

Management d'Entreprise

DUREE ET MODE D'EVALUATION:

Le cours « Management d'entreprise » se déroule sur un volume horaire de 20 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

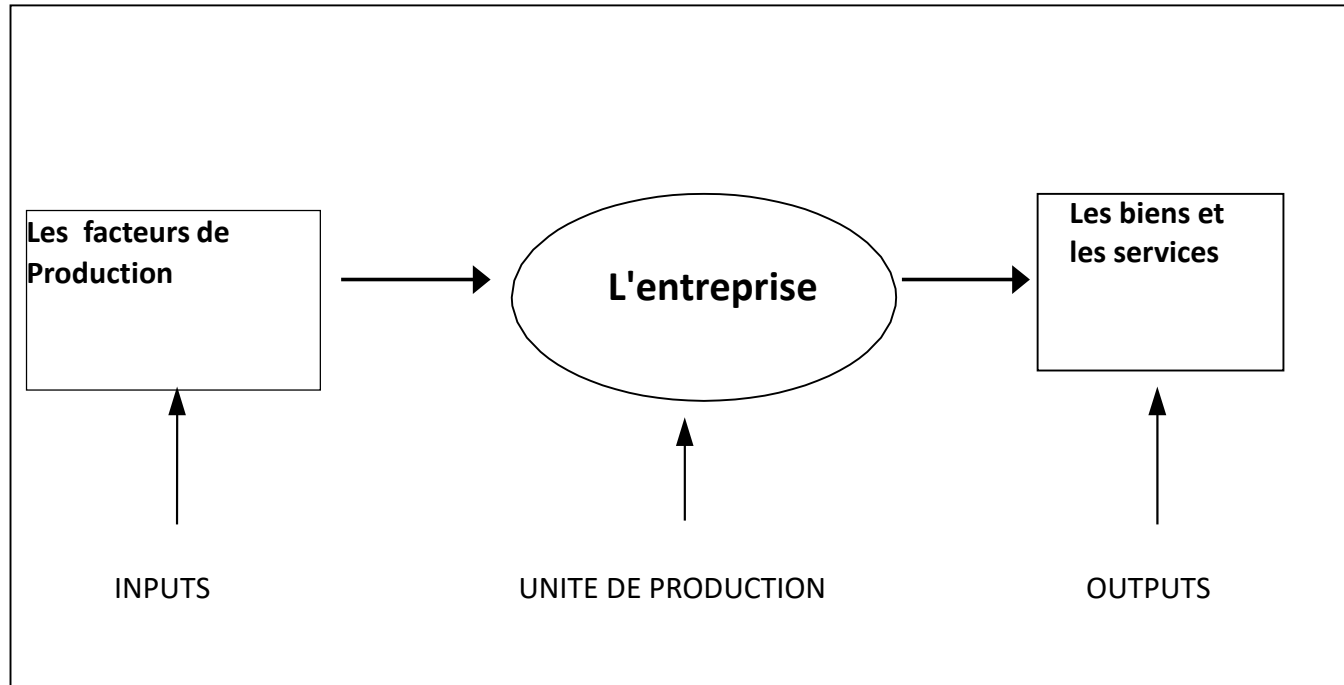
Cycle d'exploitation de l'entreprise

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 .

$V.A = \text{Chiffre d'affaire} - \text{Consommation intermédiaire}$

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

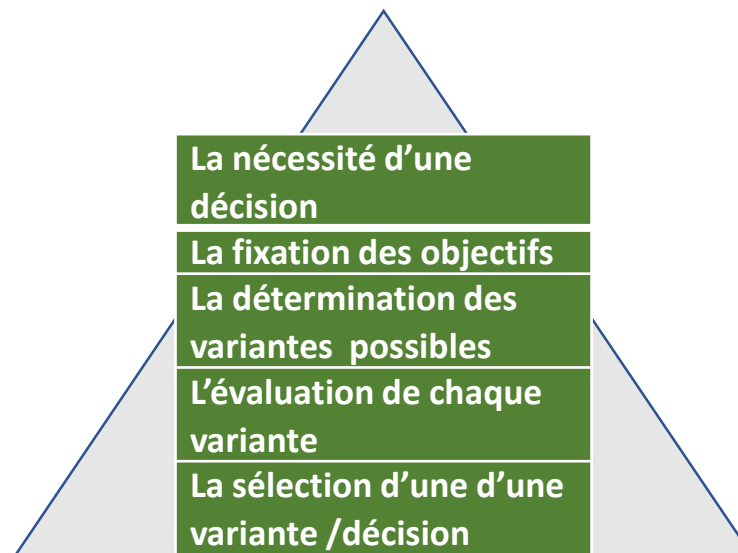
la part de chaque agent économique à la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique, des règles, et lois en vigueur ..

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 ».

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

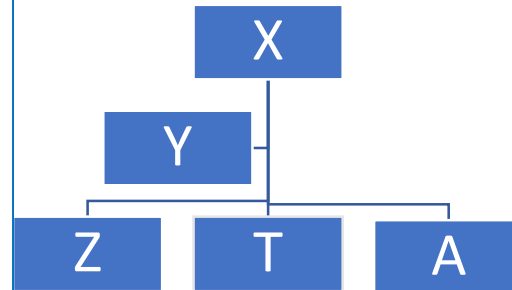
Éléments communs aux organisations

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

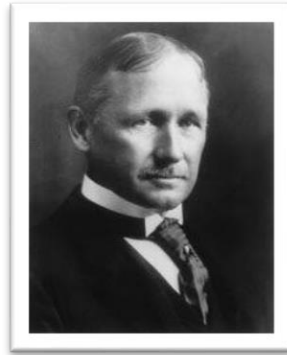
Approche Moderne

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 ,

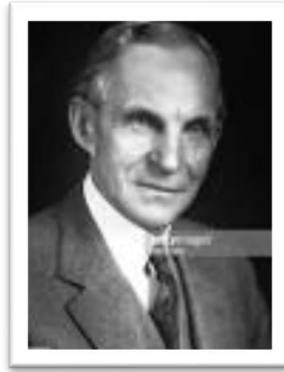
L'OST correspond donc à l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la manière optimale de réaliser une tâche le « **one best way** »

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

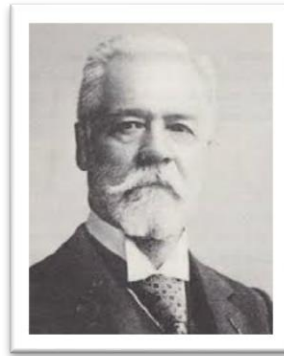
Du Taylorisme au Fordisme

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.**

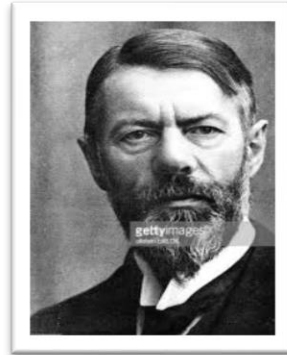
Cette décomposition du rôle administratif est faite par Fayol dans l'objectif de doter le corps administratif d'un ensemble de principes et de règles, Fayol élabore alors une liste de 14 principes .

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.**

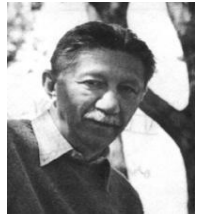
Individus dépourvus d'ambition ,refusent les initiatives et n'aiment pas le travail ...
nécessité de mettre en place des règles sévères et un contrôle approprié des salariés .

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.

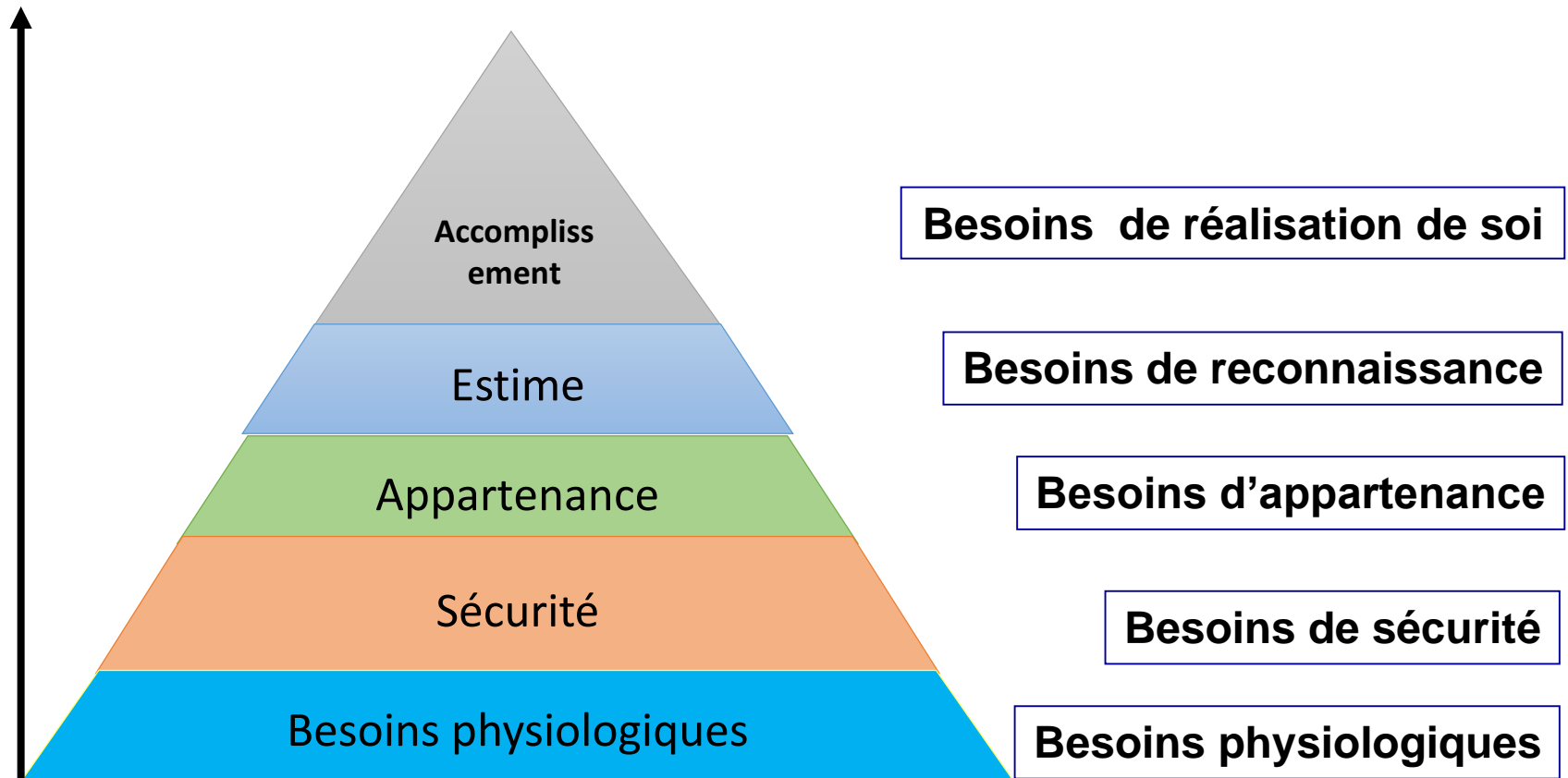
- Il considère que seule cette dernière théorie décrit au mieux la véritable nature de l' individu et que les entreprises adeptes de la théorie Y sont plus performantes .

