

Management d'Entreprise

DUREE ET MODE D'EVALUATION:

Le cours « Management d'entreprise » se déroule sur un volume horaire de 26 Heures

Deux notes sont prévues pour l'évaluation des acquis :

- Une note de contrôle continu (exposés, travail de recherche, travail de groupe) ;**
- Une note de l' examen final.**

Plan du cours / Syllabus

Partie I Problème et Approche

Problématique

L'Entreprise / Définitions et concepts

L'Entreprise en tant qu'Organisation

L'entreprise comme phénomène

L'Organisation comme phénomène

Approche de l'Entreprise

Approche Classique

Approche Moderne

Les Analyses Systémiques et Sociologiques

Plan du cours / Syllabus

Partie II Les Processus organisationnels

Le Processus de Communication et d'Information

L'informatique et l'Intelligence économique

L'Entreprise communicante

La Société en Réseaux

Le Processus de Décision

Modèle de Décision

Processus et Rationalité

Décision en groupe

Le Processus de Motivation et de Participation

Les jeux d'influence et de pouvoir

Plan du cours / Syllabus

Partie III Le Management et le contrôle des Processus Organisationnels

Les systèmes de management : Fondements conceptuels/ Contraintes d'application

Style de management

Dimension Culturelle

La structure de contrôle

La Pratique des Structures

Développement Organisationnel / l'entreprise et le manager du futur

Développement organisationnel et Résistance au changement

L'entreprise Citoyenne

Le Management du futur

MANAGEMENT D' ENTREPRISE



Problématique

Problématique

Le problème fondamental émane de ce que l'être humain a des besoins à satisfaire et que les biens et services nécessaires pour y parvenir ne leur sont pas offerts par la nature .

Il est nécessaire de recourir à la production de ces biens et services par la combinaison des ressources rares et qui s'amenuisent au fil du temps. En ce sens, l'entreprise devient le noyau de base et le moteur de l'économie.

Qu'est ce que l'entreprise?

Il est difficile de contenir dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise qui pourrait s'appliquer aussi bien à un écosystème industriel qu'à un petit atelier

Définition de l'entreprise : Lexique des termes juridiques DALLOZ 15ème édition

C'est unité économique qui implique la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie.

Qu'est ce que l'entreprise?

Définition de l'entreprise :

Une entreprise est une organisation humaine en vue de produire des biens / services pour les mettre à la disposition des clients, et ce dans un but de réaliser des profits .

l'entreprise conçoit, élabore et distribue des biens et services pour répondre à la demande de ses clients sur ses marchés.

l'entreprise a pour finalité de conduire ces activités de façon durablement rentable, en les développant.

Pour ce faire, elle mobilise des ressources (humaines, financières, matérielles et technologiques) en les coordonnant et en les combinant au service de ses clients.

Les ressources des entreprises

Pour réaliser cette production de biens ou de services, l'entreprise dispose de moyens lui permettant de mener à bien son activité. Il s'agit de ses différentes ressources :

- des ressources matérielles constituées par les locaux, les terrains, le matériel et les biens d'équipement, etc. ;**
- des ressources humaines regroupant l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elles doivent être conformes aux objectifs de production de l'entreprise tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.**

Elles représentent le capital savoir-faire de l'entreprise ;

- des ressources financières constituées par les fonds disponibles et résultant des ventes de sa production de biens ou de services qui lui permettront de mener efficacement l'activité de l'entreprise et par ricochet préserver sa croissance.**

finalité lucrative de l'entreprise

La finalité principale d'une entreprise est de réaliser du profit. Celui-ci correspond aux fonds disponibles pour l'entreprise, une fois qu'elle s'est acquittée de ses charges et qu'elle a rémunéré les parties prenantes : actionnaires, salariés....

On dit que l'entreprise a une finalité lucrative car sa préoccupation est de réaliser des bénéfices.

Enjeux de l'entreprise ?

Le profit réalisé par l'entreprise doit lui permettre de sauvegarder ses intérêts et ceux des parties prenantes.

Le dirigeant doit alors s'affranchir au moins de deux missions : assurer la pérennité de l'entreprise et concilier les intérêts de tous.

Assurer sa pérennité

La pérennité d'une entreprise se mesure dans sa capacité à maintenir son activité de façon durable.

Le dirigeant doit faire face à un environnement concurrentiel, il doit donc assurer la compétitivité de son entreprise. Les bénéfices sont une condition essentielle de la survie de l'entreprise pour investir dans de nouveaux matériels, dans la recherche de nouveaux produits, préserver les emplois et satisfaire les clients.

