fonction du contrôle constitue un élément clé dans le processus de management, le manager souligne son importance par la mesure et l'évaluation des tâches exécutées, ainsi que la performance des subordonnés et leur intégration et implication dans la réalisation des objectifs préétablis.

1. Définition :

Le contrôle désigne l'action de contrôler, de vérifier, de surveiller quelque chose, quelqu'un, un acte ou un ensemble d'actes.

« En management l'acte de contrôle désigne : toute activité consistant à suivre, à vérifier et à évaluer que les actions entreprises ou réalisées sont conformes aux prévisions et aux programmes afin de combler le(s) écart(s) il y a et de leur apporter les corrections nécessaires.» (Mohammed Ben Tahar, 2013, p. 324).

Le mot contrôle regroupe toutes les formes d'observation, de mesure, d'évaluation et de la correction et la réorientation vers la réalisation des objectifs. Il regroupe aussi un autre élément très intéressant celui de l'autocontrôle qui représente l'auto-évaluation, donc le contrôle est un processus continu, caractérisé par la relation et l'échange permanent entre les tâches exécutées, le plan de travail et les objectifs fixés.

Pour réussir l'étape du contrôle le manager doit prendre en compte plusieurs aspects qui influence ce processus, pour lequel il pose les questions suivantes : «

- Quelles sont les procédures mises en place pour impliquer tous les acteurs concernés ?
- Comment sont analysées les performances en cours ?
- Quelles analyses sont mises en place pour détecter les évolutions et les corrections à apporter dans la mise en œuvre de la stratégie ?

Ces procédures sont indispensables pour anticiper les évolutions et garder une attitude proactive. » (J. F. Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 181.).

2. Les formes de contrôle :

Le contrôle inclut plusieurs formes selon son objet (interne/ externe), ou le temps de l'exercer (le contrôle préalable / le contrôle ultérieur).

- i. **Le contrôle préalable :** a comme objectif la correction de l'écart entre les normes fixées et l'exécution des tâches, la fonction de base de ce type est d'identifier les problèmes et les erreurs avant qu'ils ne se

détériorer et causent des pertes importantes dans l'entreprise, ou de conduire à la survenue d'un dysfonctionnement dans la mise en œuvre du plan, en tout ou en partie. Le processus d'identification des problèmes avant qu'ils ne surviennent est considéré comme un système de feed-back pour alimenter les mesures correctives prises à la suite de la performance réelle par rapport à la performance prévue, est en effectuant des modifications dans la voie de la performance, projets et objectifs. On peut dire que le contrôle préalable est un contrôle qui s'intéresse à la stratégie globale et son mode de réalisation.

ii. Le contrôle ultérieur : regroupe l'ensemble des méthodes, des procédures et des normes qui se concentrent sur les résultats (output). Cette post-vérification concentre sur le produit final dans le but de mesurer et d'évaluer le processus général de production, et de soutenir ou de modifier la stratégie de l'entreprise. Ce type de contrôle joue trois rôles principaux :

1. Fournir à la direction générale les informations nécessaires pour évaluer la stratégie générale de l'entreprise, ainsi que son mode d'application.
2. Un moyen d'évaluation de la performance des subordonnés et de leurs récompenses.
3. Avertir les responsables et les managers aux entraves qui peuvent provoquer un dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Sur le plan stratégique, le contrôle ultérieur mène la direction générale à connaître la réalité globale de son activité et de changer, modifier, ou consolider sa stratégie.

De même, le contrôle interne vise le processus de production et de direction de l'entreprise pour évaluer et améliorer la performance des différents services. Et le contrôle externe qui vise l'évaluation de l'environnement de l'entreprise et le climat d'investissement et des affaires en général.

Dans l'ensemble, le contrôle est présent dans les différents niveaux hiérarchiques, il représente un mécanisme défensif et offensif contre toute situation d'urgence qui peut affecter positivement ou négativement l'entreprise et ses objectifs.

3. Les étapes de contrôle :

Le contrôle vise l'application de la stratégie de l'entreprise d'une manière rigoureuse et rationnelle, son but est d'assurer que les résultats obtenus sont en conformité avec les objectifs fixés. Pour cela, le manager développe un plan de contrôle qui suit les étapes suivantes :

- L'identification et la détermination des normes de contrôle et de performance
- Mesurer la performance réelle des différents services, ainsi que la performance des dirigeants et des subordonnés.
- La correction des erreurs et les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés.
- Proposer des solutions alternatives.
- Le suivi des décisions prises.