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 bifactorielle 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;

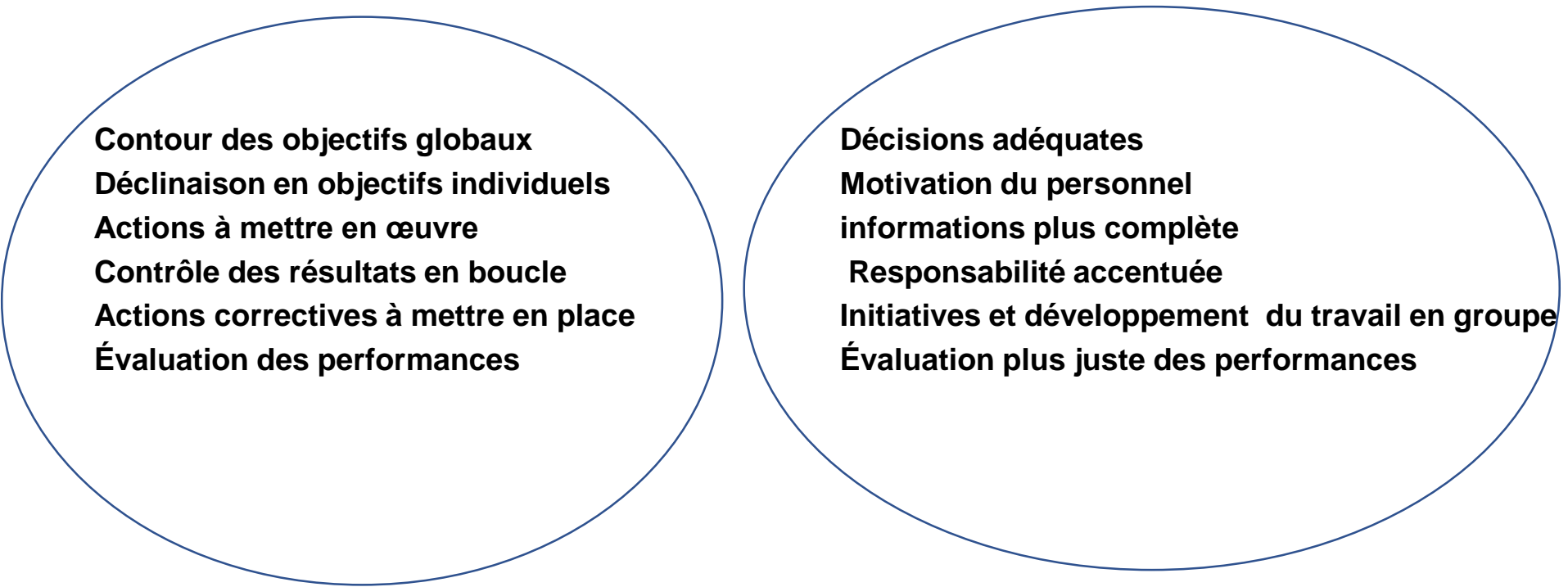
Les principales limites de cette école concernent l'absence de rigueur scientifique des expériences menées et l'absence de prise en compte des conflits.

Approche de l'Entreprise

Approche Moderne Analyses Systémiques et Sociologiques

Direction par objectif : Drucker

Théoricien de la DPO
1909 – 2005

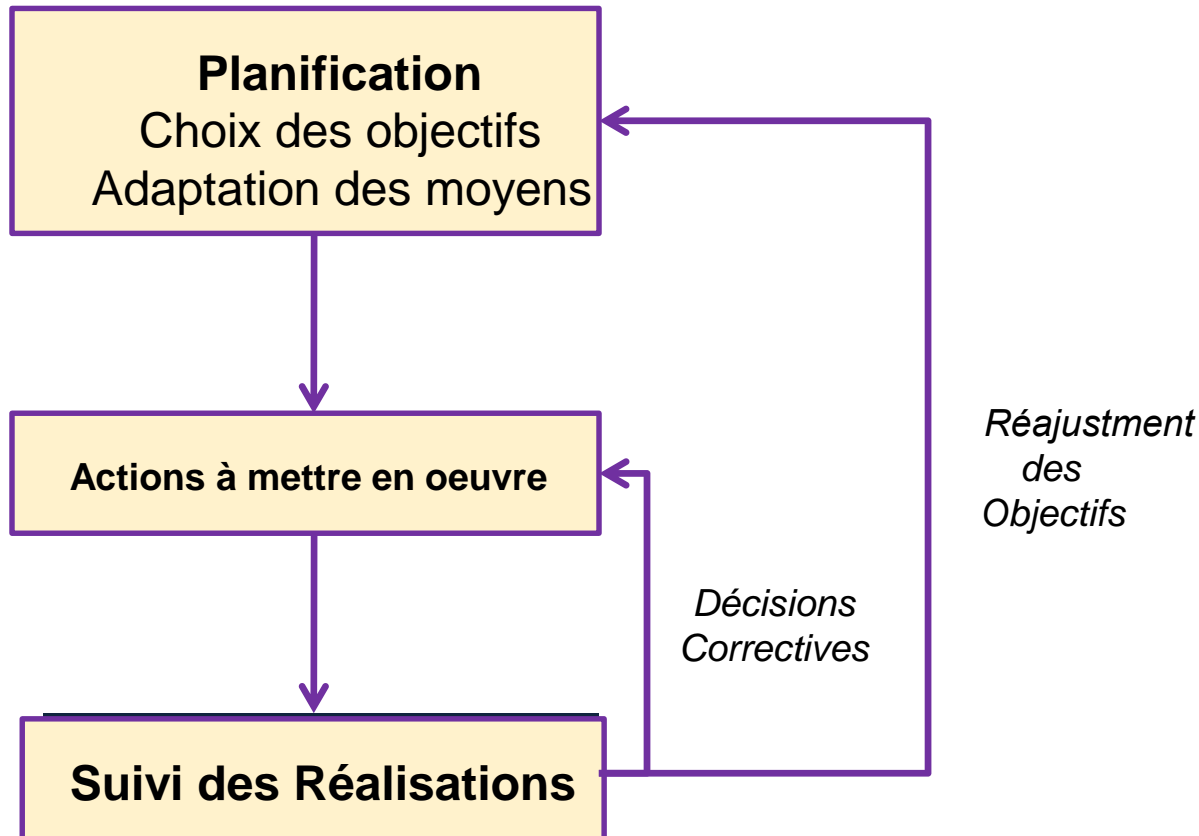


Contour des objectifs globaux
Déclinaison en objectifs individuels
Actions à mettre en œuvre
Contrôle des résultats en boucle
Actions correctives à mettre en place
Évaluation des performances

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

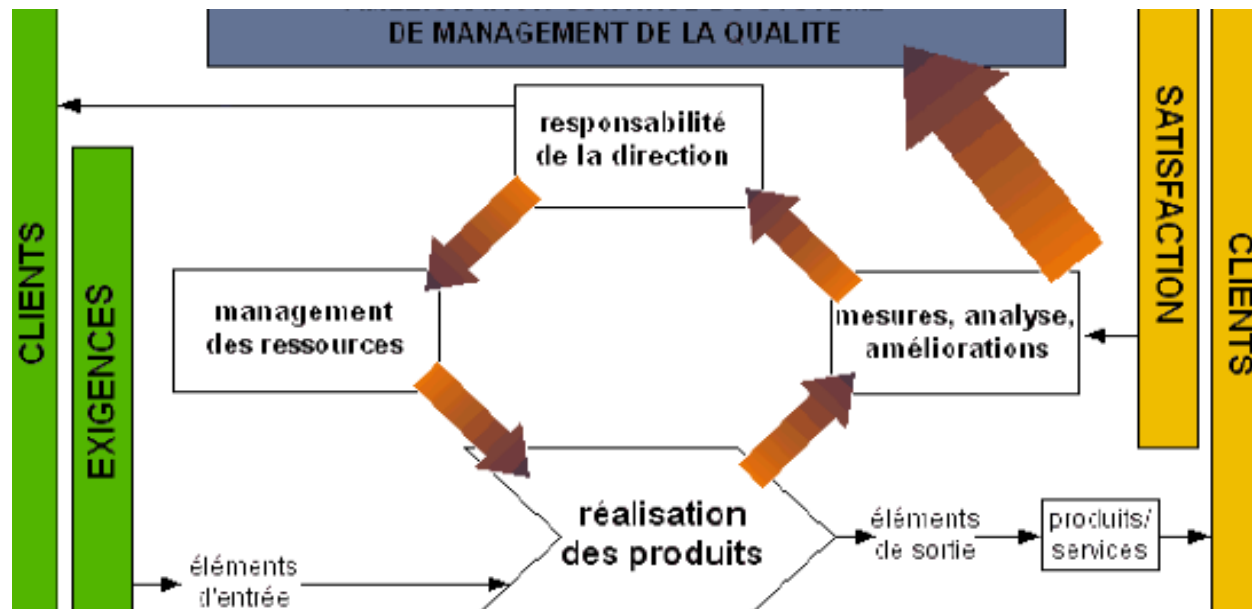
« mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et des avantages pour tous les membres de l'organisation et pour la société. ».

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

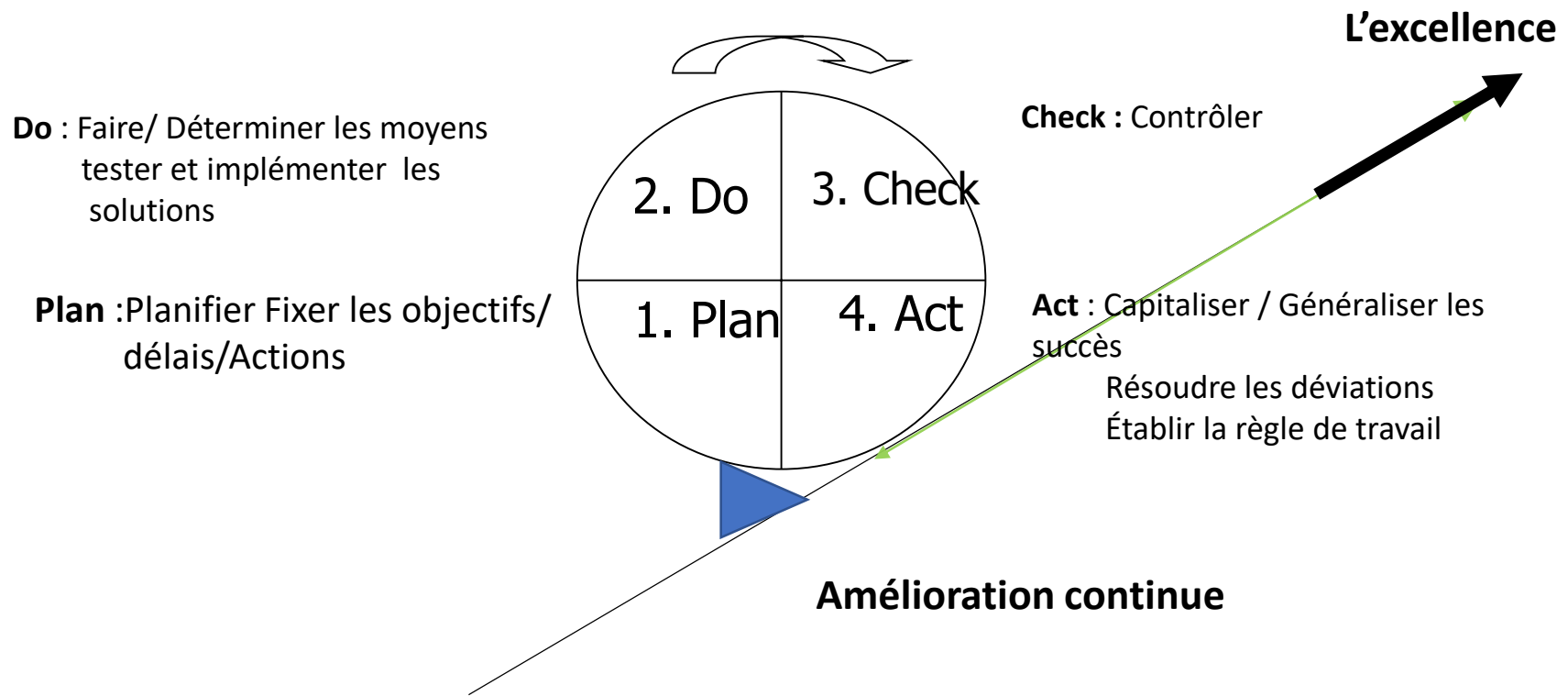
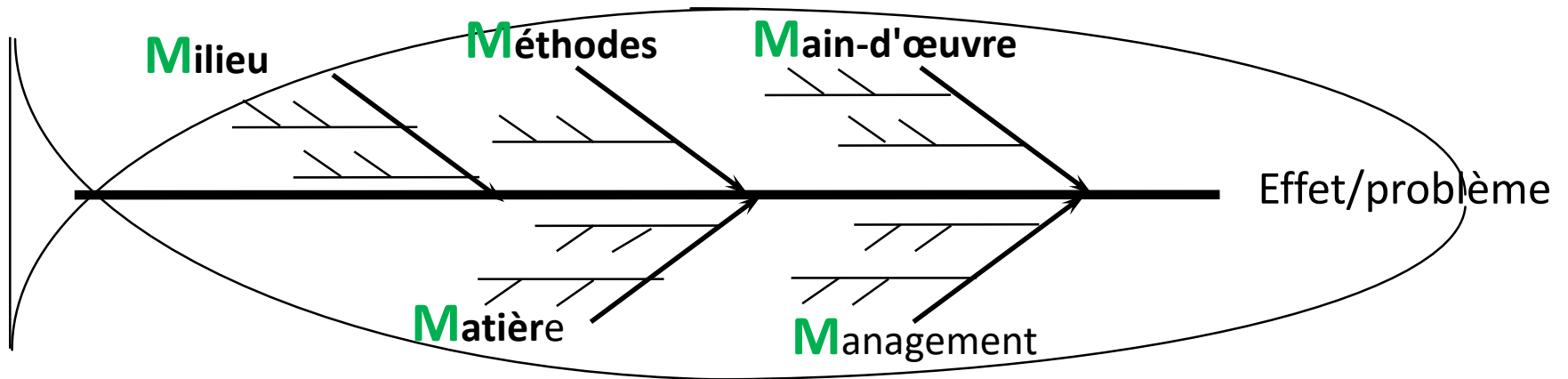


