

## Fiche

Le management est posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : piloter (fixer des objectifs et contrôler), organiser, animer et diriger.

On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.

Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques... Elles sont également fonction de contraintes internes : taille de l'entreprise, technologie mise en œuvre, culture... Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.

### 1. Les fonctions du management

Le management consiste à diriger une organisation par la mise en œuvre de ses moyens humains et matériels pour atteindre ses objectifs. Le management concerne aussi bien la gestion de l'entreprise par son gérant que la direction d'une commune par son maire. Le management s'appuie sur quatre grandes fonctions :

#### **Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats**

Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager va mettre en place une **stratégie, définir des objectifs cohérents** et un **but à atteindre**. Par la suite, il va contrôler si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés. Si besoin, il étudiera les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats futurs.

#### **Organiser : répartir et coordonner le travail**

Le management consiste à **organiser le travail**. Pour cela, il faut définir puis répartir les tâches entre les individus qui composent l'organisation, puis coordonner leurs actions afin d'atteindre efficacement l'objectif commun.

#### **Animer : mener et mobiliser les hommes**

Gérer une organisation nécessite de **mobiliser tous ses acteurs** afin d'atteindre l'objectif commun. Il faut, selon les cas, mettre en place des actions de formation, des systèmes d'évaluation ou de motivation des acteurs.

#### **Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs**

Diriger l'organisation, c'est **prendre des décisions** qui vont l'engager sur le long terme mais qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

 Exercice n°1

### 2. La distinction entre management stratégique et management opérationnel

#### **Le management stratégique**

Le **management stratégique** consiste à prendre des décisions concernant les orientations de l'organisation à long terme. Il suppose donc une prise de risques, car la décision se prend dans le cadre incertain d'un environnement de plus en plus fluctuant.

La **décision stratégique**, souvent complexe, est prise au niveau hiérarchique le plus élevé (ex. : dirigeant d'une entreprise, président d'association...) Elle présente un caractère peu répétitif et difficilement réversible puisqu'elle nécessite des ressources importantes et engage par conséquent la pérennité de l'organisation.

#### **Le management opérationnel**

Le **management opérationnel** consiste à assurer le **fonctionnement quotidien** de l'organisation. Il concerne les décisions opérationnelles qui sont par définition plus simples et plus fréquentes, avec un impact à moyen et court termes. Il est assuré par le personnel d'encadrement ou hiérarchiquement plus bas et vise à mettre en place concrètement la stratégie de l'organisation à l'aide de plans opérationnels (ex. : création d'outils, formation et animation des collaborateurs). Le management opérationnel fait appel à des compétences de gestion (humaines, financières, logistiques, commerciales...) pour **optimiser** les différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.

Par conséquent, le management stratégique est en étroite collaboration avec le management opérationnel, le succès de l'un dépendant de l'autre.

 Exercice n°2

 Exercice n°3

 Exercice n°4

### 3. Évaluation de l'efficacité du management

La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats conformes aux objectifs stratégiques afin de rendre l'organisation plus performante. Le manager doit réaliser un contrôle des résultats obtenus en prenant en compte ce que les différentes parties prenantes de l'organisation (électeurs de la commune, actionnaires de l'entreprise, clients, salariés...) attendent afin d'éviter diverses tensions et conflits, conséquences de ses actions. Cette évaluation de l'efficacité des décisions et de l'utilisation des ressources pourra amener à des mesures correctives.

Le fabricant de câbles, Nexans, a vu son chiffre d'affaires et son bénéfice reculer au 2<sup>e</sup> trimestre 2018. Cette performance décevante a imposé aux dirigeants la prise de mesures correctives afin de permettre d'améliorer la rentabilité et de stimuler la croissance en mobilisant les salariés.

 Exercice n°5

#### À retenir

- Pour définir le management, il faut étudier ses quatre fonctions. Il consiste premièrement à « piloter », c'est-à-dire fixer des objectifs à l'organisation et les contrôler. Dans un second temps, le manager devra « organiser » en répartissant et coordonnant le travail de ses équipes qu'il devra par la suite « animer » afin notamment de mobiliser les individus autour d'objectifs communs. Enfin, le management consistera à « diriger » en prenant des décisions pour réaliser les objectifs de l'organisation.
- Il faut distinguer management stratégique et management opérationnel. Le management stratégique suppose une prise de risques car la décision stratégique se prend dans le cadre d'un avenir incertain et engage l'organisation sur le long terme. La décision sera prise au niveau hiérarchique le plus élevé et présentera un caractère peu répétitif et difficilement réversible. Le management opérationnel, quant à lui, concerne les décisions plus fréquentes, ayant un impact à moyen et court termes. Il est assuré par tout personnel d'encadrement et fait principalement appel à des compétences de gestion pour optimiser les différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.
- En matière de management, il n'existe pas de méthode « idéale ». Le manager doit s'adapter à son environnement, souvent incertain et complexe, ainsi qu'aux différentes caractéristiques internes de son organisation. Il doit pour cela être capable d'identifier les résultats obtenus et de prendre éventuellement des mesures correctives.