

Leadership et Management du système de Santé

Management stratégique & management opérationnel

Maxime DRABO

MD, MPH, Ph. D.

Directeur de recherche en santé publique

Professeur associé en san

Objectifs

- Définir la stratégie
- Décrire les caractéristiques des décisions stratégiques
- Définir ce que l'on entend par stratégie et management stratégique
- Identifier la place de la communication dans le management
- Citer les maladies de l'informations sources de dysfonctionnement du management
- Expliquer en quoi les priorités stratégiques diffèrent selon que l'on se place au niveau de la direction générale, au niveau de chaque domaine d'activité ou au niveau opérationnel

Introduction

- Faire du management stratégique constitue un véritable défi. Il faut en effet être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective.

qu'est ce que la stratégie?

- Pourquoi les problèmes auxquels une entreprise devrait faire face peuvent - ils être qualifiés de *stratégiques* ? *Quels types de décisions sont stratégiques et qu'est - ce qui les distingue* des autres décisions au sein des entreprises ?
- Les décisions stratégiques concernent les *orientations à long terme d'une* organisation
- Les décisions stratégiques concernent le *périmètre d'activité d'une organisation* : une organisation doit - elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit - elle en avoir plusieurs ?

qu'est ce que la stratégie?

- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*. la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales.
 - Tout d'abord, il s'agit de créer un surcroît de *valeur* pour les clients, c'est - à - dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts
 - Deuxièmement, ce système de création de valeur doit être *difficilement imitable par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable*, donc stratégique. Si une entreprise a la même stratégie que ses concurrents, elle n'a pas de stratégie.

qu'est ce que la stratégie?

- On peut considérer que la stratégie est déduite de l' *environnement concurrentiel* dans lequel l'organisation évolue. Cette adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources : maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation de capacité de production, etc.
- on peut également considérer que la stratégie est construite à partir des *ressources et des compétences de l'organisation* . Dans cette *optique*, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés

qu'est ce que la stratégie?

- la stratégie implique nécessairement une *allocation de ressources* : *ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales* ou relationnelles
- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par les *attentes* des acteurs susceptibles d'exercer un *pouvoir sur elle*.
- Au total, si l'on peut fondamentalement caractériser la stratégie comme « l'orientation à long terme d'une organisation », les éléments que nous avons présentés permettent de proposer une définition plus complète :

Caractéristiques des décisions stratégiques

- **Les décisions stratégiques présentent donc les caractéristiques suivantes:**
- Elles sont complexes par nature
- Elles sont élaborées en situation d'incertitude
- Elles affectent les décisions opérationnelles
- Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation)
- Elles impliquent d'importants changements

Management

- une première tendance, appelée **classique**, qui est caractérisée par une vision **mécaniste** du fonctionnement de l'organisation ;
- une deuxième tendance **interactionniste** qui privilégie les interactions, d'abord entre les acteurs internes de l'organisation (courant humaniste) puis entre l'organisation et son environnement (théories de la contingence).
- **Un processus particulièrement important : la communication**

Management

- Sept maladies de l'information qui sont les principales sources de dysfonctionnement rencontrées :
 - **l'absence de dispositif formalisé** : situation qui se rencontre souvent dans les organisations de taille moyenne ; en l'absence d'une formalisation (journal interne, réunions régulières, etc.) , la rumeur prend le dessus ;
 - **la communication formelle prenant le pas sur les relations humaines** : ce sont des outils de communication développés sans qu'il y ait, dans le chef de tous, une véritable culture de la communication ;
 - **la faiblesse ou l'absence de communication ascendante** : cette absence fait que l'organisation n'est pas à l'écoute de ses membres, se privant ainsi d'une ressource importante pour son amélioration ;

Management

- Sept maladies de l'information qui sont les principales formes de dysfonctionnement rencontrées :
 - **la présence de maillons faibles** : cette situation survient quand un des niveaux inter- médiaires de la hiérarchie ne joue pas convenablement son rôle ;
 - **les décalages de vitesse entre les circuits d'information** : souvent, le circuit des ru- meurs est plus rapide que le circuit formel, ce qui peut occasionner des anomalies d'information ;
 - **la discordance des sources** : elle survient souvent quand il y a des projets transver- saux ; ceux-ci favorisent la communication des acteurs, mais souvent la hiérarchie y est bousculée ;
 - **l'inflation ou la pénurie des échanges** : la situation de pénurie ou d'inflation sont vécues quand il y a des querelles de prérogatives ou quand il y a crainte de margina- lisation. Ceci aboutit à une situation qui rend difficile la prise d'information.

Management

- L'assainissement de la communication implique au moins les actions suivantes :
 - Pour le responsable hiérarchique, **il faudrait être à l'écoute des acteurs internes**
 - Equilibrer les dispositifs : **une formalisation permet de repérer les points faibles du système ;**
 - S'interroger sur le sens de l'action collective : **travailler par projets, car ce sont ces derniers qui donnent sens à l'action ;**
 - Avoir une conception réaliste du management participatif. **Faire participer les le personnel au débat** mais en sachant que tout le monde ne peut pas participer à tout. Il faut bien cibler ce qui intéresse les différents acteurs.

Management

- Améliorer les conditions de travail des personnels et à les inciter à plus de coopération, notamment par :
 - La **motivation** ;
 - Une bonne **gestion des conflits** : il faut pour cela avoir une vision claire des causes de conflit ; pour Thiétart (2003), ces derniers peuvent résulter de la concurrence pour des ressources limitées, d'une mauvaise définition des rôles, d'une différence de perspectives, d'enjeux, de cadres de référence, d'une acuité accrue des faiblesses des autres ;
 - Un bon **style de commandement** : les styles de commandement varient en fonction du système de valeurs de celui qui commande, des attentes du dirigé, du contexte d'exercice. Il oscille entre deux pôles, le pôle autoritaire et le pôle participatif (voir le point sur «la conduite du changement»).