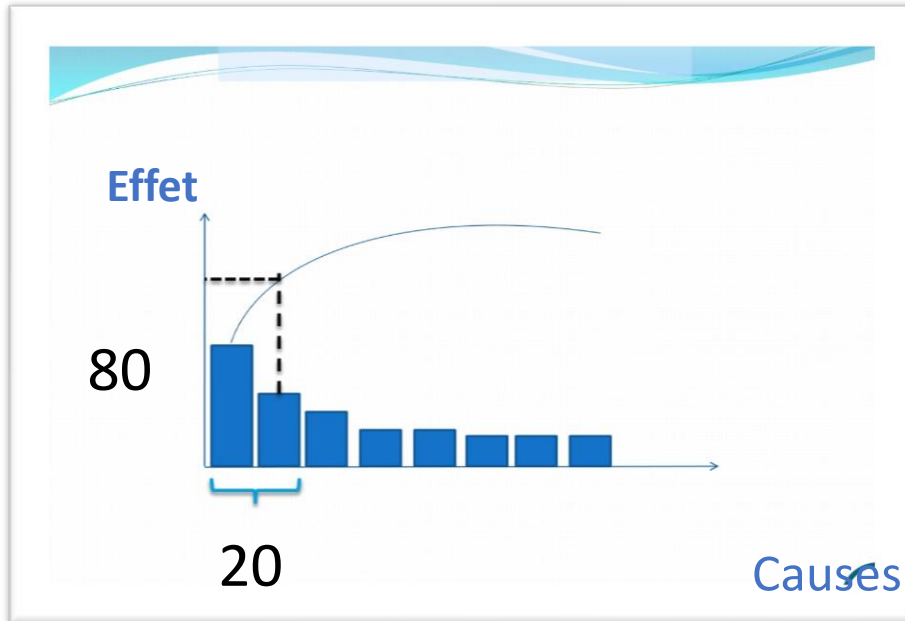
Diagramme ISHIKAWA



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 .

Ecole sociotechnique

Approche sociotechnique du Tavistock Institute

Fred Emery « 1925-1997 » et Éric Trist « 1909-1993 »

Expériences dans les mines de charbon londoniennes par l'introduction de machines d'extraction avec **deux équipes test**;
Objectifs : faciliter le travail des mineurs et doubler la production ;
Constat : malgré la même technologie, la productivité atteinte n'est pas la même .

Deux conclusions à retenir des expériences d'Emery et Trist :

- Pas de « one best way » mais plusieurs organisations du travail;
- Système technique et système social doivent coexister, cohabiter et évoluer ensemble au sein de l'organisation ;

Les théories des systèmes et de la décision: Cyert et March

Dans leur approche comportementaliste ,ils supposent que **les buts collectifs** au sein de l'entreprise résultent **d'ajustements** entre des groupes aux **logiques souvent divergentes** .

Ainsi la fixation de buts organisationnels s'inscrit dans un système conflictuel, de rivalité et de recherche de **compromis** entre les parties internes et externes de l'organisation.

Il en résulte que :

- La résolution des conflits se fait à l'endroit de leur apparition sans chercher à avoir une vision d'ensemble .**Une forme de rationalité limitée**
- La résolution des problèmes obéit à un séquençement et sont résolus les uns après les autres sans tenir compte de la cohérence globale.
- La prise de décision a pour objectif l'élimination de l'incertitude afin de rendre l'environnement contrôlable .

Théorie de la rationalité limitée « Herbert Simon 1916-2001 »

Pour Simon la **rationalité absolue** n'est qu'un mythe pour 3 raisons ;

- L'individu n'a pas accès à la totalité des informations requises pour la prise de décision;
- L'individu est limité en **capacité cognitive**;
- L'individu **n'a pas une perception claire de ses préférences**;



La rationalité est par nature limitée et par ricochet la prise de décision est orientée vers la recherche d'une solution satisfaisante parmi les variantes envisagées par l'individu et non vers la recherche d'un optimum.

Ecole sociotechnique

Approche sociotechnique du Tavistock Institute

Fred Emery « 1925-1997 » et Éric Trist « 1909-1993 »

Expériences dans les mines de charbon londoniennes par l'introduction de machines d'extraction avec **deux équipes test**;
Objectifs : faciliter le travail des mineurs et doubler la production ;
Constat : malgré la même technologie, la productivité atteinte n'est pas la même .

Deux conclusions à retenir des expériences d'Emery et Trist :

- Pas de « one best way » mais plusieurs organisations du travail;
- Système technique et système social doivent coexister, cohabiter et évoluer ensemble au sein de l'organisation ;

Les théories des systèmes et de la décision: Cyert et March

Dans leur approche comportementaliste ,ils supposent que **les buts collectifs** au sein de l'entreprise résultent **d'ajustements** entre des groupes aux **logiques souvent divergentes** .

Ainsi la fixation de buts organisationnels s'inscrit dans un système conflictuel, de rivalité et de recherche de **compromis** entre les parties internes et externes de l'organisation.

Il en résulte que :

- La résolution des conflits se fait à l'endroit de leur apparition sans chercher à avoir une vision d'ensemble .**Une forme de rationalité limitée**
- La résolution des problèmes obéit à un séquençement et sont résolus les uns après les autres sans tenir compte de la cohérence globale.
- La prise de décision a pour objectif l'élimination de l'incertitude afin de rendre l'environnement contrôlable .

Théorie de la rationalité limitée « Herbert Simon 1916-2001 »

Pour Simon la **rationalité absolue** n'est qu'un mythe pour 3 raisons ;

- L'individu n'a pas accès à la totalité des informations requises pour la prise de décision;
- L'individu est limité en **capacité cognitive**;
- L'individu **n'a pas une perception claire de ses préférences**;



La rationalité est par nature limitée et par ricochet la prise de décision est orientée vers la recherche d'une solution satisfaisante parmi les variantes envisagées par l'individu et non vers la recherche d'un optimum.

Conclusions de l'école sociotechnique...

- ✓ La variable organisationnelle est une variable-clé (pas seulement **le facteur technique ou humain!**)
- ✓ L'organisation est un système ouvert, qui échange avec son environnement
- ✓ Les directions doivent donc gérer, à la fois le système « interne », et ses relations avec l'environnement « externe » (marché, technologies, etc.) car les deux sont reliés...

Les quatre principes de **Sloan** (1875-1966)

- ✓ La Direction Générale a pour vocation la politique générale « n'a pas à s'occuper d'exploitation ».
- ✓ L'organigramme doit permettre de représenter d'une manière consultative chaque division;
- ✓ Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés;
- ✓ plus d'autonomie aux divisions à évaluer par rapport à la rentabilité du capital investi.

Analyses Systémiques et sociologique

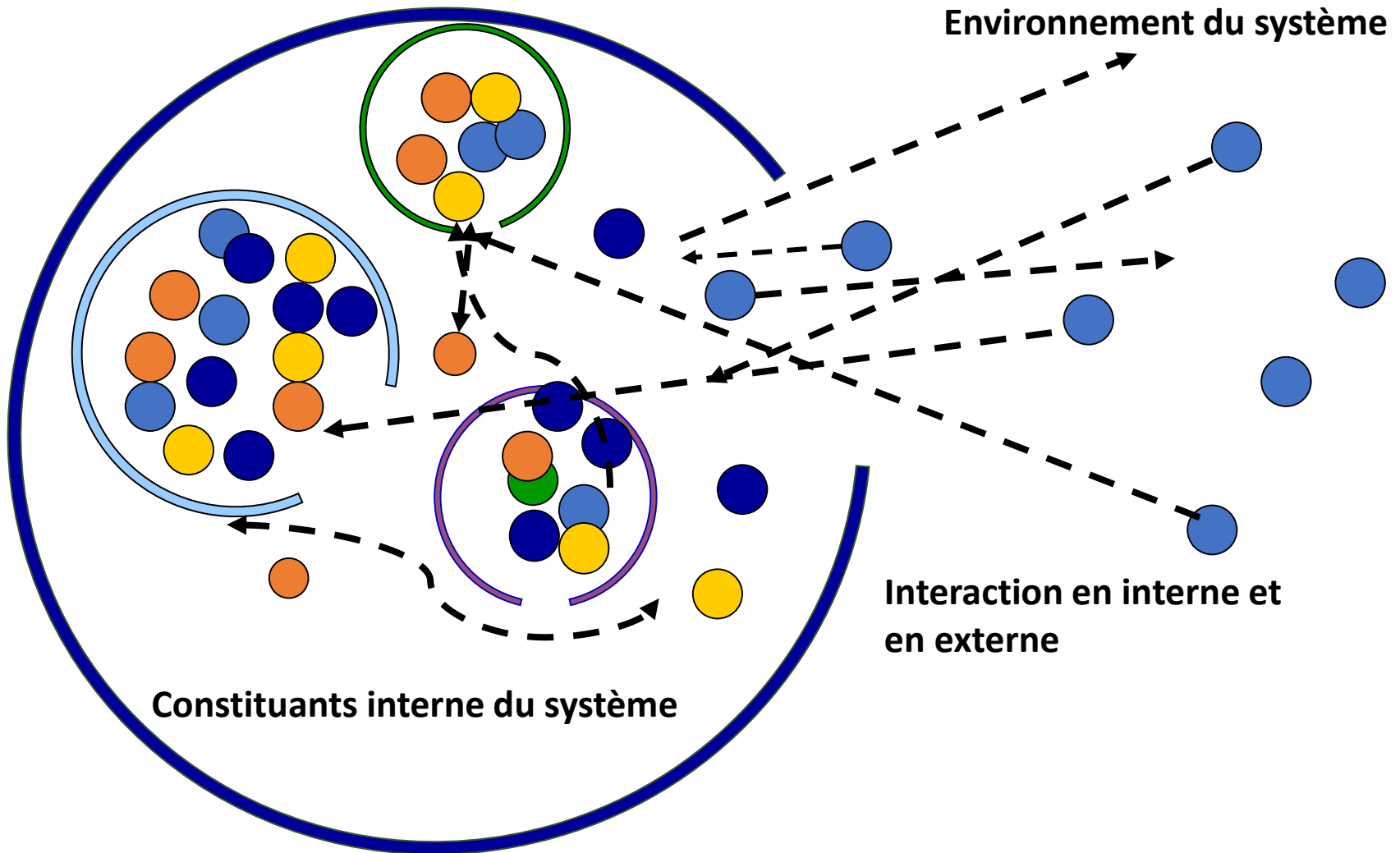
L' Organisation comme système ouvert

Définition d'un système

Un système est un ensemble d'éléments en **interaction dynamique**, organisé en fonction d'un **but** .