C'est donner donc confiance aux parties prenantes de l'entreprise

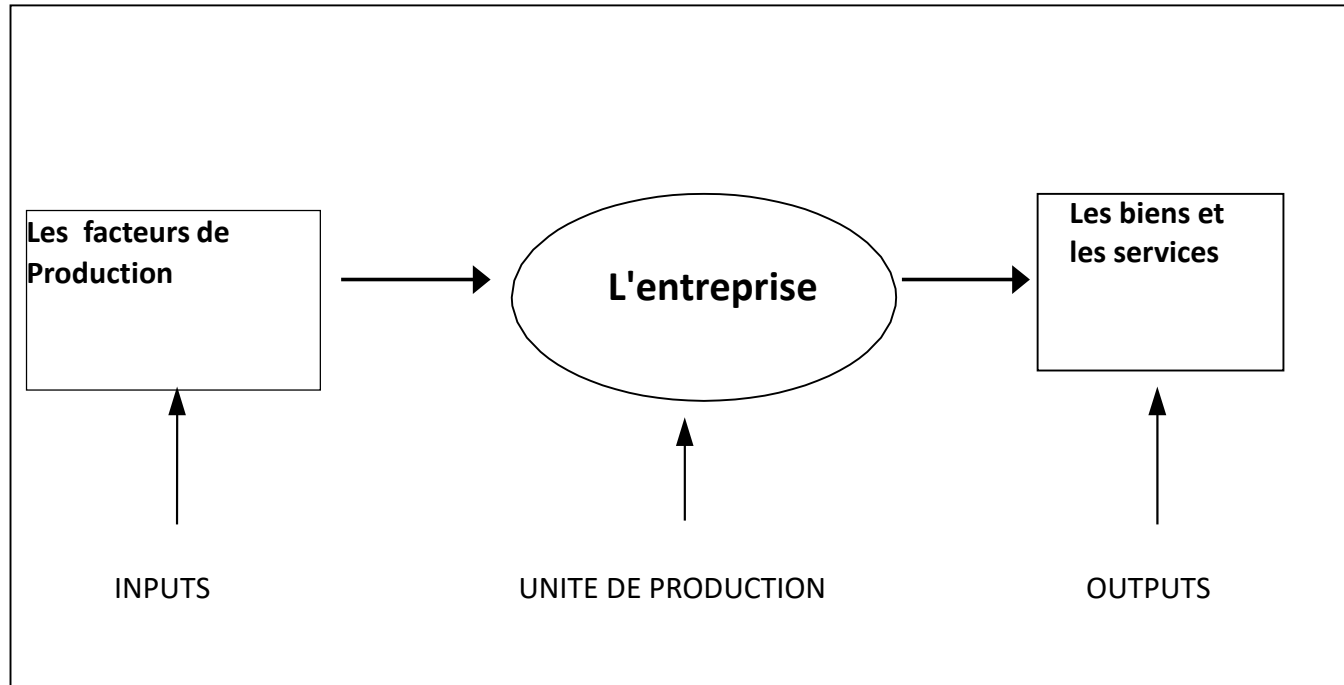
Cycle d'exploitation de l'entreprise

Les opérations d'approvisionnement de production et de vente qui se renouvellent dans des intervalles réguliers constituent ce qu'on appelle le cycle d'exploitation de l'entreprise, lequel nécessite une répartition du travail et de responsabilité entre tous les acteurs de l'entreprise, et par ricochet la mise en place d'une structure.

Etablir donc une structure c'est à la fois définir les services à constituer et répartir les moyens.

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise: Unité de production



combinaison des facteurs production pour obtenir des biens et de la valeur.

distinguer entre la production de l'entreprise et sa valeur ajoutée.

Qu'est ce que l'entreprise ?

Facteurs de production de l'entreprise

FACTEURS DE PRODUCTION	COMPOSITION	LIENS AVEC LA PRODUCTION
TRAVAIL	Heures de main-d'œuvre du personnel	Les salariés d'une entreprise participent à la réalisation de plusieurs cycles de production
CAPITAL TECHNIQUE FIXE	Terrain, immeubles, machines...	Ces biens permettent la réalisation de plusieurs cycles de production.
CAPITAL TECHNIQUE CIRCULANT	Eau, énergie , petites outillages... ..	Ces biens disparaissent ou sont incorporé au produit fini à chaque cycle de production. l'utilisation de ces biens porte le nom de consommation intermédiaire

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise : Unité de répartition des richesses

Chacun des biens et services produits ou consommés par l'Entreprise a une valeur marchande. En les quantifiant on détermine la production et la consommation intermédiaire.

La richesse supplémentaire créée au cours d'une période donnée est appelée la valeur ajoutée V.A .

$V.A = \text{Production} - \text{Consommation intermédiaire}$

Cette richesse créée par l'entreprise (valeur ajoutée) sert par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise : Unité de répartition des richesses

Richesses Créées par l'entreprise	Agents rémunérés	Nature la rémunération
	Salariés / Personnel	Salaire
	L'Etat et les organismes sociaux	Impôts, cotisations sociales
	Les prêteurs / Bailleurs de fond	Intérêt
	Actionnaires / apporteurs de capitaux	Dividendes
	L'entreprise elle même	Autofinancement

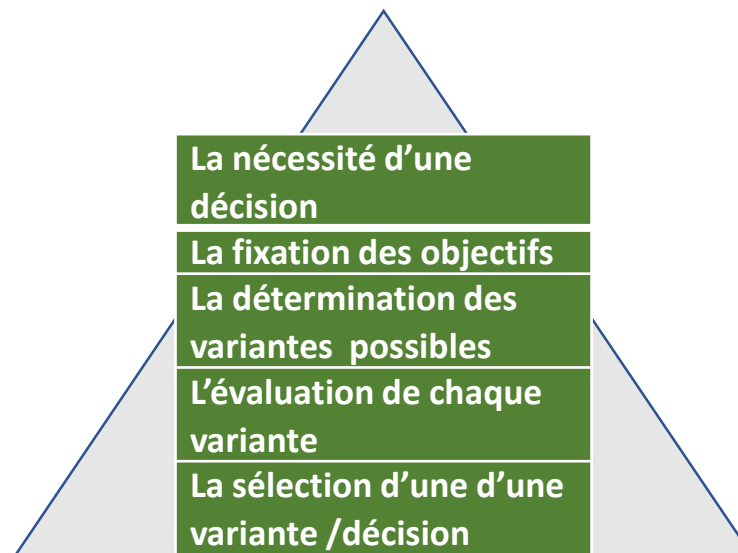
la part de chaque agent économique à la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique, des règles, et lois en vigueur ..

Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise / centre de décision

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la résultante des décisions prises à date donnée, qui engageant l'avenir et déterminent les performances et ce en cohérence avec la stratégie de l'entreprise .

La prise de décisions est un processus enchaîné en plusieurs étapes:



Classification des entreprises

Critères juridiques :

En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, on distingue deux types d'entreprises :

- les entreprises privées où on distingue les entreprises individuelles dans lesquelles un seul propriétaire assume les risques .
- les sociétés où plusieurs associés assument tous les risques (société de personnes) ou une partie seulement (société de capitaux : SA, SARL).
- les entreprises publiques : leur capital est détenu totalement ou en partie par l'Etat ou les collectivités publiques.

L'entreprise a une personnalité juridique « personne morale en droit » . L'entreprise est immatriculée et répertoriée.

Chaque entreprise est caractérisée réglementairement par des informations publiques :

- sa dénomination sociale, son objet, sa date de création, le montant de son capital, sa forme juridique (S.A, SARL...), son siège social, son statut; son registre de commerce, son identifiant fiscal, son numéro de patente ...

Classification des entreprises

Critères dimensionnels :

Les éléments mentionnés ci-après permettent de distinguer les petites, moyennes et grandes entreprises.

- **Chiffre d'affaires** : mesure la part de marché de l'entreprise.
- **Valeur ajoutée**: mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.
- **Effectif** : permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail.
- **les Capitaux propres** : mesurent entre autre l'importance des fonds apportés par les propriétaires.
- **Résultat de l'entreprise**, traduit la santé financière de l'entreprise .

Classification selon le secteur d'activité

- **Un secteur** est un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale.
- Une branche est un ensemble d'entreprises ou de fractions d'entreprises produisant le même produit.

En fonction de la nature d'activité, on peut distinguer 3 grands secteurs :

- **Secteur primaire** : regroupe toutes les entreprises utilisant à titre principal le facteur naturel exemple : l'agriculture, l'élevage, la pêche etc.

