

L'approche classique de l'entreprise

L'entreprise est une unité de production de biens et services, ainsi qu'une unité de répartition des richesses.

I-L'entreprise, unité de production marchande

Pour fabriquer des biens et des services, l'entreprise (qu'elle soit industrielle ou commerciale) doit combiner différents facteurs de production.

Pour l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (intrants ou inputs) en flux de sortie (extrants ou outputs).

II- L'entreprise, unité de répartition :

1-Notion de valeur ajoutée :

En fait, la production de l'entreprise (estimée par la somme de ses ventes, c'ad le chiffre d'affaire) ne mesure pas réellement la « valeur » véritablement produite par la firme.

Pour déterminer le montant de la production réellement réalisée par une entreprise, il faut déduire de son chiffre d'affaire le montant des consommations intermédiaires (matières premières, produits semi-finis...), on obtient alors ce qu'on nomme la valeur ajoutée.

$\text{Valeur ajoutée (production réelle)} = \text{Production} - \text{Consommation intermédiaire}$

Exemple 1 : Calcul de la valeur ajoutée

Prenons le cas d'une entreprise de production de jus de fruits. Durant l'année N, cette entreprise a dégagé un chiffre d'affaire de 3 .000.000 dh. Pour réaliser sa production, elle a acheté :

- 700.000 dh de fruits
- 200.000 dh d'emballages
- 50.000 dh d'eau et d'énergie

Calculer sa valeur ajoutée.

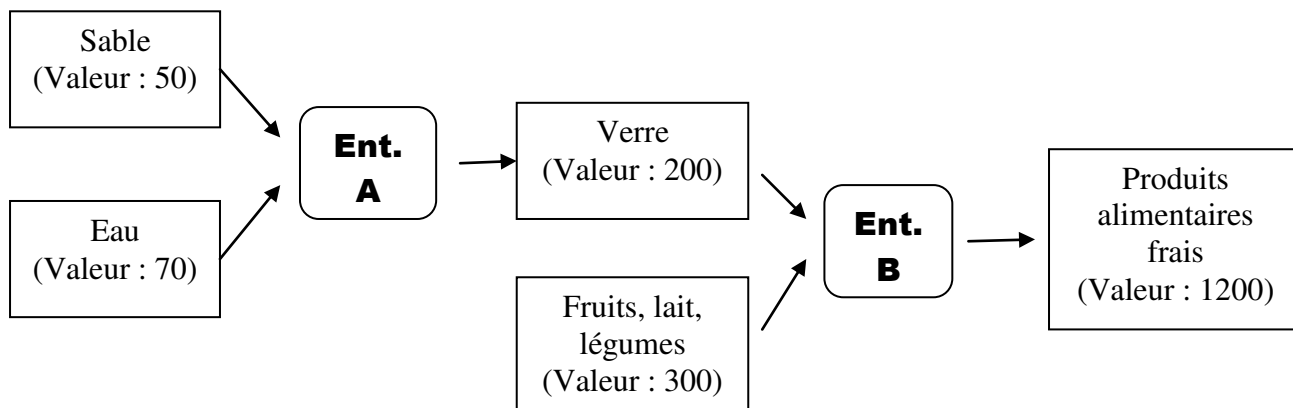
Corrigé :

$$\begin{aligned}\text{Consommation intermédiaire} &= \text{Fruits} + \text{Emballages} + \text{Eau et électricité} \\ &= 700\ 000 + 200\ 000 + 50\ 000 \\ &= 950\ 000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Valeur ajoutée} &= \text{Chiffre d'affaire} - \text{Consommation intermédiaire} \\ &= 3\ 000\ 000 - 950\ 000 \\ &= 2\ 050\ 000\ \text{dh.}\end{aligned}$$

Exemple 2 :

Prenons le cas de deux entreprises A et B ; leurs situations respectives dans le système productif sont les suivantes :