Il poursuit des **finalités** dans un **environnement dynamique et évolutif** en exerçant une **activité** en **s'organisant** et en **évoluant** sans perdre son identité

Systeme



Analyses Systémiques et sociologique

Il existe deux grands types de systèmes :

Un systèmes fermé n'interagit pas avec son environnement et n'en subit aucune influence.

À l'inverse, **un système ouvert** reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre ses constituants et son environnement, l

- ✓ L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement ;
- ✓ Elle en est aussi totalement dépendante .

Parties prenantes d'une organisation



La notion de contingence

Les facteurs de contingence sont les caractéristiques propres à chaque organisation qui en font d'elle une entité originale et unique.

l'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son écosystème .

MINTBERG Henry



1939 - ..

Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- ✓ **L'âge et la taille** : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- ✓ **Le système technique** est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- ✓ **Un environnement complexe** nécessite une structure de type organique.
- ✓ **Le pouvoir** est en général centralisé au niveau du sommet,

WOODWARD Joan (1916-1971)

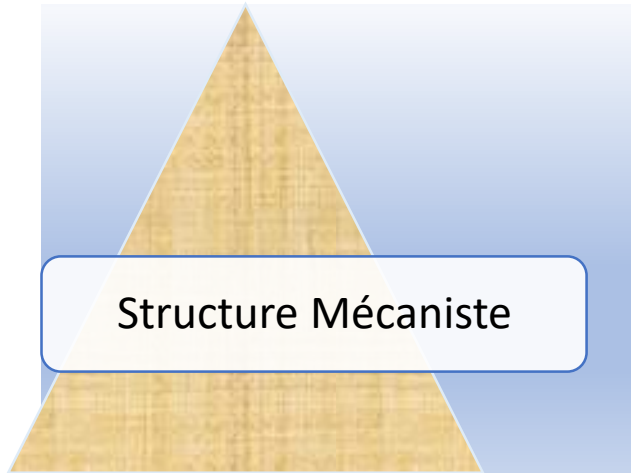
L'organisation dépend du système de production.

Pour Woodward, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est la technologie.

LAWRENCE et LORCH (Sociologues Américains et Professeurs d'organisation à Harvard)

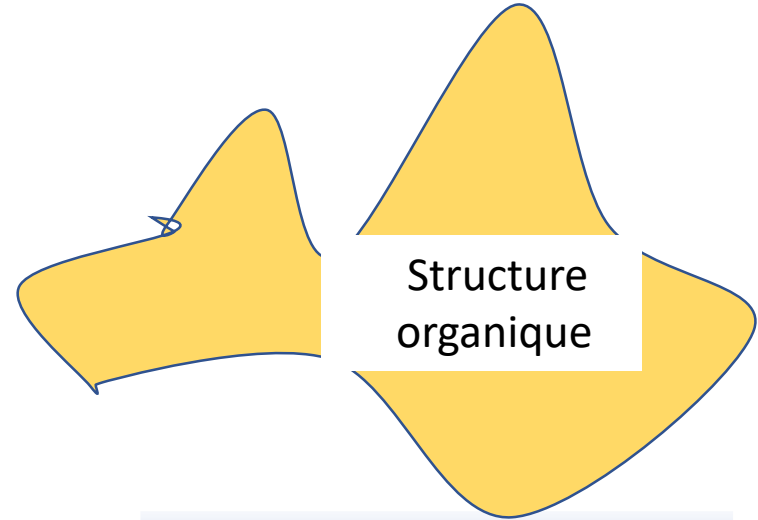
Plus l'environnement est incertain et change et plus l'organisation va développer une structure différenciée pour s'adapter à ces évolutions.

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son environnement.



Environnement stable

Les décisions sont centralisées et des procédures décisionnelles sont mises en place.



Environnement instable

Les décisions sont décentralisées et le travail n'est pas spécialisé, standardisé.

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

NOTION DE COMMUNICATION

Démarche, acte ou relation au cours duquel un individu « émetteur » traduit une idée, un fait, un sentiment en un message qu'il transmet par un canal à un autre individu « récepteur », avec l'intention que ce dernier puisse prendre connaissance de l'idée ,du fait ou le sentiment adressé ou partagé .

Communication au sein des organisations

la communication désigne également l'ensemble des actions mises en œuvre en vue de :

- donner la meilleure image de l'entreprise ou de l'organisation en interne et en externe,
- Accéder à une certaine notoriété et faire connaître les produits et les activités de cette organisation

Ces actions reposent sur différentes techniques de communication : relations publiques internes ou externes, relations presse, publicité, publicité direct (courrier, téléphone ...), logo de l'entreprise, emballage des produits, charte graphique, parrainage, mécénat, communication événementielle.

Objectifs de la communication

- Véhiculer des messages nécessaires au fonctionnement de l'organisation ;
- Permettre aux acteurs de gérer les identités personnelles, les rôles et relations aux autres dans l'organisation;
- Faire converger les acteurs vers un sens commun « projet , culture de l'organisation etc....
- Positionner l'entreprise et lui donner une personnalité ou une identité reconnaissable par tous

Les différents types de communication

La communication interpersonnelle : échange entre deux individus

La communication de groupe : échange entre les membres d'un groupe et dépend des caractéristiques de la communication interpersonnelle et celles du groupe.

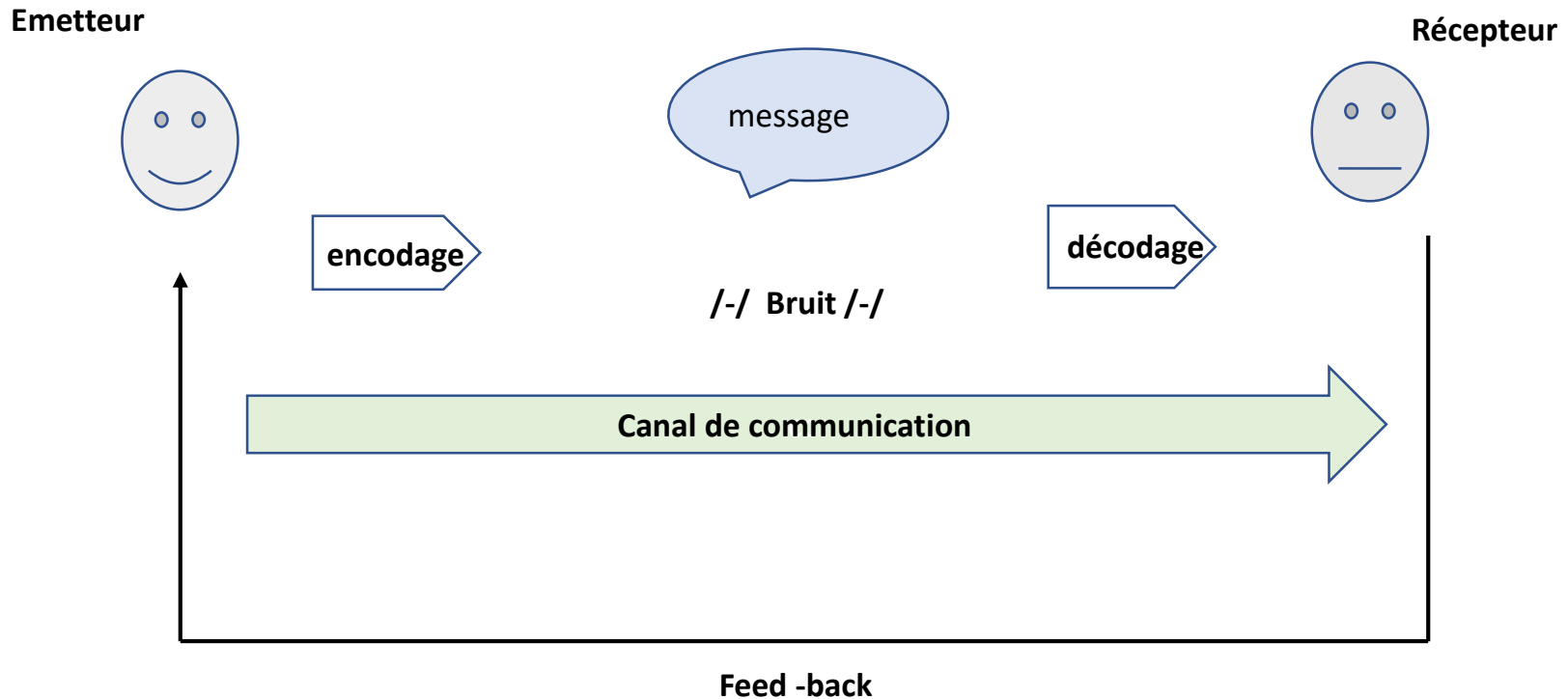
La communication de masse : a pour objet la diffusion d'un message d'un émetteur vers un grand nombre de récepteurs à l'aide d'un canal de transmission collective.

Il n'y a pas d'interaction entre les individus qui sont exposés à cette communication.

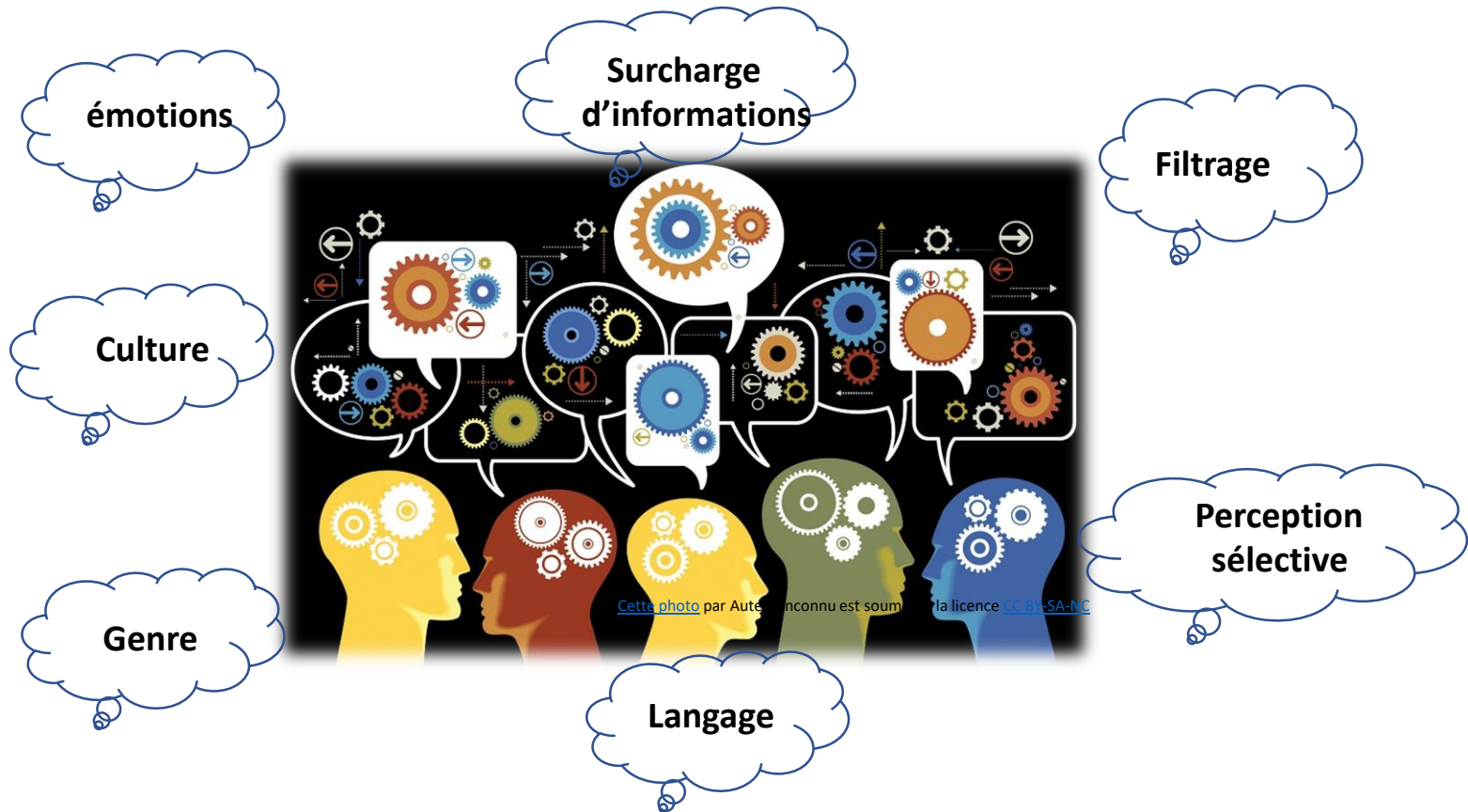
Cours du 04/11 au 08/11 2019

Management d'Entreprise

Schéma classique de « communication »



Facteurs de perturbation de la communication



Perception de la réalité



Surmonter les obstacles à la communication

Ecoute active et attentive « capter le sens du message sans interprétation prématurée

Exploitation du feed back « Vérification de la conformité du message par rapport à notre compréhension

Maitrise des émotions « calme et sans précipitation »

Langage simple et cohérent « utilisation d'un langage à destination du public cible.