Secteur secondaire : regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de la matière première en produits finis, il s'agit en effet de l'industrie selon le stade d'élaboration de produits, on distingue différentes variantes d'industrie extractives, textile, énergétique.

- **Secteur tertiaire** : regroupe toutes les entreprises prestataires de service :

Les entreprises publiques

On appelle entreprise publique une entreprise dont laquelle tous ou partie du capital et des pouvoirs de décision appartiennent à l'Etat. Elle se caractérise par l'existence d'une personnalité juridique morale et par son caractère industriel ou commercial.

Généralement les entreprises publiques ont comme raison d'être **l'intérêt public**. Les entreprises publiques peuvent avoir des formes différentes.

Quelle est la mission des entreprises publiques ?

La notion de service public s'applique à une activité qui répond à un **besoin d'intérêt général**, sous la responsabilité d'une personne publique. Le service public a pour mission la satisfaction des besoins de la collectivité dans différents domaines : santé, sécurité, éducation, justice.

Principes du service public

le service public a pour rôle de répondre à trois grands principes qui sont :

- **l'égalité** : tout individu a droit à l'accès aux services publics ;
- **la continuité** : le service public répond à un besoin d'intérêt général sans interruption ;
- **la mutabilité** : le service public doit s'adapter aux évolutions de la société, des techniques et des besoins des usagers.

Entreprises publiques

Les offices :

les offices disposent d'une certaine autonomie de gestion. En particulier sur le plan financier et sont dirigés par des Directeurs Généraux sous le contrôle des conseils d'administration (regroupent en majorité des représentants de l'Etat, et d'organismes intéressés par leurs activités).

c- Les concessions :

L'Etat concède à une entreprise privée le droit de gérer une entreprise publique conformément à un contrat de concession « cahier des charges ».

Cours du 7 au 11 Octobre 2019

Management d'Entreprise

La notion d'organisation

De l'action individuelle à l'action collective

- L'action individuelle suppose **l'engagement individuel** pour la réalisation de l'action.
- Le pilotage de cette action suppose donc l'allocation de **moyens adéquats** pour l'atteinte **des objectifs personnels** fixés préalablement.
- Une action individuelle se révèle inefficace lorsqu'elle nécessite des moyens que l'individu ne possède pas ou qu'il ne maîtrise pas .
- l'action collective se justifie alors par son efficacité par opposition à l'action individuelle.

De l'action collective à l'organisation

- La conduite **d'une action collective organisée** suppose la constitution **d'un groupe de personnes** qui **partagent un objectif commun** et **s'organisent** ensemble pour l'atteindre.
- L'action dans la durée ,la fixation du cadre et son adaptation aux activités du groupe organisé constitue **l'organisation** .

La notion d'organisation

L'organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensembles de ses membres .

« Robbins, Organization Theory 1987 »

L'organisation est constituée d' un groupe d'individus qui structure, ordonne et pilote des ressources (matérielles, humaines, financières) afin d'atteindre un but commun. Elle est à la base d'une action collective, décidée et organisée pour atteindre des objectifs .

L'organisation est une construction humaine durable dévolue à un objectif particulier .

Caractérisation de l'Organisation

La caractérisation d'une organisation est le procédé qui consiste à présenter celle-ci par ses principaux éléments distinctifs à savoir :

- **Sa finalité** : lucrative , non lucrative ou d'intérêt général ;
- **Sa typologie ou la nature de l'organisation** : entreprise privée ou publique, association etc. ;
- **Sa forme juridique et la répartition des pouvoirs**
- **Sa taille et ses ressources**
- **Son secteur d'activité**
- **Son périmètre d'action** : local, régional, national ou international.

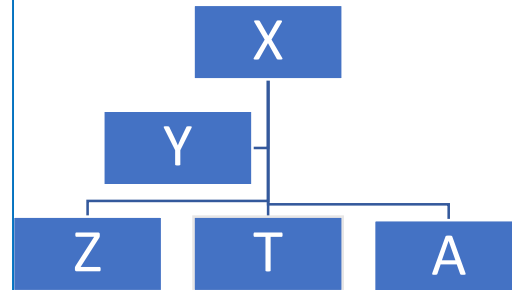
Éléments communs aux organisations

Des Objectifs



Des objectifs à long terme partagés par les membres

Structure



Une répartition des responsabilités entre les membres de l'organisation

Ressources



Des ressources propres à l'organisation

Qu'est-ce que la management

Le management, art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines de l'entreprise .

« R.A.Thietart 1980 »

Approche de l'Entreprise

Approche Classique

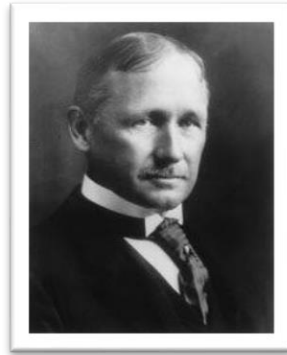
Approche Moderne

Les Analyses Systémiques et Sociologiques

Approche classique

L'approche classique du management peut être répartie en trois courants de pensées :

- Le management scientifique « Organisation scientifique du travail »
- La théorie administrative générale.
- la théorie bureaucratique du travail



F.W TAYLOR
1856-1915

Organisation scientifique du travail /TAYLORISME

Organisation scientifique du travail /TAYLORISME

Taylor 1911, le fondateur de l'OST envisage le management sous l'angle de l'augmentation de la productivité des ouvriers ,

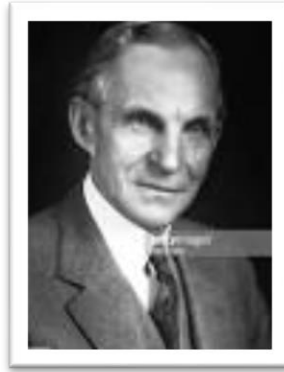
L'OST correspond donc à l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la manière optimale de réaliser une tâche le « **one best way** »

Les principes de base de l'OST correspondent à l'application d'une démarche de d'optimisation et de rationalisation des activités :

- Analyse et décomposition de l'activité ouvrière en tâches et gestes élémentaires / éliminations des tâches superflues et temps morts,
- Séparation des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles.
 - Division horizontale et parcellisation du travail « entre les ouvriers »
 - Division verticale « Direction qui pilote le travail »

Les quatre principes du Taylorisme :

1. **Une division verticale du travail** « séparation entre le travail manuel et le travail intellectuel »
2. **Une division horizontal du travail** « découpage de l'activité en tâches élémentaires puis sélection, formation et perfectionnement des ouvriers dans leurs tâches »
3. **Un travail contrôlé** « Dans chaque atelier, la supervision et la vérification des tâches accomplies par les ouvriers sont confiées à un contremaître/superviseur .
4. **Un salaire au rendement** « Rémunération des ouvriers en fonction de leur productivité.