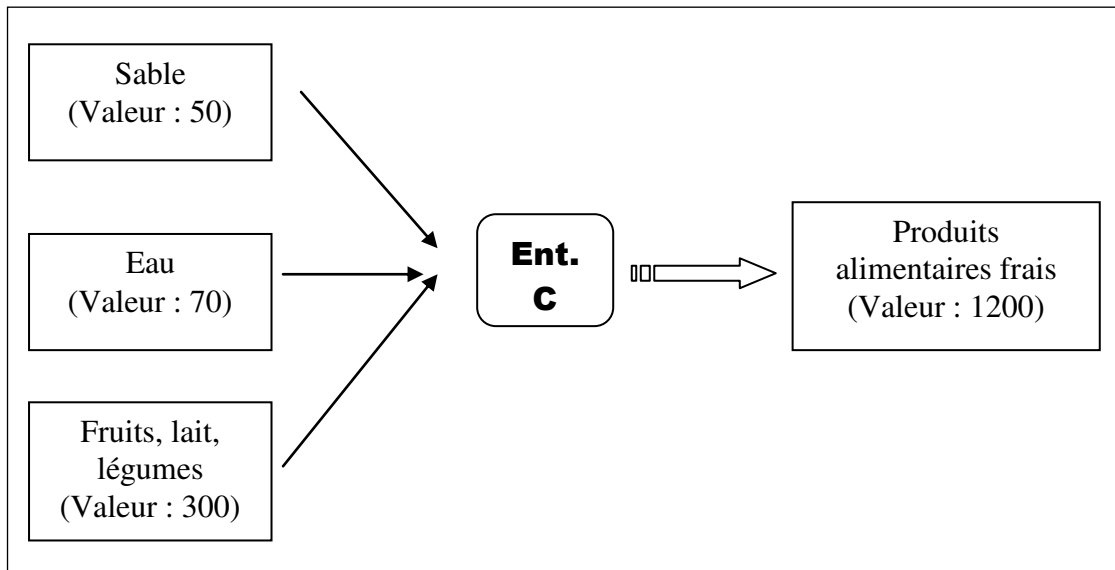
- a- Calculez pour chaque entreprise : la production réalisée, la valeur des consommations intermédiaires, et la valeur ajoutée
- b- L'entreprise A et l'entreprise B fusionnent ; elles disparaissent donc pour donner naissance à une seule entreprise C. déterminez les valeurs de la production, des consommations intermédiaires et de la valeur ajoutée de l'entreprise C.
- c- Comparez la production totale et la valeur ajoutée des entreprises A et B, et de l'entreprise C ? Qu'en concluez-vous ? Pensez-vous que le phénomène de concentration industrielle affecte la création de richesses ?

Corrigé :

a-

	Entreprise A	Entreprise B
Production réalisée	200	1200
Valeur des consommations intermédiaires	$50 + 70 = 120$	$200 + 300 = 500$
VA= Production – Consommations intermédiaires	$200 - 120 = 80$	$1200 - 500 = 700$

b-



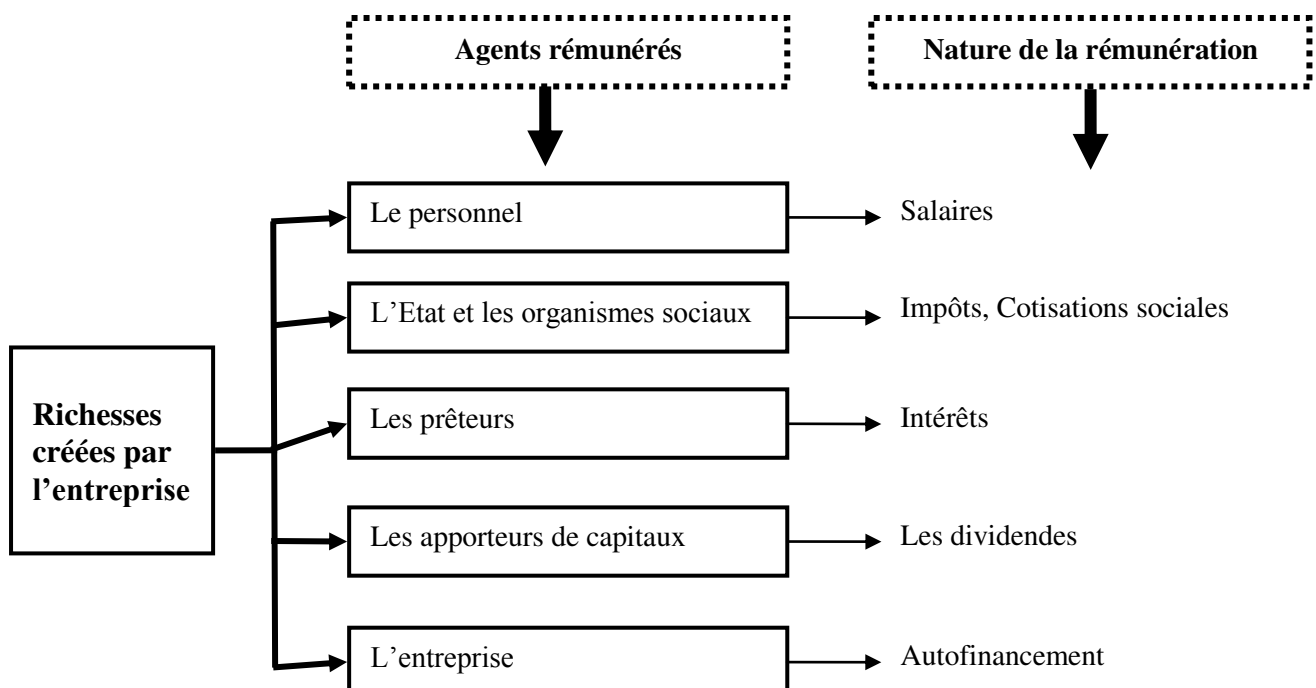
Consommation intermédiaire = 50 + 70 + 300 = 420
 Valeur ajoutée = 1200 – 420 = 780