Harmonisation des gestes et paroles « actes plus forts que les mots »

Communication interne et externe

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une organisation et permet de faire le lien entre les différents employés.

Elle comprend l'ensemble des processus d'interaction qui régissent la vie relationnelle entre les individus et les groupes à travers notamment **la circulation de l'information**.

Elle permet aussi de créer un **sentiment d'appartenance** à une équipe et **véhiculer et renforcer les valeurs de l'organisation**

Communication interne / Circulation de l'information

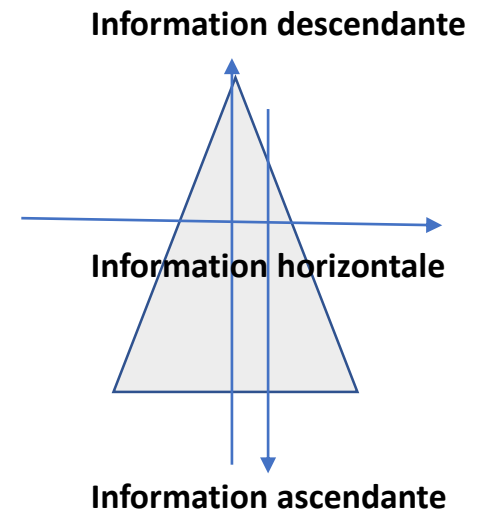
La circulation de l'information emprunte trois voies :

Descendante , Ascendante et transversale ou horizontale .

Information descendante elle émane de la hiérarchie en direction des employés et sert à transmettre des décisions, notes de service, circulaires, consignes de sécurité etc....

Information ascendante elle a pour objet de remonter les données relevées sur le terrain « rapport d'activité, compte rendu etc.. »

Information horizontale Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation dans une relation de complémentarité , elle permet le décloisonnement des services et et le partage des compétences .



Communication externe

La communication externe regroupe l'ensemble des actions de communication à destination des **publics externes** à l'organisation. Les publics visés par la communication externe sont en général : consommateurs (clients / prospects), décideurs, partenaires, fournisseurs, investisseurs potentiels , presse etc.....

La communication institutionnelle regroupe les actions destiné à hisser l'organisation comme une institution dans son univers. Le but étant de développer ou de renforcer son image, ou simplement faire connaître **l'organisation et ses valeurs et** maintenir des relations de confiance.

Les cibles visées par la communication

Les cibles externes :

Clients potentiels / prospects
Distributeurs
organismes financiers
Fournisseurs

**Cibles
commerciales**

Leaders d'opinion
Presse
Associations de consommateurs
pouvoirs publics
investisseurs potentiels...

**Cibles non
commerciales**

Les cibles internes :

Salariés
Force de vente
Actionnaires...

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**

La communication et les nouvelles technologies de l'information NTIC

Les NTIC ont radicalement modifié les méthodes de communication dans les organisations , permettant à la fois de raccourcir les distances, réduire les délais et amoindrir les coûts .

- Commodité et prise de contact pratique, rapide et universelle;
- Accès instantané à l'information;
- Célérité de transmission de l'information entre plusieurs individus .

Les nouvelles technologies de la communication

Logiciels / applicatifs/ documents électroniques

Forums de discussion

Internet/Intranet/Extranet

workflows bureautiques

Messagerie instantanée

**visioconférences et
agendas électroniques**

Réseaux sociaux



Les NTIC et leur impact sur les organisations



Internet/Intranet/Extranet / Outils communication/réseaux sociaux



Big Data



Systèmes d'information



Objets connectés



Transformation digitale



Cloud

Impact sur toute la chaine de valeur de l'organisation



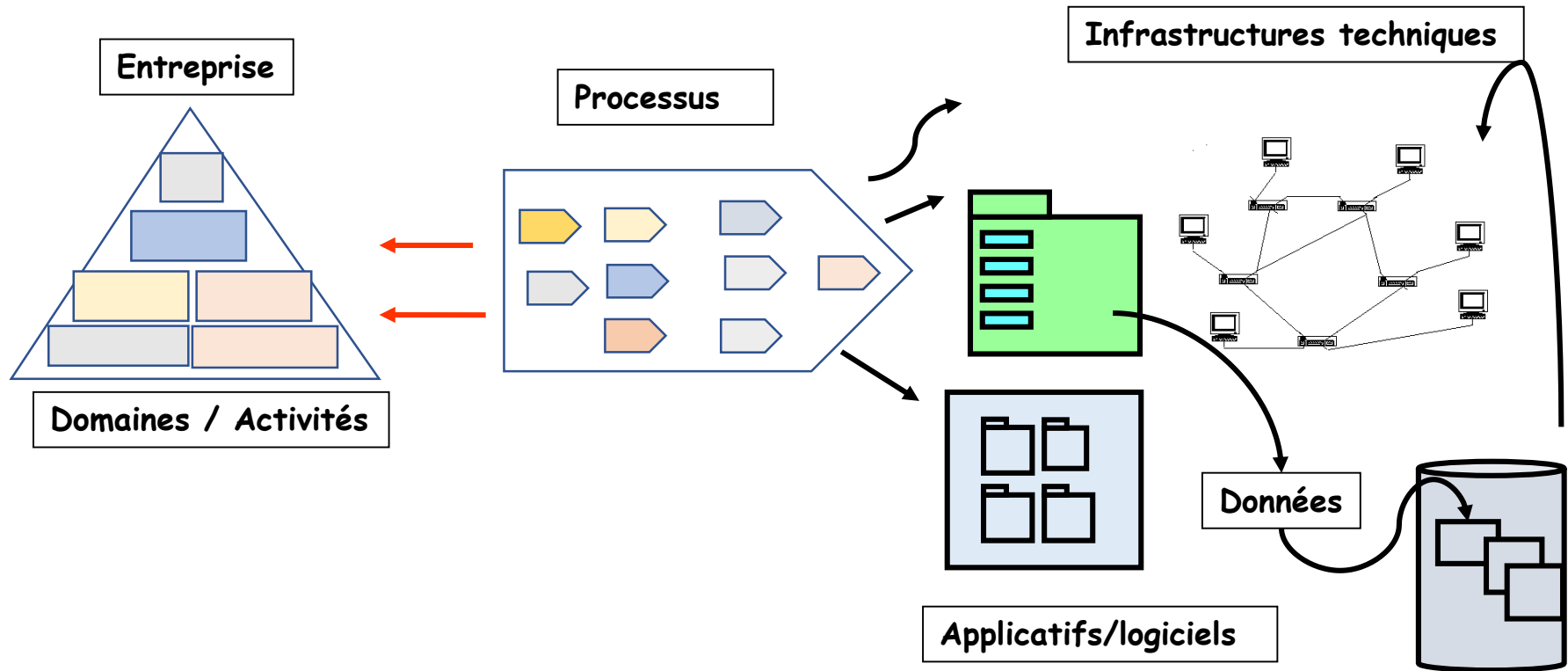
Systèmes d'information « ERP »

Le système d'information (SI) est un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles , d'acquérir, de stocker, de traiter et de communiquer des informations au sein d'une organisation .

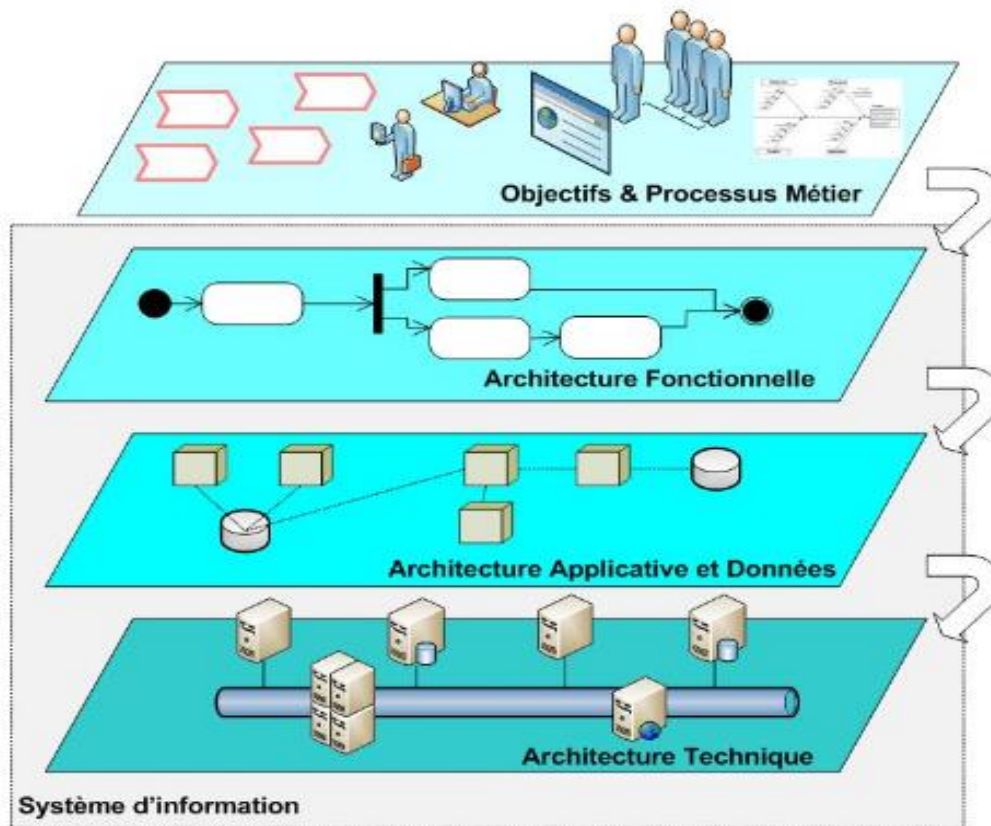
Il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles.

Le périmètre des Systèmes d'Information peut couvrir l'ensemble ou une partie des activités de l'organisation .

Le système d'information / Urbaniser l'entreprise



Architecture Système d'information de l'organisation



Couche métier description des domaines activités par entités

couche fonctionnelle description des fonctionnalités cibles par le SI pour traduire les processus métiers.

Couche applicative spécifications fonctionnels en éléments applicatifs (Référentiel applicatif)

Couche technique
Equipements et infrastructures techniques destinés à héberger les éléments applicatifs

Rôles et composantes du SI

Le SI organise le travail des membres de l'organisation autour de technologies, en vue de permettre à celle-ci d'atteindre ses objectifs, grâce à l'information

- Organisationnelle : l'information est le support de la réalisation des activités de l'organisation
- Technologique : dispositifs technologiques (matériels, logiciels, applications, réseaux)
- Humaine : relation avec les ressources humaines

Transformation digital Digitalisation et Big data

La digitalisation est la transformation d'une entreprise qui consiste à **dématérialiser** et mettre tout le monde en réseaux et partager les informations et les ressources.