HENRY FORD
1863-1947

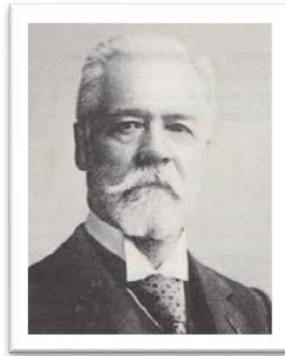
Du Taylorisme au Fordisme

Du Taylorisme au Fordisme

Le Fordisme est un prolongement du Taylorisme et se base principalement sur un couplage entre **la consommation de masse et la production en chaîne** .

Similitude avec le Taylorisme du moins dans le mode de spécialisation du travail à l'horizontal .

Le Fordisme a apporté **la standardisation et la production en série** et repose également sur un compromis en matière de relations sociales « fidélisation des salariés »



HENRI FAYOL
1841-1925

La théorie administrative générale

Idées défendues par Fayol

Tandis que Taylor s'est intéressé à l'amélioration de la performance de **la fonction production au sein d'une entreprise**, Fayol adopte une **vue d'ensemble de l'entreprise pour son développement**.

- Fayol propose de définir le management comme un ensemble universel de fonctions tout en le distinguant des autres fonctions au sein de l'entreprise .
- **Pour Fayol manager c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.**

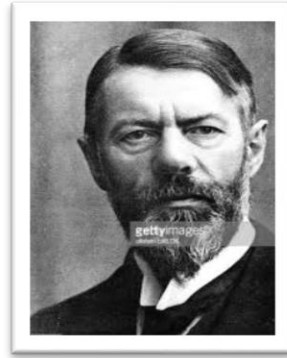
Cette décomposition du rôle administratif est faite par Fayol dans l'objectif de doter le corps administratif d'un ensemble de principes et de règles, Fayol élabore alors une liste de 14 principes .

Les quatorze principes de management de Fayol

- 1. Division du travail**
- 2. Autorité**
- 3. Discipline**
- 4. Unité de commandement**
- 5. Unité de direction**
- 6. Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général**
- 7. Rémunération**
- 8. Centralisation**
- 9. Hiérarchie**
- 10. Ordre**
- 11. Équité**
- 12. Stabilité du personnel**
- 13. Initiative**
- 14. Union du personnel**

Les quatorze principes de management de Fayol

- **La division du travail** conduit à plus d'efficacité,
- **autorité** la responsabilité doit être respectée,
- **La discipline** est un facteur clef au sein de l'organisation, respect des règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise
- **L'unité de commandement** un homme ne reçoit des ordres que d'un seul chef;
- **L'unité de direction**: un seul but doit être envisagé,
- **Subordination** de l'intérêt individuel à l'intérêt général,
- **Rémunération** : un juste rapport entre rétribution et contribution,
- **centralisation**: le degré de centralisation dépend de l'activité,
- **Hiérarchie** : essentielle mais les communications latérales sont nécessaires également,
- **Ordre** : une place pour chaque homme et un homme à chaque place,
- **Équité** : la justice dans le travail doit être prévue par des liens conventionnels,
- **Stabilité du personnel** : c'est un facteur de succès pour les entreprises,
- **Initiative** : l'acte entrepreneurial et de réussite selon le plan est le plus puissant moteur de l'entreprise,
- **Union du personnel** : l'union fait la force et chercher à diviser le personnel est selon Fayol une faute. La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel.



Max Weber
1864-1920

La théorie de l'autorité et la bureaucratie idéale

Weber et la bureaucratie

- Au début de XX siècle il développe une théorie des structures dirigeantes et propose une description de l'activité organisationnelle basée sur les **relations d'autorité** ;
- Il propose un modèle d'organisation caractérisé par :
 - Une division du travail et une sélection formelle du personnel « compétences, formation et évaluations etc... » ;
 - Une hiérarchie définie d'une manière explicite ;
 - Des règles et normes précises,
 - Un mode de relations impersonnel, dénommé **bureaucratie.**

Les fondamentaux de l'autorité et la légitimité selon Max Weber

En plus des idées développées par Taylor relatives à la division du travail Weber distingue trois formes d'autorité :

L'autorité charismatique:

basée sur les qualités personnelles du chef/leader qui oriente ses collaborateurs vers l'action .

L'autorité traditionnelle :

repose sur le respect des coutumes et usages de l'organisation les fonctions et les postes sont organisés.

L'autorité Rationnelle- basée sur la raison:

la rationalité constitue une troisième voie pour légitimer l'autorité . L'autorité est basée sur des critères objectifs .

Les limites de l'approche classique




- **Absence de prise en compte du bien-être au travail**
Tâches répétitives et monotones
l'homme perçu comme un prolongement de la machine
- **Absence de prise en compte des besoins des consommateurs**
Lassitude des consommateurs par des produits standardisés
- **Absence d'analyse concurrentielle**
l'idéal du one best way / Organisation comme système fermé
- **Forte inertie et Rigidité de l'approche rationnelle**



Montée de l'insatisfaction des ouvriers et difficultés croissantes à conduire l'organisation.

En réaction au taylorisme « **parcellisation du travail , rationalisation de la main d'œuvre et bureaucratie rigide** »

Apparition de **nouveaux comportements** au sein de l'organisation :

-  Absentéisme, turnover et Conflits au sein de l'organisation;
-  Bureaucratie lourde et laissant peu de place à l'initiative individuelle;
-  Démotivation et moral en berne;

L'école des relations Humaines

Approche des relations humaines

- Courant le XIX siècle et jusqu'au début du XX siècle, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du **facteur humain** dans le développement et le succès d'une organisation.
- Le point de départ de l'école des relations humaines est **Elton Mayo** « 1880-1949 » très connu par l'expérience ou l'effet d'Hawthorne ayant conclu que l'amélioration de la productivité ne dépend pas des conditions de travail mais de l'attention portée aux ouvriers.

 **Lien entre moral et productivité / motivation psychologique**

Nécessité d'une meilleure prise en compte de l'individu , de ses besoins et de ses relations sociales au sein d'un groupe.