Management stratégique

- Le management stratégique consiste à définir les grandes orientations de l'entreprise sur un horizon temporel de moyen ou de long terme (plus de trois ans).
- Il appartient tout d'abord à la direction de l'institution de hiérarchiser les principaux objectifs (croissance, rentabilité, sécurité...), en prenant en compte les caractéristiques propres de l'institution et celles de son environnement.

Management stratégique

- Dimensions:
 - **L'étude de l'environnement et des ressources** (disponibles ou manquantes) de l'entreprise débouche sur un diagnostic externe et interne mettant en lumière les forces et les faiblesses de l'entreprise : il permettra d'évaluer l'intensité concurrentielle du secteur dans lequel intervient l'entreprise et d'identifier les compétences spécifiques de la firme pouvant se transformer en avantages concurrentiels
 - Dans un second temps, et à partir de ce double diagnostic, le management stratégique a pour objet de **prendre des décisions importantes destinées à atteindre les objectifs retenus**. Ces décisions concernent tous les acteurs de l'entreprise, sont difficilement réversibles et engagent la firme sur un horizon temporel supérieur à trois ans. La pertinence de ces décisions est souvent déterminante dans le succès ou l'échec de l'entreprise.

Management opérationnel : optimiser la gestion des ressources de l'entreprise

- La mise en œuvre des orientations définies par le management stratégique repose sur de nombreuses décisions et actions qui constituent le cœur du management opérationnel. Il s'agit de piloter l'entreprise en veillant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de coordonner l'action des différents membres de l'organisation vers les objectifs fixés.
- Les principaux acteurs du management opérationnel sont les responsables fonctionnels (production, personnel, commercial...) et l'encadrement intermédiaire (chefs de service, contremaîtres...).
- L'action des acteurs opérationnels s'inscrit dans un cadre temporel limité (de quelques jours à trois ans) et n'engage pas l'entreprise de façon irréversible

Management opérationnel : optimiser la gestion des ressources de l'entreprise

- Le champ d'action du management opérationnel est triple : Les trois dimensions du management opérationnel
- **La dimension organisationnelle :**
 - – organiser au mieux l'allocation des ressources – favoriser la réactivité et la flexibilité de l'entreprise afin de faire face à des événements imprévus ;
 - – coordonner l'action des différents services de l'entreprise.
- **La dimension technique :**
 - – répondre aux impératifs de qualité tout en maîtrisant les coûts ;
 - – organiser et gérer les différents processus (production, commercialisation, financiers...)
 - – organiser l'information descendante et ascendante).

Management opérationnel : optimiser la gestion des ressources de l'entreprise

- Le champ d'action du management opérationnel est triple : Les trois dimensions du management opérationnel
- **La dimension humaine :**
 - – gérer au quotidien les relations humaines ;
 - – favoriser la communication ;
 - – prévenir et/ou traiter les conflits ;
 - – motiver les salariés.

Interdépendance du management stratégique et du management opérationnel

- Les deux dimensions du management sont par nature complémentaires :
 - – **le management opérationnel s'inscrit dans un cadre d'action défini par le management stratégique** : les décisions opérationnelles doivent tenir compte des opportunités et contraintes de l'environnement de l'entreprise, des objectifs définis par la direction générale et des grands axes de leur mise en œuvre (exemple : de planification stratégique) ;
 - – **le management opérationnel peut avoir une influence sur le management stratégique** : la direction générale doit en effet tenir compte des informations ascendantes transmises par les acteurs de terrain : difficultés de production, réaction de la clientèle face à de nouveaux produits, résultats chiffrés, etc. Ces informations souvent précieuses permettent d'orienter la stratégie.

Difficultés de coordination du management stratégique et du management opérationnel

- Dans les grandes entreprises, **il n'est pas toujours aisé d'assurer une articulation efficace du management stratégique et du management opérationnel** : les différents acteurs du management n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts, les mêmes informations ou les mêmes contraintes. Les décisions stratégiques qui, par nature, bousculent les habitudes du terrain, sont parfois mal comprises et critiquées (ex. : fermeture d'un site de production). C'est pourquoi il est important d'intégrer la culture de l'entreprise, ses valeurs ou son histoire dans les choix stratégiques réalisés par la direction générale.
- **La communication interne joue également un rôle essentiel** : il est nécessaire d'expliquer la cohérence de l'action stratégique afin de ne pas démobiliser les acteurs opérationnels de l'entreprise.

Difficultés de coordination du management stratégique et du management opérationnel

- Deux écueils à éviter:
 - – le management stratégique ***ne doit pas conduire à la définition d'un cadre trop strict ou trop ambitieux***, dans lequel le management opérationnel ne pourrait trouver à s'exprimer ;
 - – les pratiques du management opérationnel ***ne doivent pas se rigidifier*** (sous peine d'entraver les changements d'orientation stratégique nécessaires) ni perdre de vue les orientations stratégiques poursuivies.

Difficultés de coordination du management stratégique et du management opérationnel

- Dans les petites institutions, le management stratégique et le management opérationnel sont souvent assurés par les mêmes personnes et leur cohérence ne pose donc pas de problème.
- Mais plus la structure de l'institution devient complexe, plus les risques de fracture entre les objectifs du dirigeant et l'action des managers de terrain sont grands.

Merci