BIG DATA

La grande conséquence de la digitalisation est l'explosion du volume des données, provenant de plusieurs sources.
une grande variété d'informations, qu'il est impossible de gérer avec des solutions traditionnelles de bases de données et d'analyse (serveur SQL,...).

Informatique et Intelligence économique

Définition de l'intelligence économique selon Henri Martre

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. »

INTELLIGENCE ECONOMIQUE

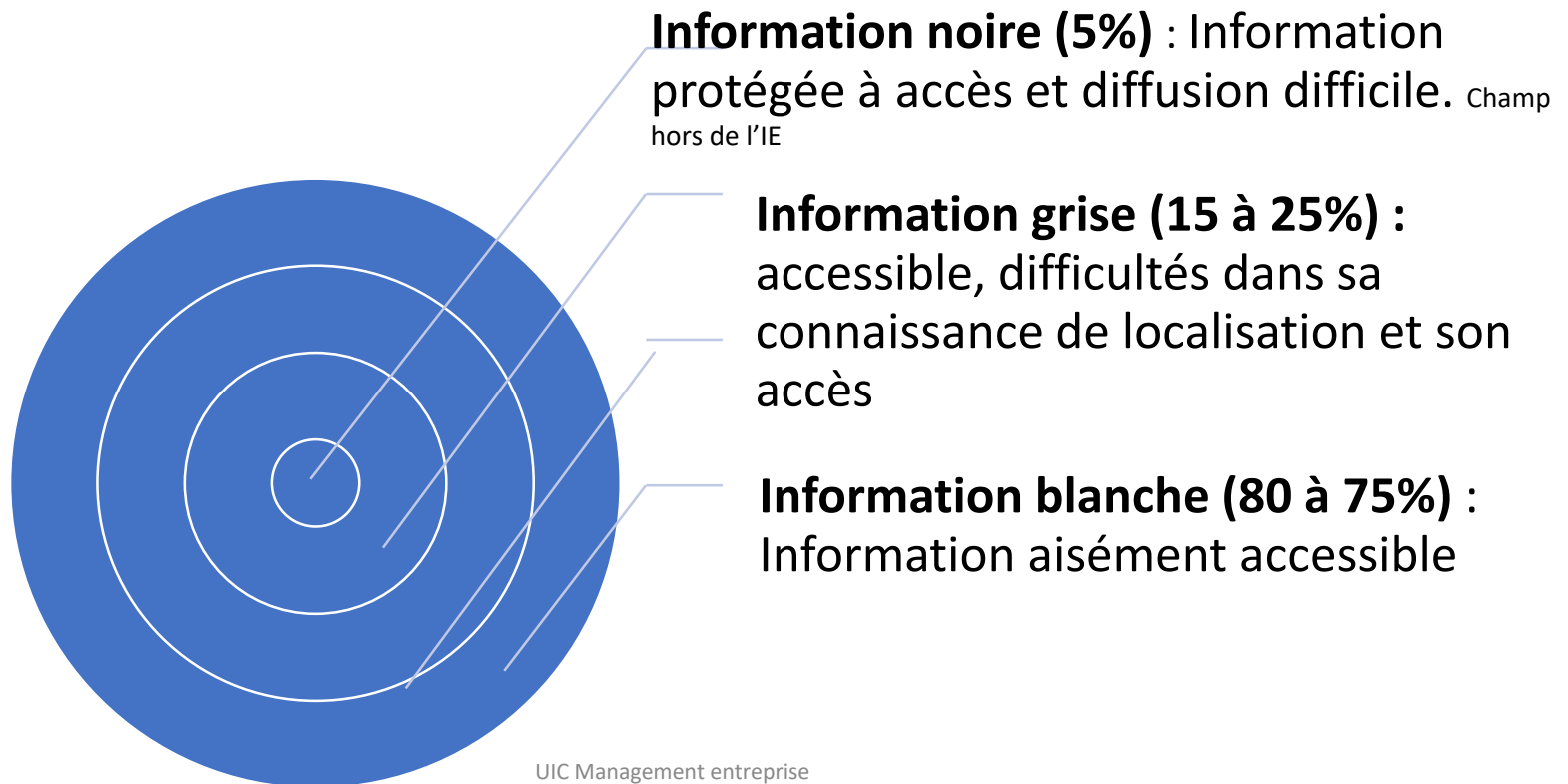
l'Intelligence Economique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique, privée ou associative, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme, d'administration, quelle que soit la taille et l'activité de ceux-ci

l'Intelligence Economique consiste en la mise en place de la bonne organisation ainsi que les bons outils et à acquérir les bons réflexes pour capter l'information, l'analyser et la transformer en information pertinente qui sera diffusée aux acteurs concernés avec la sécurité requise

Périmètre d'action de l'Intelligence économique

C'est trouver la bonne information, au bon moment, au meilleur coût, dans un cadre légal, afin de prendre la bonne décision

l'intelligence économique couvre l'information dite « ouverte » c'est-à-dire 95 % de l'information.

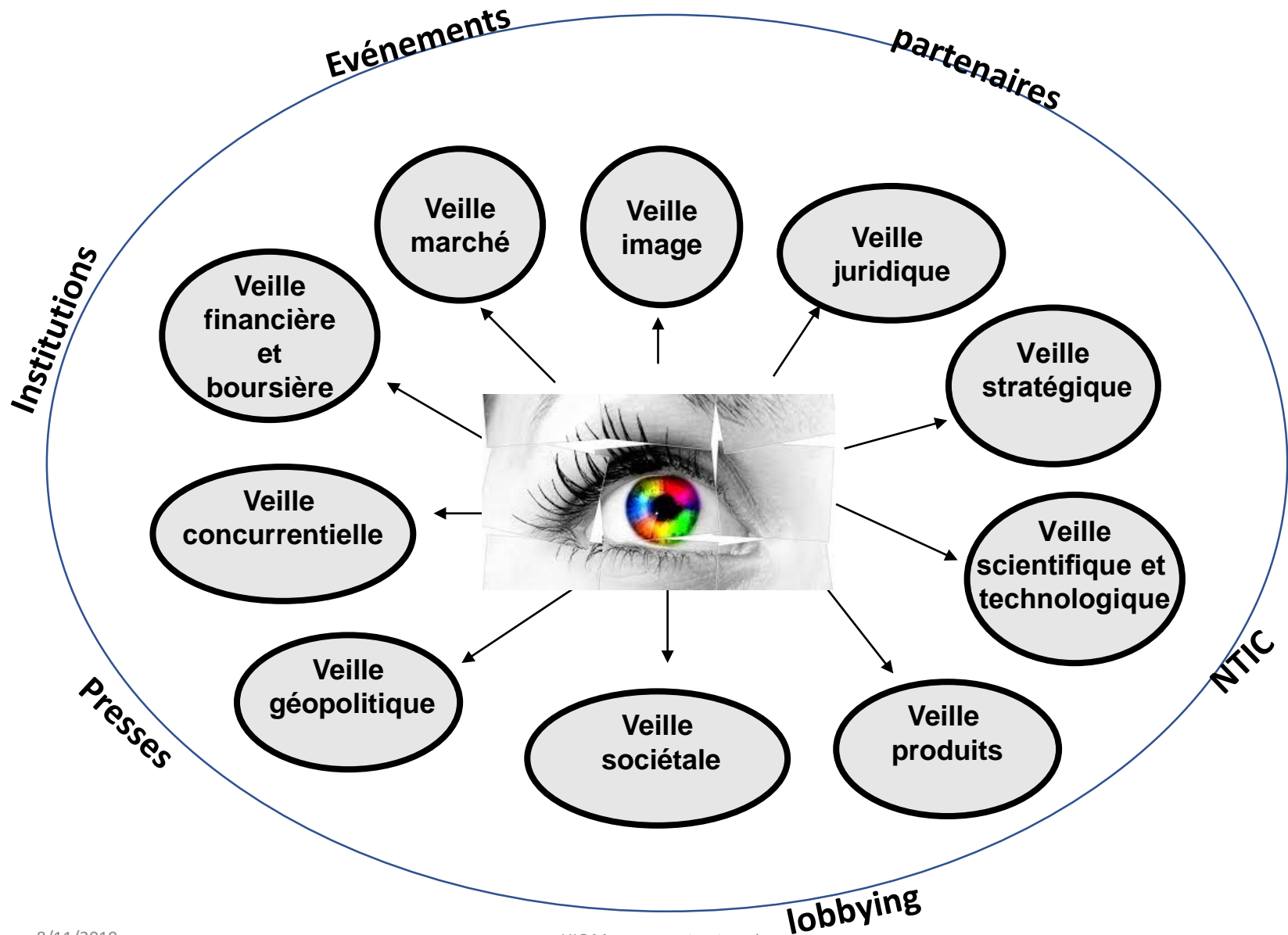


Rôle de l'intelligence économique

- L'IE est un outil de compétitivité, vital pour l'entreprise qui veut :
- s'adapter aux marchés, à la concurrence (adaptabilité-réactivité);
- mieux vendre, se faire connaître;
- obtenir un avantage compétitif;
- protéger son personnel, son patrimoine matériel (moyens de production) et immatériel (savoir faire, informations, image);