Robert Owen

- Il affirme que l'amélioration des condition de travail représente l'un des meilleurs investissement qu'un chef d'entreprise puisse réaliser.
- Il se prononce également en faveur d'un horaire règlementé pour les salariés et d'une législation sur le travail des enfants.

La théorie X et la théorie Y de McGregor « 1906-1964 » psychologue Américain est surtout connu pour avoir remis en cause le postulat de départ relatif à l'approche classique :

Pour McGregor les individus se rangent en deux **classes ou catégories**

- **Les adeptes de la théorie X avec une vision négative de l'individu.**

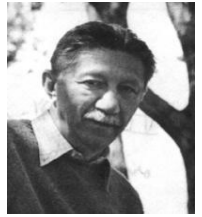
Individus dépourvus d'ambition ,refusent les initiatives et n'aiment pas le travail ...
nécessité de mettre en place des règles sévères et un contrôle approprié des salariés .

Les adeptes de La théorie Y avec une vision positive de l'individu s

Autodiscipline ,confiance et implication et donc l'individu accepte volontiers d'assumer ses responsabilités et de travailler.

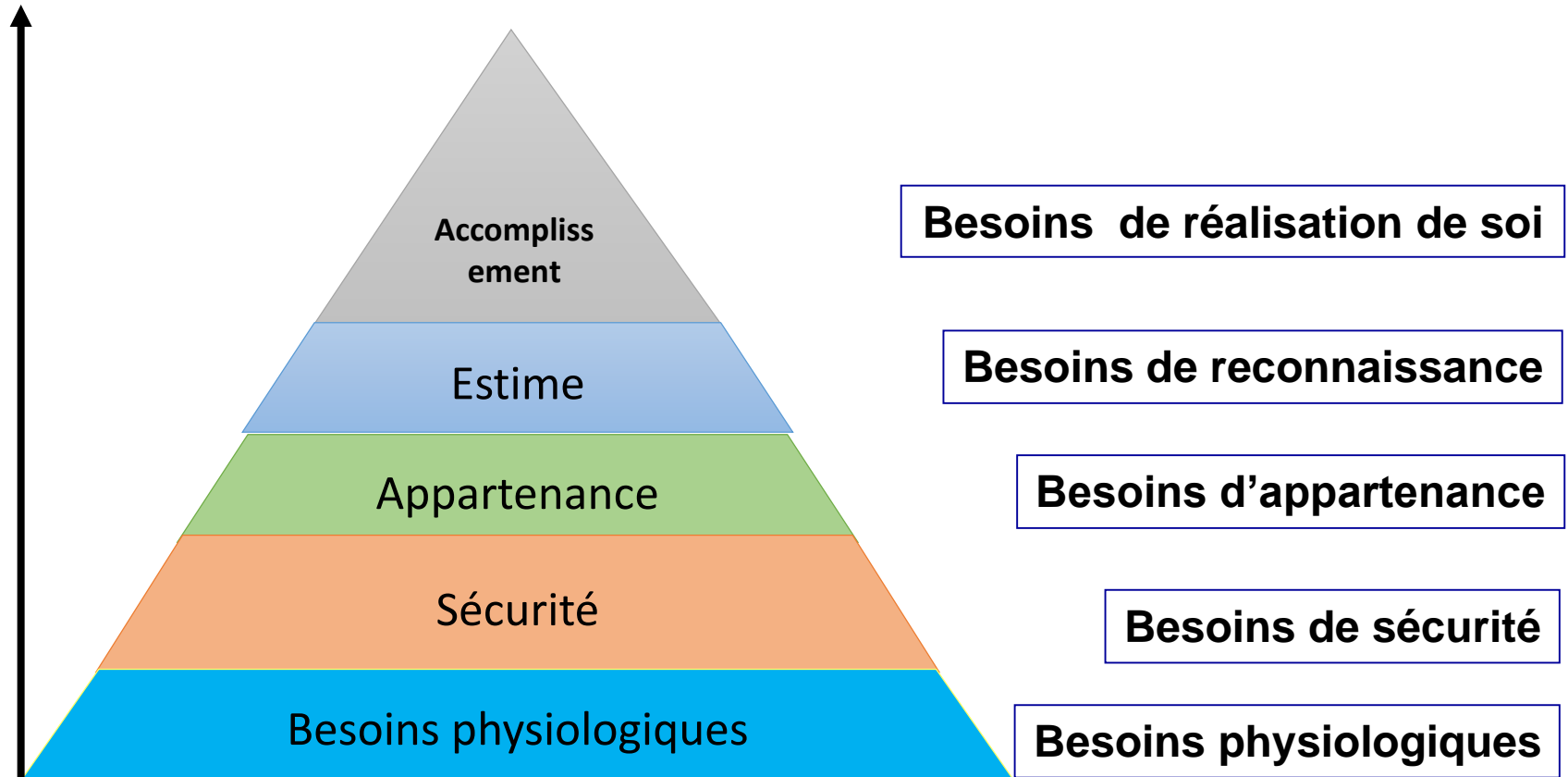
- Il considère que seule cette dernière théorie décrit au mieux la véritable nature de l' individu et que les entreprises adeptes de la théorie Y sont plus performantes .

La théorie des besoins et des motivations



- **A. MASLOW** (1908-1970) a proposé une classification pyramidale des besoins de l'individu :
 - Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, s'abriter...)
 - Les besoins de sécurité (se mettre à l'abri des dangers et agressions extérieures) ;
 - Les besoins d'appartenance (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
 - Les besoins d'estime (se comprendre et se respecter soi-même)
 - Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, ...)

Besoins / facteurs de motivation selon Maslow



Besoins / facteurs de motivation selon Maslow

Besoins fondamentaux

1. **Besoins physiologiques :**
manger, boire, se loger, se reproduire, se vêtir (lutte chaud/froid)
2. **Besoins de sécurité :**
protection morale ou physique :assurance , se mettre à l'abri ...

Besoins psychologiques

3. **Besoins d'appartenance** (Pouvoir échanger, partager, faire confiance) :
liens avec une famille, une association, un parti politique, une entreprise,
4. **Besoins de reconnaissance** (le groupe reconnaît la valeur) :
estime, respect, considération,...
5. **Besoins de réalisation :**
Autonomie, accomplissement personnel

Théorie bi-factorielle de Herzberg

Facteurs d'hygiène (liés à l'environnement de travail)

procurent de l'insatisfaction en leur absence et donc limitent la motivation.
Ces facteurs s'ils sont aboutis, leur effet est alors neutres.

ex.: sécurité d'emploi, hygiène etc.