- c- On remarque que : la valeur ajoutée de l'entreprise = VA de l'entreprise A + VA de l'entreprise B
 Le phénomène de concentration industrielle n'affecte donc pas la création de richesse.

2-Répartition de la valeur ajoutée :

Les richesses créées (appelées valeur ajoutée) servent par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

Répartition de la valeur ajoutée créée par l'entreprise



NB :

- ✓ Dividendes : partie des profits prélevée sur les bénéfices pour rémunérer les apporteurs de capitaux (actionnaires ou associés)
- ✓ Autofinancement : partie de la valeur ajoutée non prélevée sur les bénéfices et conservée dans l'entreprise pour lui permettre de renouveler ses immobilisations et de financer sa croissance.

L'approche systémique de l'entreprise

I- Notion de système

<p>1. Relever du document une définition du système 2. Donner des exemples de système. 3. L'entreprise, est-elle un système. Justifier</p>	<p style="text-align: center;">Document 1 : Qu'est ce qu'un système</p> <p>Presque tout dans la vie, même quotidienne, est relié à un système, et la première chose que l'on remarque en examinant notre environnement, c'est son organisation. En effet, le parcours des astres en orbite autour du soleil est défini en fonction des forces de la gravitation. Chez l'être humain, il existe des équilibres biologiques qui ne résultent pas du hasard, mais bien de l'organisation systématique des relations entre composantes. On se sert du mot « système » pour désigner quelque chose de rationnel, d'organisé dans un ordre précis. [...] Nous pouvons nous arrêter à ma définition suivante : un système est un ensemble de composantes agencées de façon ordonnée et structurée et tendant vers un résultat précis.</p> <p style="text-align: right;">P-D GAGNON ; G SAUARD ; C DECOSTE ; M GRAVELLE ; R PARENT L'entreprise : son milieu, sa structure et ses fonctions, Gaetan Morin</p>
---	--

Définition :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui réunis, tendent à la réalisation d'un objectif commun.

L'entreprise est composée d'un ensemble d'éléments organisés, ayant une interaction les uns sur les autres et poursuivant une même finalité : c'est un système ouvert, finalisé, et dirigé.

II- L'entreprise en tant que système organisé

L'entreprise est un système qui est composé d'éléments en interaction (qui entretiennent des relations entre eux) : c'est un ensemble organisé de façon cohérente.

En effet, l'entreprise se compose de plusieurs sous-systèmes interdépendants : sous-système de production, sous-système commercial, sous-système administratif, sous-système du personnel.

Chaque sous-système entretient des relations suivies avec les autres sous-systèmes.

Une bonne coordination entre ces sous-systèmes permet d'atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise.

II- L'entreprise en tant que système ouvert sur son environnement

L'entreprise est située dans un environnement local, national, et international. Cet environnement doit être pris en compte par la firme, et surtout ses dirigeants qui doivent bien le connaître avant de prendre leurs décisions.