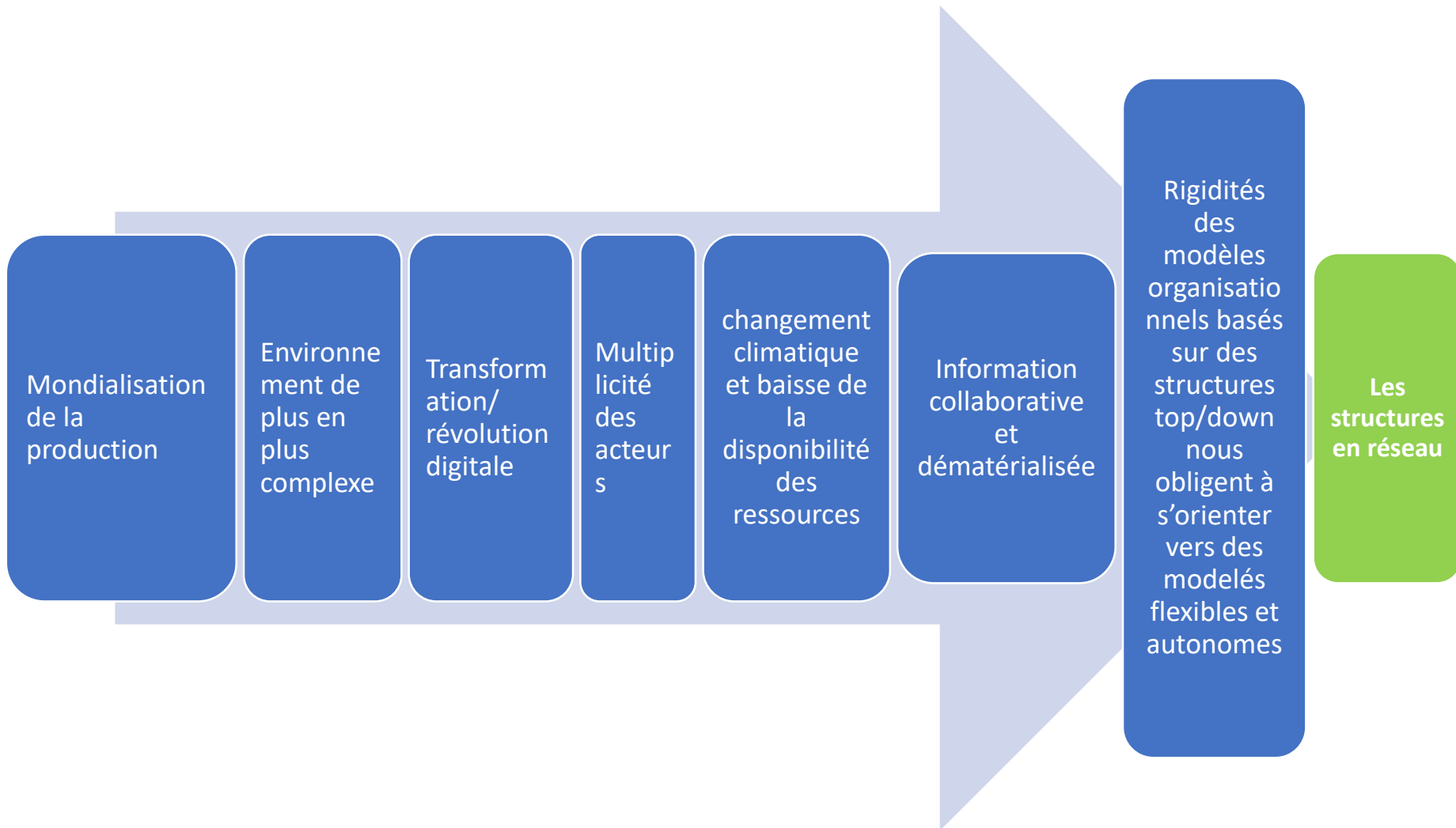
Les champs de l'IE

observer - capter – prévoir – agir - protéger

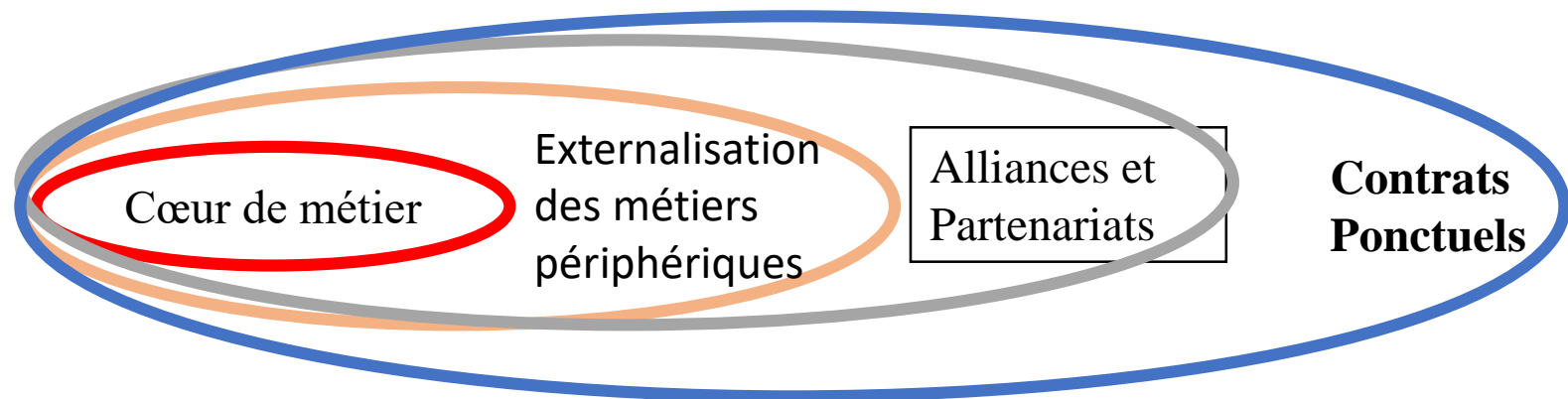


Structures en réseau

Structures en réseau



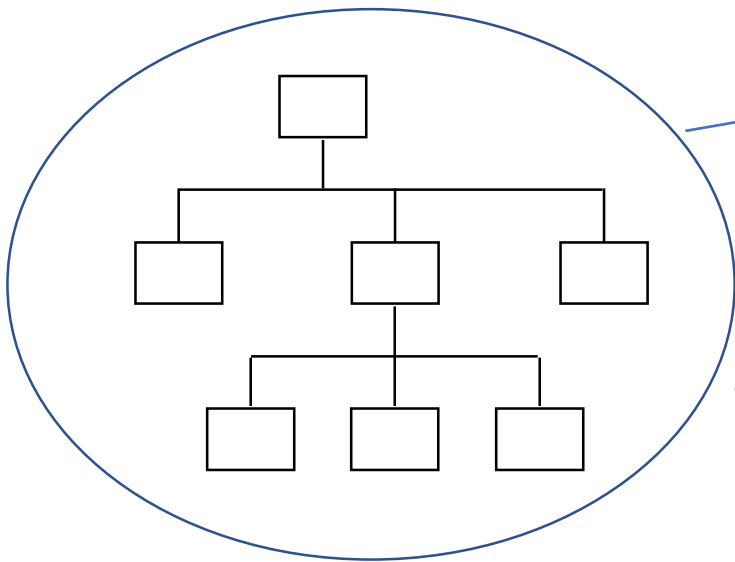
L'organisation en réseau



Recentrage sur
le corps business

Sociétés en réseau

Structure rigide et relation hiérarchisée
Responsabilités figées
Taches stables et formalisées



Structure flexible et plate
Taches redéfinies / projets
Décision décentralisée



Le maillage en réseau assure la fluidité de l'organisation et sa réactivité.

Entreprise communicante

Une entreprise communicante va à la rencontre de ses clients potentiels, ses partenaires et considère ses employés comme des capteurs d'information sur les attentes et les demandes de ses clients.

Les outils modernes de la communication, facilitent cette écoute, et constituent un vecteur de créativité et d'amélioration des produits et services.

Le Processus de Décision

**Modèle de Décision
Processus et Rationalité
Décision en groupe**

la prise de décision

Problème

Différence entre un état de choses actuel et un état de choses souhaité ;

La connaissance de l'existence d'un problème et qu'une décision doit être prise sont liées à la perception ;

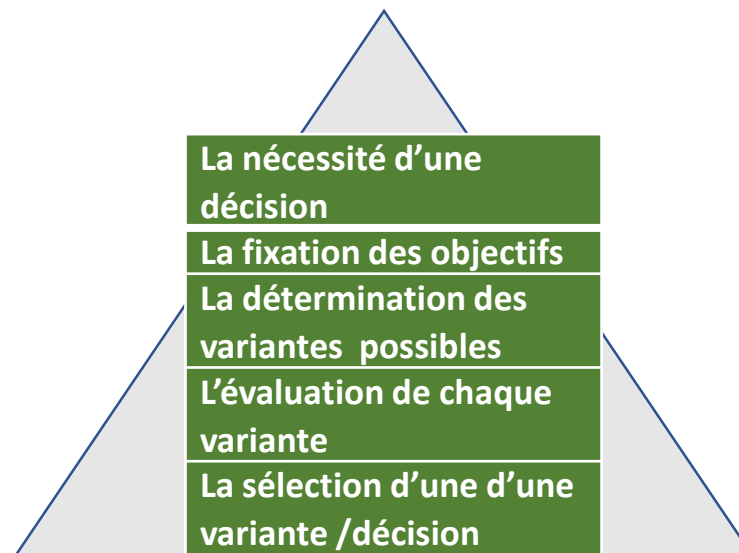
La décision nécessite l'interprétation et l'évaluation d'informations qui proviennent de sources différentes et doivent être analysées, traitées et interprétées dans des délais satisfaisants.

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:



la prise de décision

De la perception à la prise de décision

La façon dont les individus prennent leurs décisions, ainsi que la qualité finale de leurs choix, est largement influencée par leurs perceptions .

Décisions : Choix entre plusieurs variantes ou options

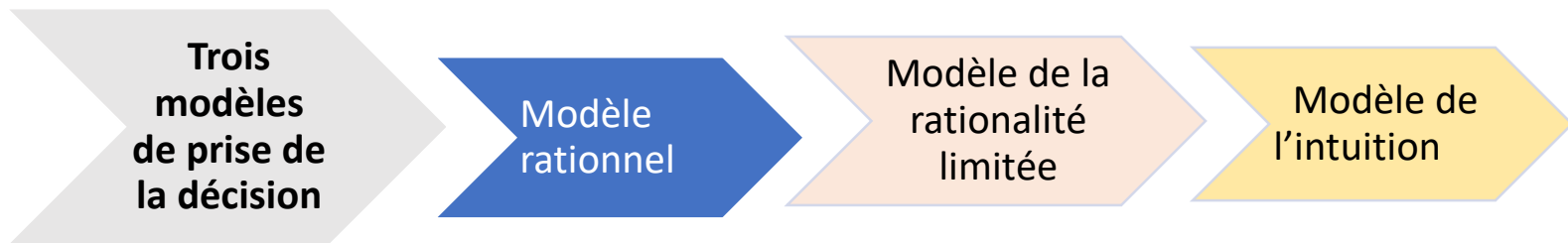
Dans les organisations, nous entendons par prise de décision celle qui répond à l'apparition d'un problème, c'est-à-dire une divergence entre un état de choses actuel et un état de choses souhaité, qui impose d'envisager une ligne de conduite alternative

Processus de prise de décisions

Décider, c'est choisir, parmi plusieurs variantes possibles, celles qui apparaît comme la plus pertinente pour atteindre un résultat envisagé, dans les délais impartis, en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles.

La prise de décisions est également un processus de choix parmi plusieurs alternatives à partir d'informations pertinentes dans des délais fixés ;

Modèles de décisions



Modèles de décisions

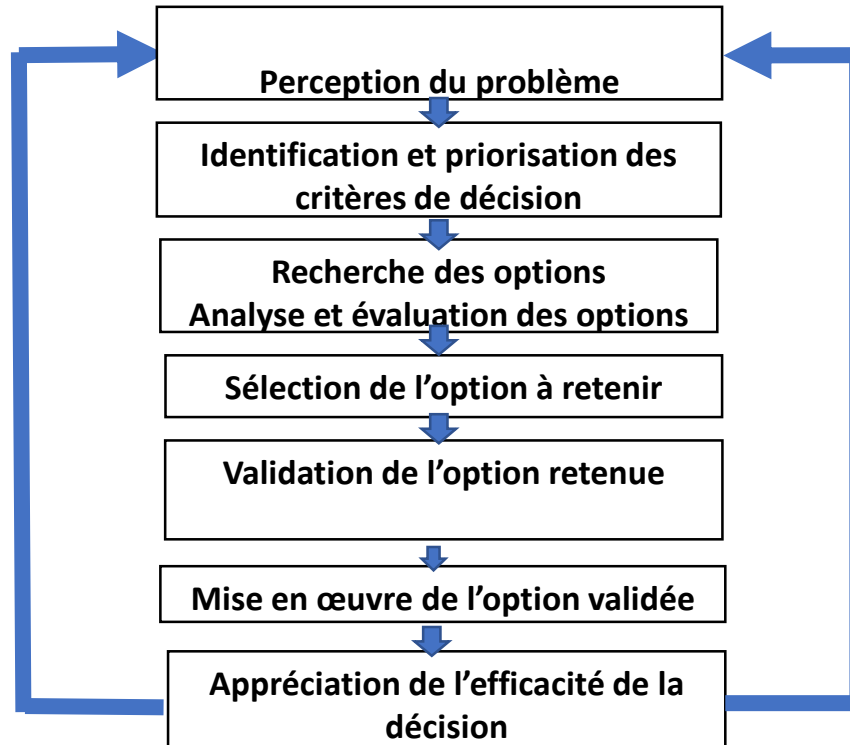
Le processus rationnel de prise de décision

Rationalité pure et parfaite : Consiste à effectuer des choix cohérents et porteurs de valeurs, dans la limite des contraintes fixées .