Facteurs de motivation (liés au travail et à la personne)


procurent de la satisfaction en cas de leur accomplissement et donc suscite de la motivation.

ex.: reconnaissance, responsabilité, sentiment d'appartenance à un groupe

Apports et limites de l'école des relations humaines

Les préconisations de l'école des relations humaines se résument en:

- L' enrichissement des tâches confiées au salariés;
- L' implication et la responsabilisation davantage des salariés;
- La Conciliation entre l' intérêt de l' organisation et celui des individus qui la composent ;
- La division des tâches n'est pas la seule manière de faire;

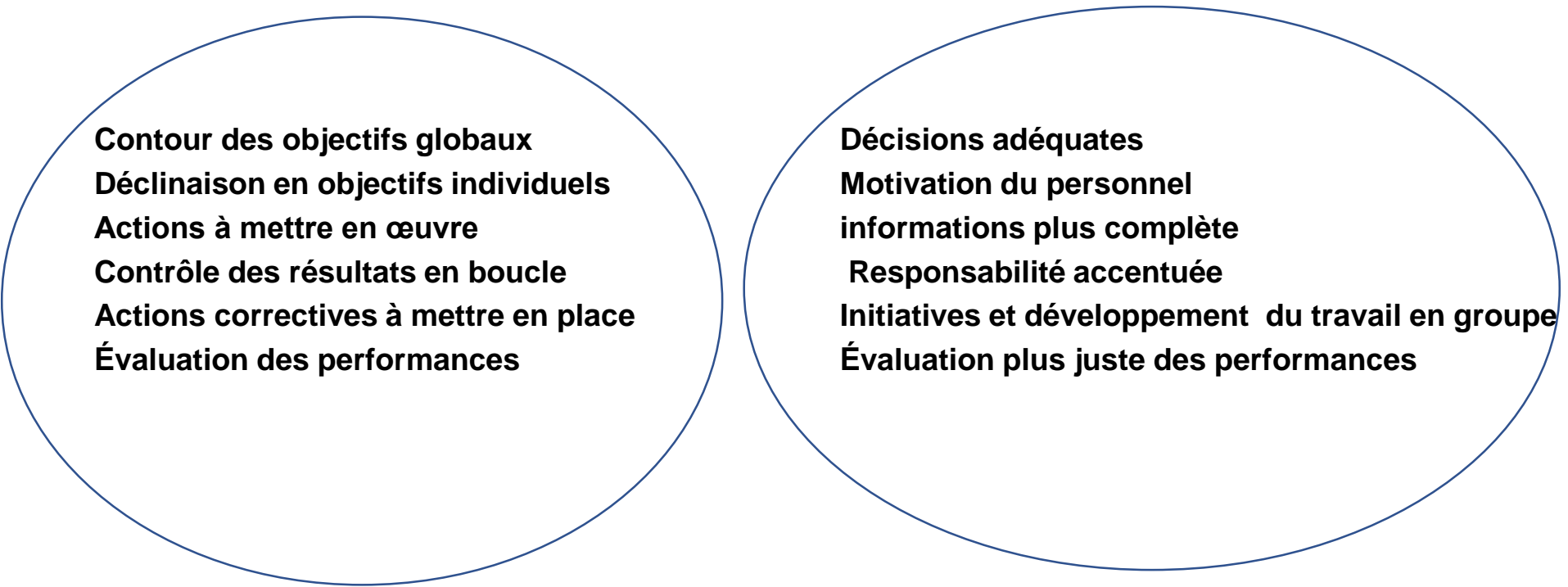
 Les principales limites de cette école concernent l'absence de rigueur scientifique des expériences menées et l'absence de prise en compte des conflits.

Approche de l'Entreprise

Approche Moderne Analyses Systémiques et Sociologiques

Direction par objectif : Drucker

Théoricien de la DPO
1909 – 2005

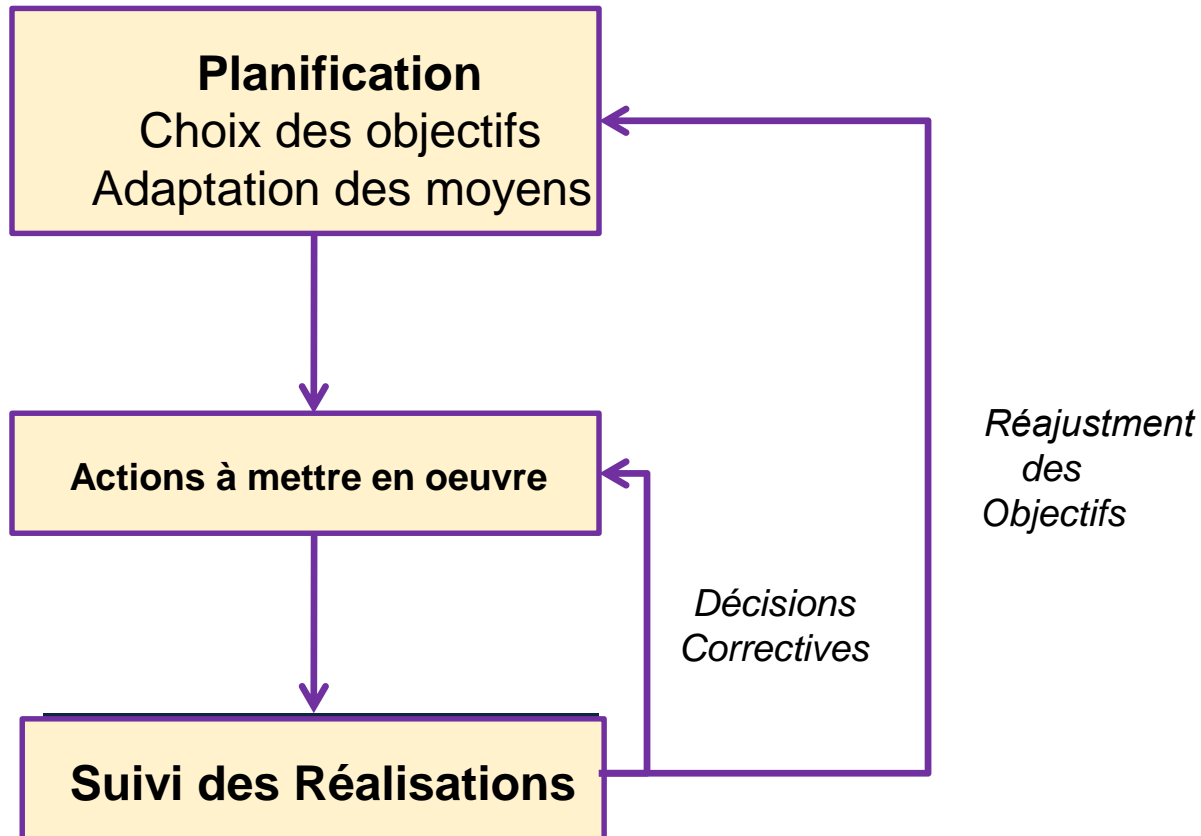


Contour des objectifs globaux
Déclinaison en objectifs individuels
Actions à mettre en œuvre
Contrôle des résultats en boucle
Actions correctives à mettre en place
Évaluation des performances