L'environnement peut exercer sur l'entreprise une action négative en freinant son développement ou une action bénéfique en lui permettant de se développer.

Inversement, l'entreprise agit sur son environnement : elle intervient sur la vie locale par la suppression ou la création d'emplois, elle influence les habitudes et les rythmes de vie, pollution....

<p>1. Pourquoi la sauvegarde de la forêt bélizienne apparaît-elle comme fondamentale pour les écologistes européens ?</p> <p>2-Montrez pourquoi Coca-Cola n'a pas pu résister à la pression de son environnement.</p> <p>3- De quel type d'environnement s'agit-il ? connaissez-vous d'autres ?</p>	<p style="text-align: center;">Document 2 : Coca-Cola cède aux pressions des écologistes</p> <p>La société Coca-Cola vient d'offrir 20 000 hectares de forêt tropicale, au Belize, sur la cote caraïbe de l'Amérique centrale, à la société de protection des oiseaux du Massachusset. [...]</p> <p>Coca-cola Food Corp et sa filiale Minute Maid cherchait à s'implanter à l'étranger pour développer leur production de concentrés de jus de fruits. [...] Le représentant de coca-cola à Belize, John Masson, explique pourquoi : « Où pouvions nous trouver 20 000 hectares d'une terre excellente aussi près des Etats-Unis, d'un seul tenant et dans un pays politiquement stable ?</p> <p>Mais le projet a été éventé et les organisation de défense de la nature sont montées au créneau. Les Amis de la Terre, prenant la tête d'un mouvement de sauvegarde de la forêt tropicale bélizienne. L'affaire a pris de l'ampleur en R.F.A, en grande Bretagne et en Suède. Les Verts ont agité la menace du boycott européen de Coca-Cola. La société américaine jalouse de son image « jeunesse-soif d'aujourd'hui » s'est inquiétée de cette mauvaise publicité.</p> <p style="text-align: right;">Libération, 12 avril 1988</p>
--	---

De façon générale, on distingue :

Micro- Environnement (ou environnement direct) : environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, de ses fournisseurs, sous-traitants, concurrents, banques, Etat...

Macro- Environnement : environnement général de l'entreprise qui intègre des aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques...tant nationaux qu'internationaux.

2-1 : Environnement économique et technologique

Environnement Economique	Environnement Technologique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance économique ▪ Evolution des prix ▪ Evolution des revenus ▪ Evolution du marché financier (les banques, établissements financiers...) ▪ Evolution du marché boursier ▪ Politiques Etatiques (fiscales / financières / budgétaires....) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etat et évolution des connaissances ▪ Nouveaux produits (ex : téléphone portable, clé USB...) ▪ Nouveaux procédés ▪ Diffusion internationale de l'innovation

2-2 : Environnement géographique et écologique

Environnement géographique	Environnement écologique
<ul style="list-style-type: none">▪ Position géographique (ex : proximité d'un aéroport, d'un port)▪ Accès aux eaux internationales▪ Production et réserves en métaux, minerais et autres matières premières▪ Structure de la population (données démographiques, la structure par âges de la population)▪ Infrastructure	<ul style="list-style-type: none">▪ Ressources naturelles▪ Conditions climatiques▪ Facteurs de pollution▪ Conscience et groupes de pression (les Eco Labels, associations de défense de la nature...)▪ ...

2-3 : Environnement politique et légal

Environnement politique	Environnement légal
<ul style="list-style-type: none">▪ Nature du régime (capitaliste / socialiste / démocratique / ...)▪ Ouverture des frontières▪ Poids de la société civile (associations)▪ Appartenance aux communautés économiques et politiques (régionales et internationales comme l' OMC ...)	<ul style="list-style-type: none">▪ Réglementations▪ Interdictions▪ Conditions de garantie (lois sur la protection du consommateur...)▪ Conditions de vente (ex : modalité de paiement)▪ ...