Ce modèle repose sur trois hypothèses

- ✓ l'individu rationnel connaît les possibilités de choix ;
- ✓ Les conséquences induites par les possibilités de choix et leur ordre de préférence ;
- ✓ L'environnement dans lequel il évolue ;

Le processus de décision



UIC Management entreprise

la prise de décision

Le modèle rationnel de prise de décision

- ✓ Perception/identification du problème
- ✓ Identification et priorisation des critères de décision
- ✓ Recherche des options, analyse et évaluation des options
- ✓ Sélection de l'option à retenir
- ✓ Validation de l'option retenue
- ✓ Mise en œuvre de l'option validée
- ✓ Appréciation de l'efficacité de la décision

Décisions en Management des organisations

On distingue deux niveaux de management en fonction de l'importance des effets de la décision :

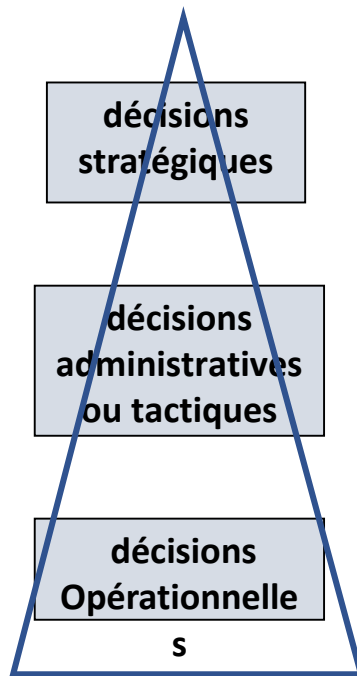
Le management stratégique ayant pour objectif d'orienter l'avenir de l'entreprise

Le management opérationnel destiné à optimiser la gestion des ressources de l'entreprise

La distinction entre management stratégique et management opérationnel. découle du type et de l'importance des décisions prises.

La classification de ces décisions par Harry Igor Ansoff à trois niveaux « stratégique, tactique, opérationnel » .

La classification de ces décisions selon Harry Igor Ansoff à trois niveaux « stratégique, tactique, opérationnel » .



décisions qui engagent l'entreprise à long terme, leur impact est donc global et sont généralement irréversibles ;

Décisions qui s'inscrivent dans le court terme, elles ont souvent un impact local .

Elles apportent un soutien aux activités opérationnelles dans des domaines variés.

la prise de décision

Prise de décision intuitive : Processus qui se nourrit de l'expérience accumulée et des émotions .

Dans certains cas, le recours à l'intuition permet d'améliorer la prise de décision

Modèle décisionnel I.M.C selon (H.SIMON)

Les étapes de ce processus sont les suivantes :

Intelligence du problème :délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;

Modélisation : identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise ;

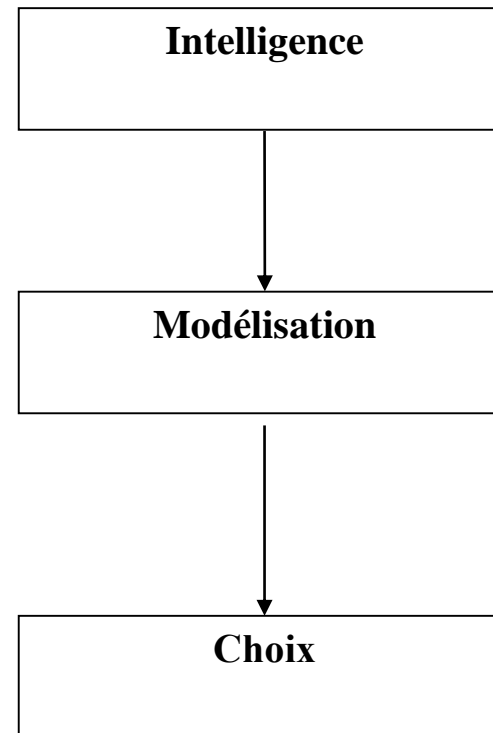
Choix : élaboration de critères de sélection, hiérarchisation des solutions et choix d'une solution.

Modèle décisionnel I.M.C selon (H.SIMON)

Etape de collecte des informations
nécessaires à la décision

Etape d'analyse et de traitement des
informations et donc une modélisation
du problème et solutions susceptibles
d'être envisagées

Etape relative au choix raisonné par
hiérarchisation des différentes
solutions résultant de la modélisation



Théorie de la rationalité limitée « Herbert Simon 1916-2001 »

Pour Simon la **rationalité absolue** n'est qu'un mythe pour 3 raisons ;

- L'individu n'a pas accès à la totalité des informations requises pour la prise de décision;
- L'individu est limité en **capacité cognitive**;
- L'individu **n'a pas une perception claire de ses préférences**;



La rationalité est par nature limitée et par ricochet la prise de décision est orientée vers la recherche d'une solution satisfaisante parmi les variantes envisagées par l'individu et non vers la recherche d'un optimum.

Facteurs influençant la décision

Parties prenantes d'une organisation
Influencent les décisions prises au sein d'une organisation



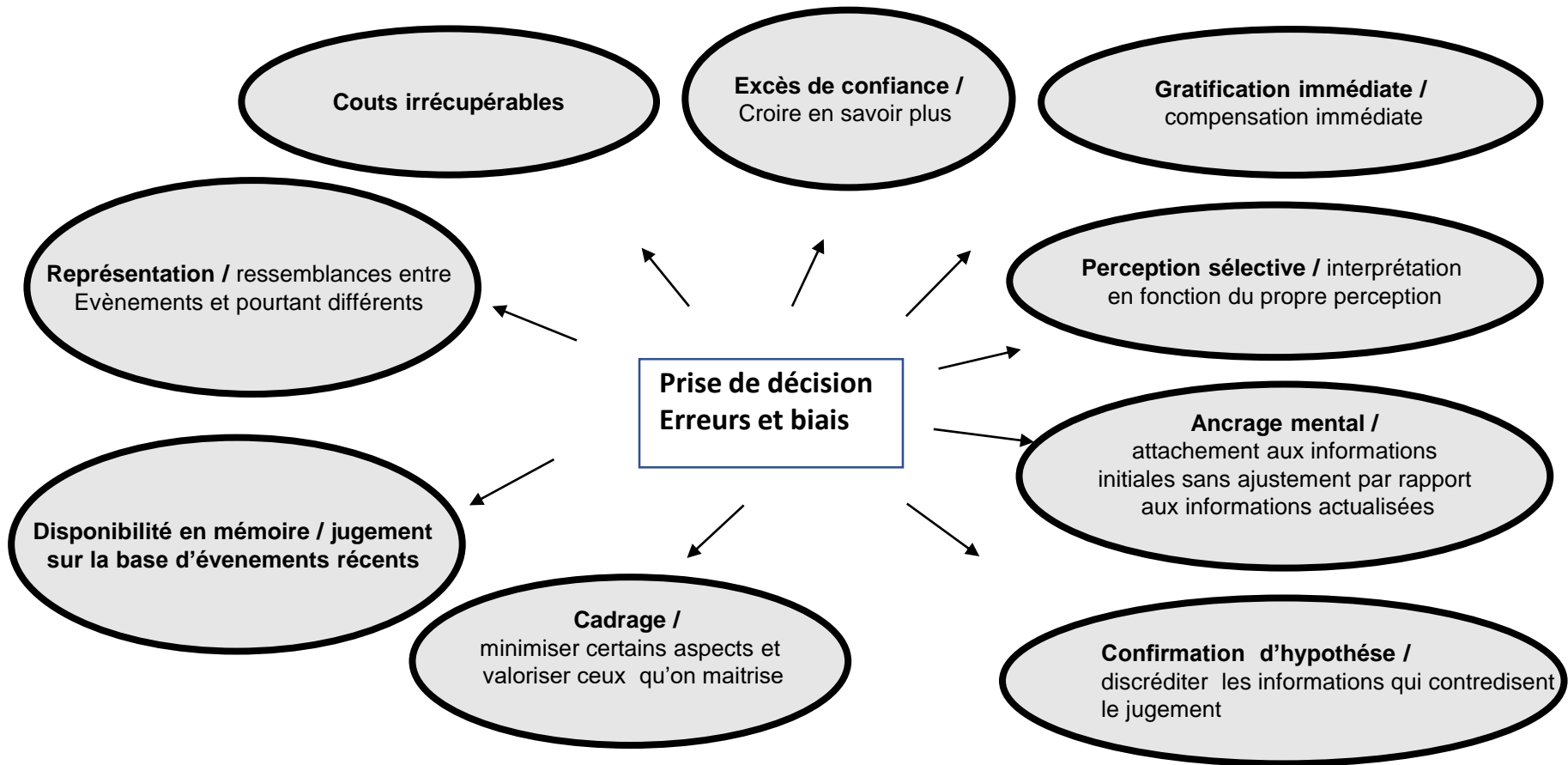
prise de décision

Les erreurs et les biais décisionnels les plus répandus

Un certain nombre d'erreurs ou d'effets de biais perturbent systématiquement le jugement des décideurs

Le souci d'accélérer le processus de décision explique leur apparition

Quelques biais et erreurs dans la prise de décision



Définition / Groupe

Rassemblement d'individus animés en un même endroit,

Ensemble d'individus interdépendants,

Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a des interactions entre les personnes, une vie affective commune, des objectifs communs et une participation de tous.

Pour **Kurt LEWIN**, le groupe est un tout constitué de plusieurs individus,

Est un ensemble dans lequel se développe un système de tensions positives ou négatives qui correspondent au jeu de désirs et des défenses,

Décisions en groupe

Modalités	Définitions	Avantages et limites
Décisions autocratiques	Un individu ou une minorité décide seule et détient le pouvoir	<ul style="list-style-type: none">- Célérité de la décisions- Acceptation dans les situations d'urgence- Degré de satisfaction limitée- Faible adhésion
Décisions majoritaires	Décision par vote majoritaire	<ul style="list-style-type: none">- Cristallise les oppositions valables tant que la minorité accepte de se soumettre à a décision de la majorité- Mise en œuvre difficile
Décisions consensuelle	Décision s'obtient par discussion et obtention d'un accord unanime	<ul style="list-style-type: none">- mise en œuvre aisée- Forte adhésion et satisfaction- Prend du temps

Avantages et inconvénients des décisions en groupe

- ✓ L'examen d'alternatives diverses permet d'améliorer la qualité du choix final.
- ✓ Les groupes permettent un échange et un engagement plus favorable à l'action, au changement.
- ✓ Le ralliement du groupe à une norme commune en son sein peut aboutir à une décision qui n'est pas la meilleure, voire qui est inexacte.

Références bibliographiques

MAROUSSEAU G. : L'évolution des théories en organisation. (LES CAHIERS FRANÇAIS, n°233, octobre-décembre 1987). L'auteur présente dans cet article un panorama de principales théories en organisation, de Frédéric W. Taylor jusqu'à Henry Mintzberg.

- **MINTZBERG H. : Structure et dynamique des organisations.** (LES EDITIONS D'ORGANISATION, 1988). Analyse fouillée des structures de l'entreprise qui intègre les résultats des recherches les plus récentes des sciences du management, de l'économie, de la sociologie et de la psychologie. Les notions classiques d'organigramme et de division du travail sont éliminées au profit de concepts de coordination, de flux ou courants d'échanges, d'identification des différentes pièces qui constituent les configurations possibles de toute organisation vivante.

Quelques références bibliographiques

BAGLA-GOKALP, L. , (1997), « Sociologie des organisations », Editions La Découverte, Paris. BAUDRY

SANDRA Charriere Petit , (2007), « Management – Manuel et Application » ,Edition Nathan « DCG »

Stephen Robbins, Mary Coulter, David DeCenzo, Isabelle Né 2018 « Management L'essentiel des concepts et pratiques » Editions Nouveau Horizons- 10eme Edition

Hellriegel,Slocum,Woodman 1996 « Management des organisations » Edition Nouveaux Horizon

Petit, Bélanger, Benabou ,Foucher, Bergeron 1993 « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » Edition Gaëtan Morin

Références bibliographiques

Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller 2007 « Contrôle de gestion- Manuel et applications » Edition Nathan

J.-P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni « Management stratégique » 2016 Edition Vuibert

Henry Mintzberg « Structure et dynamique des organisations » 1998 Edition Nouveaux horizons

J.-P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni 2010 « Management Cas et applications » Edition Vuibert 3eme édition

Kotler , Keller, Manceau, Hemonnet 2019 « Marketing Management » Edition nouveaux horizon

Merci pour votre attention