Décisions adéquates
Motivation du personnel
informations plus complète
Responsabilité accentuée
Initiatives et développement du travail en groupe
Évaluation plus juste des performances

Pilotage par les objectifs

Boucles de pilotage et de rétroaction



École japonaise

Management par la Qualité « pensée Japonaise »

La qualité concerne tous les acteurs de l'entreprise . C'est donc un mouvement de masse dans l'entreprise .

- La **satisfaction** des **clients** est la cible recherchée par l'ensemble des **démarches qualité**.
- Adopté au Japan après la deuxième Guerre mondiale . Ce sont les Japonais qui, les premiers, ont développé une approche de la gestion par la qualité.

W.E. DEMING a grandement contribué à la diffusion des méthodes et techniques de gestion de la qualité au JAPON après la seconde guerre mondiale (vers 1950).

Mangement total de la qualité ou TQM

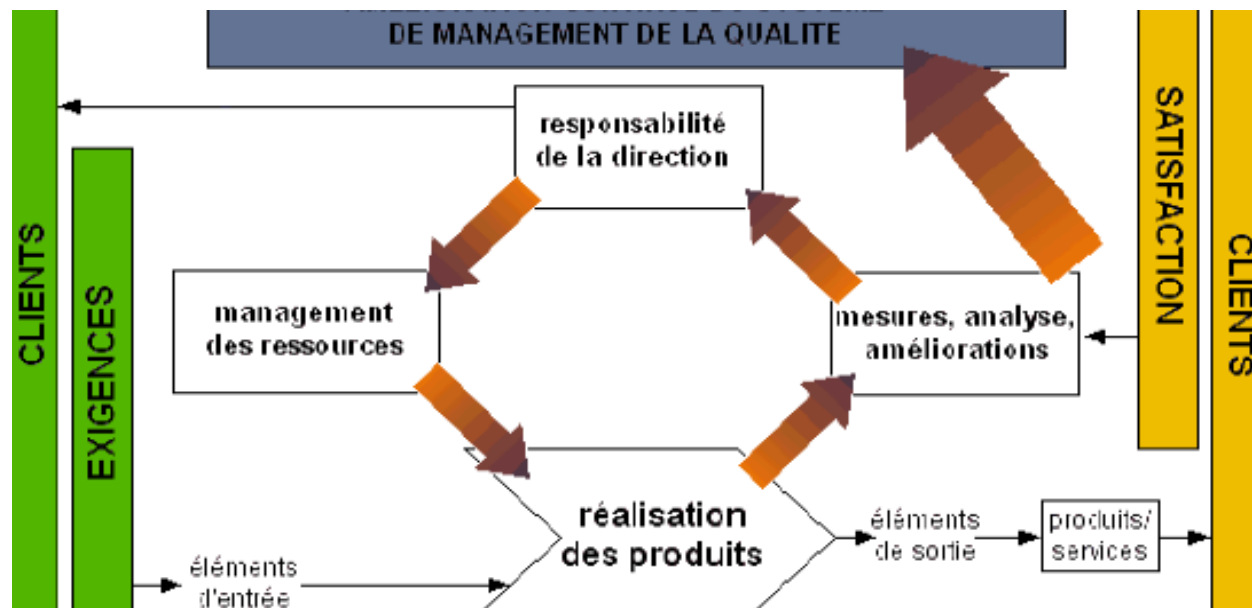
« mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et des avantages pour tous les membres de l'organisation et pour la société. ».

Ce mode de management T.Q.M vise à concilier les intérêts:

- du client;
- du personnel;
- des managers;
- des actionnaires;
- des sous-traitants;
- des fournisseurs;
- de toute la collectivité.

Mangement total de la qualité ou TQM

Amélioration du système de management de la qualité



Quelques outils de la qualité

Les cercles de qualité sous forme de groupes travail appartenant à la même unité (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail .

Brainstorming ou remue méninge est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur.

Q.Q.C.O.Q.P.C. 7 questions pour analyser le besoin ou le problème.

Qui fait? **Qui** fait **Quoi**? **Comment** est-ce réalisé ? **Où** est-ce réalisé ? **Quand** est-ce réalisé? **Pourquoi** faire comme cela ? **Combien** ça coute ?

Roue de Deming « PDCA »