Ces étapes nous permettent d'éviter les erreurs ou les problèmes par anticipation. En outre, elles nous permettent de corriger le cours du plan et son mode d'application.

Dans l'ensemble, on peut conclure que l'objectif principal du contrôle est d'aider le manager à prendre des décisions judicieuses, et d'assurer une performance conforme à la stratégie de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir une rentabilité optimale au stratégiepréétablies.

Cours 06 : Le management stratégique et opérationnel :

Le management des entreprises regroupe les deux volets du processus managérial, le premier stratégique, l'autre opérationnel. Chacun d'eux fonctionne d'une manière rationnelle et objective suivant la vision globale de la direction et le contacte avec son environnement, ce dernier influence l'entreprise et ses objectifs.

La démarche managériale qui regroupe trois étapes principales, la fixation des objectifs, la mobilisation des différentes ressources et moyens, le contrôle et l'évaluation des résultats obtenus, cherche à mettre en action les différents services de l'entreprise d'une façon homogène et cohérente afin de réaliser les objectifs et d'avoir une efficacité et une efficacité permanentes. A partir de là, on peut dire que la démarche managériale se subdivise en deux processus le premier stratégique, le deuxième est opérationnel.

Ces deux composants du management constituent des piliers pour l'entreprise, notamment dans un environnement complexe, changeant et imprévisible, ce qui explique la recherche d'adaptation avec ces changements persistants.

En bref, on va présenter ces deux formes de management comme suit :

I. Le management stratégique :

Le mot « stratégie » est lié au domaine militaire, il est prêté par les politiciens et les politologues, il s'agit d'un ensemble de processus qui permet aux décideurs de prendre des décisions judicieuses et rationnelles par rapport à leurs objectifs.

Les économistes font adopter ce mot en économie pour donner une dynamique à l'entreprise dans le but d'avoir un statut durable et fiable au sein du marché économique interne et externe. On va présenter quelques définitions du management stratégiques qui vont éclaircir le contenu de cette approche et dévoiler son contenu.

- La stratégie désigne « un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation » (J. F. Soutenain, P. Farcet, 2007, p. 138-139).
- « La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents » (BRUNO. B. et Christine. H, 2010, p. 50).
- Le management stratégique est « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires » (UlrikMayrhofer, 2007, p. 10)

Ces définitions nous permettent de conclure que le management stratégique signifie la politique mise par l'entreprise dans le but de réaliser ses objectifs et de construire une image et une identité chez leurs clients afin d'acquérir une rentabilité durable et concurrentielle.

On peut dire que le management stratégique est fondé sur le choix rationnel entre plusieurs possibilités, ce choix est fondé sur la compréhension et l'explication des différents composants de l'environnement de l'entreprise sur une période longue.

Le management stratégique est lié au sommet de l'entreprise (la direction) qui détermine sa vision globale qui contient son champ d'activité, ses objectifs et les moyens disponibles pour réaliser ses buts. C'est une question de création, de performance, de continuité et de développement.

Le management stratégique est fondé sur les critères suivants :

- L'analyse de l'environnement et ses composants.
- Le choix d'un champ d'activité.
- La détermination des objectifs.
- La disponibilité des moyens financiers, humains et matériels pour réaliser les objectifs.
- La synergie entre les moyens et les compétences afin de réaliser les objectifs.
- Le suivi de la réalisation du plan et des objectifs.

A partir de cette démarche la direction s'occupe de la mise en œuvre de la stratégie en veillant la compétitivité, la sécurité et rentabilité de l'entreprise dans son domaine d'activité.

Dans l'ensemble, le management stratégique est l'introduction de deux modes d'analyse des entreprises, l'analyse interne qui permet d'identifier et de manifester les compétences et les potentiels de l'entreprise dans le but de les regrouper, les orienter, les manipuler et le mettre en action afin d'acquiescer et d'atteindre les objectifs fixés.

Le deuxième mode d'analyse concerne le côté extérieur de l'entreprise, qui comprend tout les composants de son environnement (la technologie, les règles juridiques et institutionnelles, la politique adoptée par l'Etat, les entreprises concurrentes, les différentes domaines d'activités, la demande économique et sociale...etc.) dans le but de s'adapter avec les changements organisationnels ou d'adopter des nouveaux modes d'organisations ou de fonctionnement optimaux avec son environnement.