2-4 : Environnement culturel et social

Environnement culturel	Environnement social
<ul style="list-style-type: none">▪ religion▪ nationalité▪ valeurs et habitude de consommation (mode de vie des consommateurs)▪ niveau d'éducation (mode de pensée)▪ effet de mode	<ul style="list-style-type: none">▪ vie associative (société civile)

III- L'entreprise, système structuré :

1-Notion de structure :

La structure exprime la manière dont le travail est organisé, coordonné. Elle définit l'ensemble des relations entre les personnes qui la composent. Ainsi, la structure précise les caractéristiques spécifiques de l'entreprise :

- Répartition des tâches
- Répartition des pouvoirs
- Répartition des responsabilités
- Circulation des informations
- Mécanismes de coordination

La structure de l'entreprise est formée d'organes (directions, divisions, services...) et des relations d'interaction qui se froment entre ces organes.

Dans l'entreprise, la structure est représentée par un organigramme : c'est une représentation graphique qui met en évidence les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les différents organes de l'entreprise.

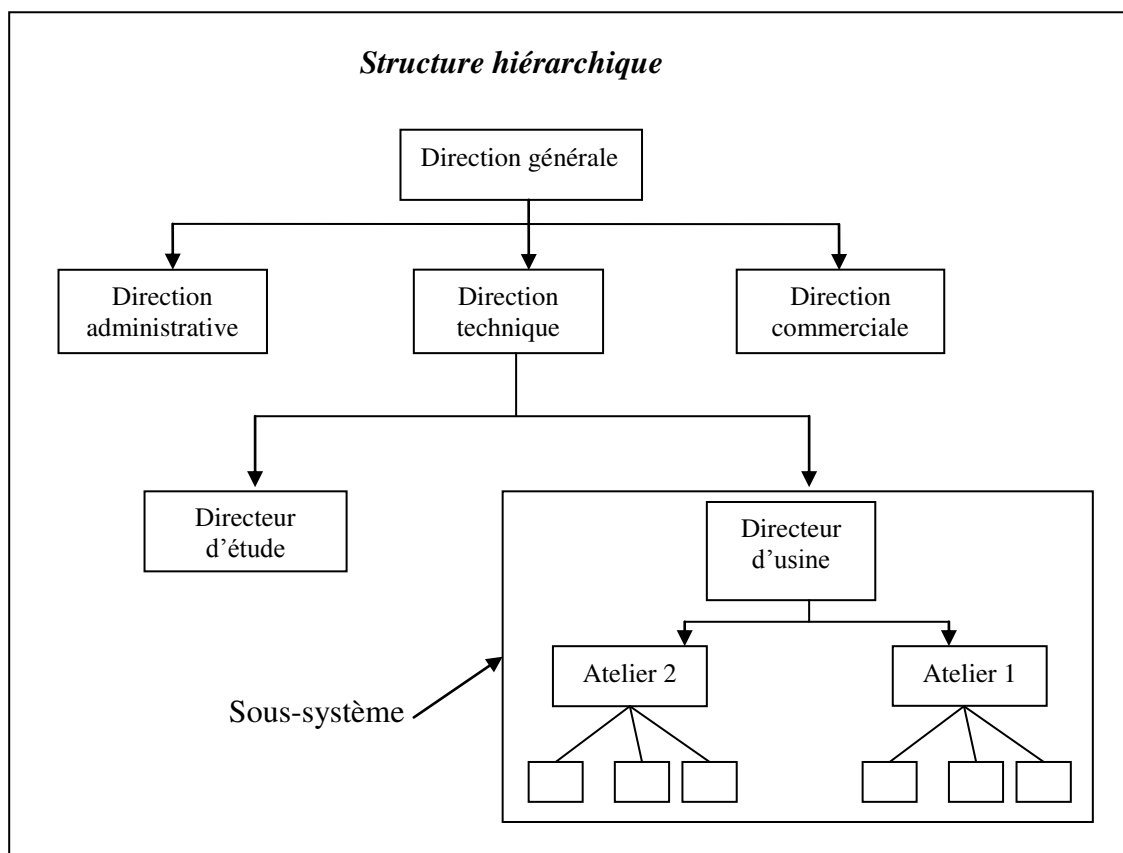
2-Typologie des structures :

2.1-La structure hiérarchique :

a-Définition :

Cette structure, appelée encore pyramidale, est basée sur le principe de **l'unicité de commandement** : chaque subordonné ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.

b-Organigramme :



Caractéristiques de cette structure :