Diagramme ISHIKAWA

Diagramme de Pareto

Roue de Deming Le PDCA

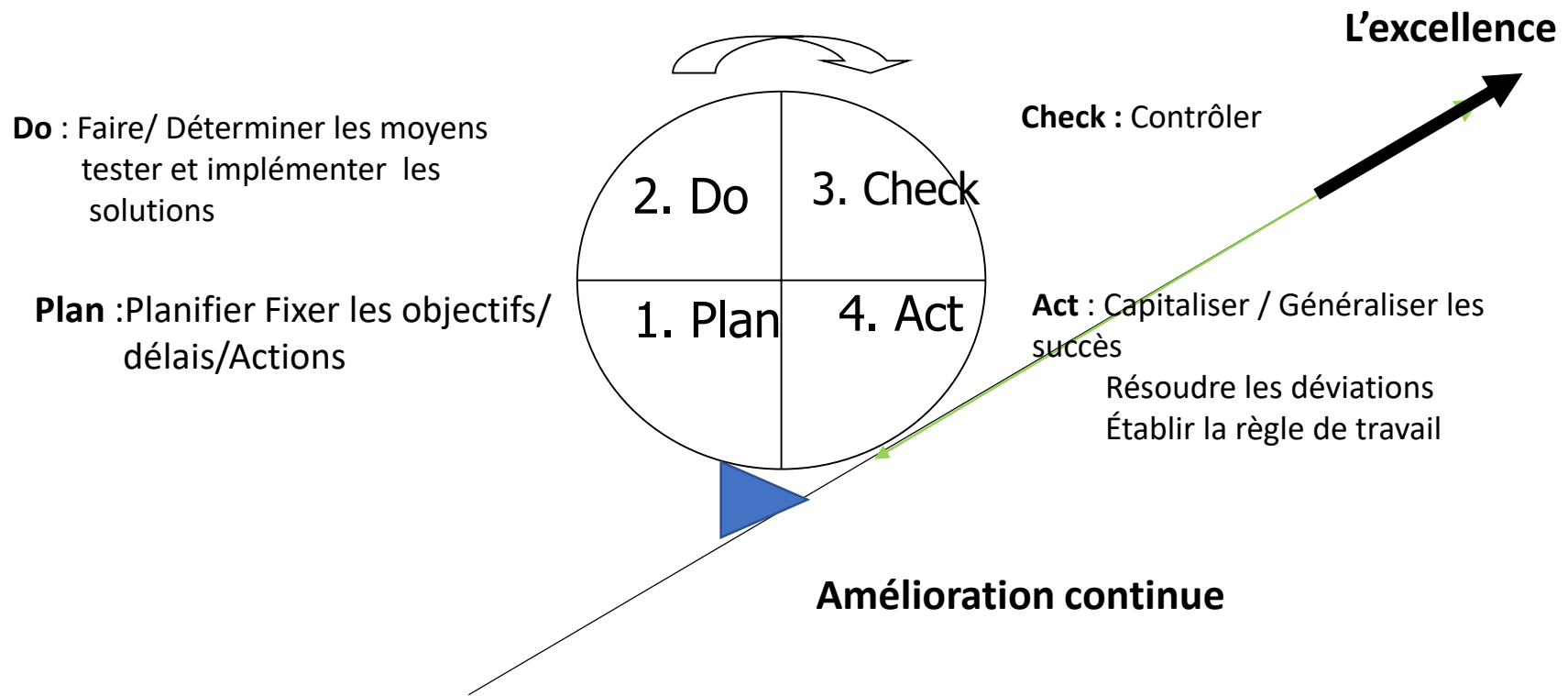
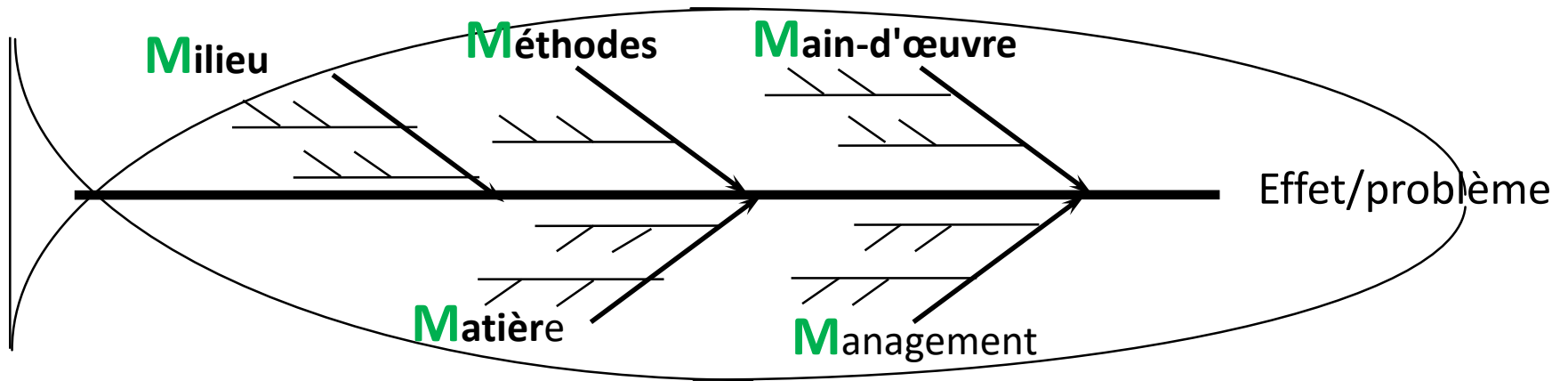


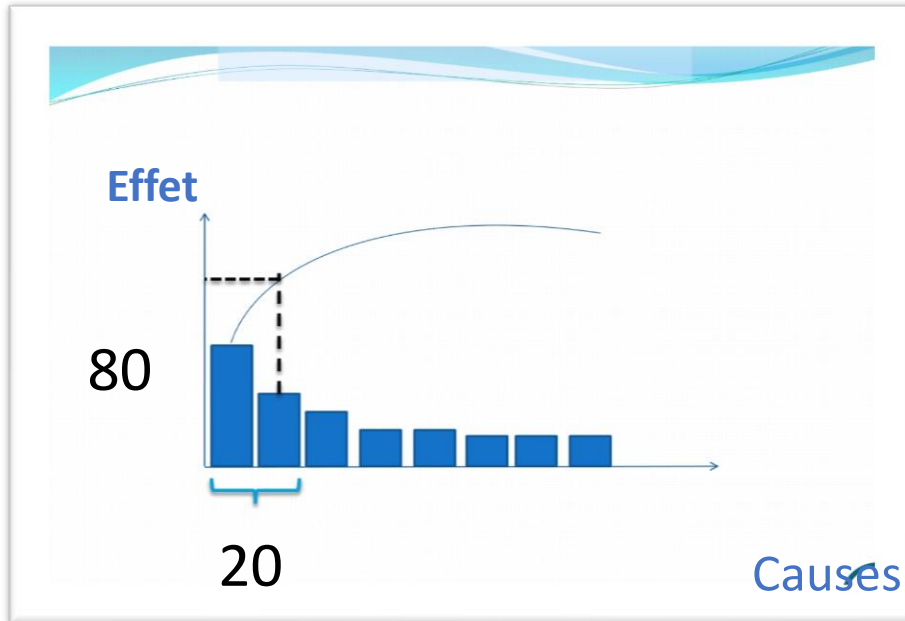
Diagramme ISHIKAWA



Méthode de résolution de problème basée sur la recherche de causes liées à l'effet selon 5 axes :

- Identification des causes d'un problème.
- Classement des causes par familles et sous-familles pour dégager les raisons de l'anomalie étudiée.
- Etat des lieux et solutions au problème .

Diagramme de Pareto



Utiliser avec des données quantifiable et quantitatives afin de ressortir la répartition des événements ou faits par ordre d'importance.

Permet à l'utilisateur de **concentrer l'action** sur les problèmes à traiter en **priorité**.

20 % des causes sont responsables de 80 % des effets .

Merci pour votre attention