En bref, le management stratégique c'est orienté l'entreprise vers son avenir, c'est une vision à long terme, c'est une analyse macro et globale de l'entreprise soit sur le plan organisationnel ou fonctionnel.

II. Le management opérationnel :

Contrairement au management stratégique, le management opérationnel s'intéresse beaucoup au terrain, par l'exécution ou par la réalisation des objectifs concrètement.

Quand on dit opérationnel, on vise directement l'exécution et l'accomplissement des tâches, le fonctionnement de l'entreprise, l'application du plan. Il concentre sur la performance, l'efficacité et le rendement. Donc le management opérationnel dans ce sens c'est le management du quotidien pour mieux maîtriser la situation et pour garantir une exécution fiable, efficace et efficiente, c'est-à-dire, c'est l'opérationnalisation de la stratégie.

Le manager cherche à orienter l'activité des subordonnés (employés) vers la réalisation des objectifs fixés préalablement. Cette orientation est basée sur l'encadrement et l'animation quotidienne des tâches à exécuter pour tous les membres des employés. Le rôle du manager

s'affiche à travers la supervision du processus de la réalisation et l'exécution des tâches suivant le plan établis.

Dans l'ensemble on peut dire que le management opérationnel « concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise » (Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, 2008, p. 28.).

Le management opérationnel s'occupe du côté pratique du management, où il concentre sur la performance, l'efficacité et la vie quotidienne ou factuelle du travail ou de l'entreprise, le manager cherche ici de coordonner, de communiquer, de motiver son personnel pour accomplir les tâches d'une manière rationnelle et rentable.

Pour réaliser son rôle, le manager s'intéresse au quotidien afin de bien cerner tout le processus du travail, à partir de l'aspect organisationnel, technique et humain. Il doit développer des compétences qui tournent autour de :

- L'identification des problèmes qui se manifestent à l'occasion du travail quelques soit techniques ou humains.
- La prise des décisions qui conviennent avec ces problèmes ou avec les différentes situations en face.
- Communiquer avec son équipe de travail ainsi que ses responsables pour avoir une coordination et une coopération effective et affective avec les décisions prises.
- Le suivi et le contrôle de l'exécution des décisions prises.
- La révision permanente du plan du travail, ainsi que le planning des différentes étapes d'enchaînement du travail et de réalisation du projet.

Ces qualités ouvrent les portes devant le manager pour piloter et gérer son équipe de travail d'une manière productive, et de prendre ses responsabilités en vue de réaliser et de concrétiser les objectifs de l'entreprise.

Dans l'ensemble, on peut dire que le management opérationnel est la mise en œuvre de la stratégie adoptée par la direction générale, il regroupe toutes les fonctions et les activités qui rendent la stratégie de l'entreprise opérationnelle, en visant à élaborer les décisions les plus efficaces pour aboutir au meilleur résultat.

Comparaison entre le management stratégique et le management opérationnel :

On peut résumer les caractéristiques des deux formes de management dans le tableau suivant :

Critères	Le management stratégique	Le management opérationnel
Le temps	Long terme	Courte durée
Démarche	Globale (macro)	Particulière (micro)
Les acteurs	La direction générale	Tous les niveaux de la hiérarchie.
Les objectifs	Le choix de l'activité, le développement de l'entreprise...etc.	Gérer le quotidien
Les relations	Externes / internes	internes
Les décisions	Non modifiables	modifiables

Conclusion :

Sur le plan pratique, on ne peut pas faire la distinction entre le management stratégique et le management opérationnel, il y en a une complémentarité et un enchaînement entre les deux en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Il y en a articulation entre les deux modes de management, le management stratégique guide et oriente le management opérationnel par sa définition et détermination de son champ d'activité ou de travail, le management opérationnel aussi conduit et pilote le management stratégique à revoir et à réviser son plan de travail à cause des contraintes vécues sur terrain. Il existe une cohérence entre ces deux modes de management, ce qui signifie l'importance des deux modèles dans la gestion et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Conclusion générale :

Pour conclure ces cours, on peut confirmer que le management est la réponse optimale aux exigences du monde des affaires, qui est dominé par l'aspect économique à la recherche du profit par un minimum de coûts.

Le management actuellement joue un rôle crucial dans les entreprises grâce à son intervention dans l'ensemble de ses fonctions et de ses activités.

Sur le plan opérationnel, nous n'avons pas un modèle à suivre, mais on a un ensemble de pratiques qu'on peut inspirer à partir d'elles notre modèle de management, suivant les situations vécues et suivant les problèmes posés.