- ✓ Un supérieur doit avoir un nombre limité de subordonnés
- ✓ Le supérieur hiérarchique peut déléguer tout ou partie de son autorité, tout en restant responsable des décisions prises par les subordonnées.
- ✓ L'autorité circule à sens unique, du haut vers le bas.

a- Avantages et limites :

Avantages :

- Cette structure est simple et claire grâce à l'unité de commandement
- Les fonctions et les responsabilités sont définies de façon claire
- Elle est simple à mettre en place

Inconvénients :

- Lorsque le nombre d'échelons hiérarchiques devient élevé, les informations circulent lourdement et les décisions ne sont plus prises en temps voulu (risque de déformation de l'ordre donné surtout quand il est oral, vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier)
- Des difficultés de trouver des responsables compétents dans tous les domaines (absence de spécialistes : les chefs doivent avoir des compétences multiples)
- Des difficultés de coordination entre les différents responsables peuvent être observées

En tous cas, cette structure reste efficace pour certaines organisations (ex : militaire), ou jusqu'à une certaine taille.

2.2- La structure fonctionnelle :

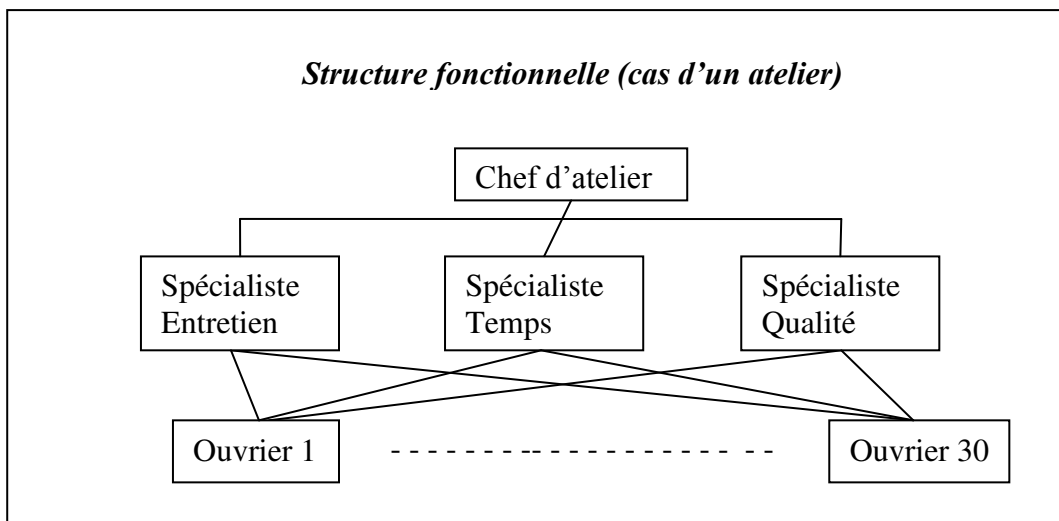
a- Définition :

La structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en plusieurs fonctions : fonction commerciale, fonction financière, fonction personnel, fonction production....

A la tête de chaque fonction sera désigné un spécialiste ou « chef fonctionnel ».

Les fonctions *constituent* le principal critère de répartition des tâches. Ainsi, chaque salarié se trouve dépendant de plusieurs chefs, chacun dans son domaine de compétences. La direction, à son tour va se concentrer davantage sur la coordination.

b- Organigrammes : schéma d'un atelier au sein d'une entreprise.



Contrairement à la structure hiérarchique, dans la structure fonctionnelle, un subordonné peut recevoir des ordres de plusieurs chefs.

c- Avantages et limites :

Avantages :

- ✓ Utiliser des spécialistes pour répondre à la complexité des problèmes de gestion.
- ✓ Permettre à l'entreprise d'économiser des coûts importants
- ✓ S'adapter parfaitement aux activités mono-productrices (un seul produit)

Inconvénients :

- Difficulté de coordination et risque de non exécution de certaines tâches, chacun croyant qu'un autre s'en charge.
- La multiplicité (plusieurs) des commandements peut entraîner des conflits entre décideurs.

Remarque : Cette structure n'a jamais été utilisée dans la réalité, vu les problèmes qu'elle pose. Mais, il est conseillé de la pratiquer au niveau des ateliers.

2.3- La structure Staff and line :

a- Définition :

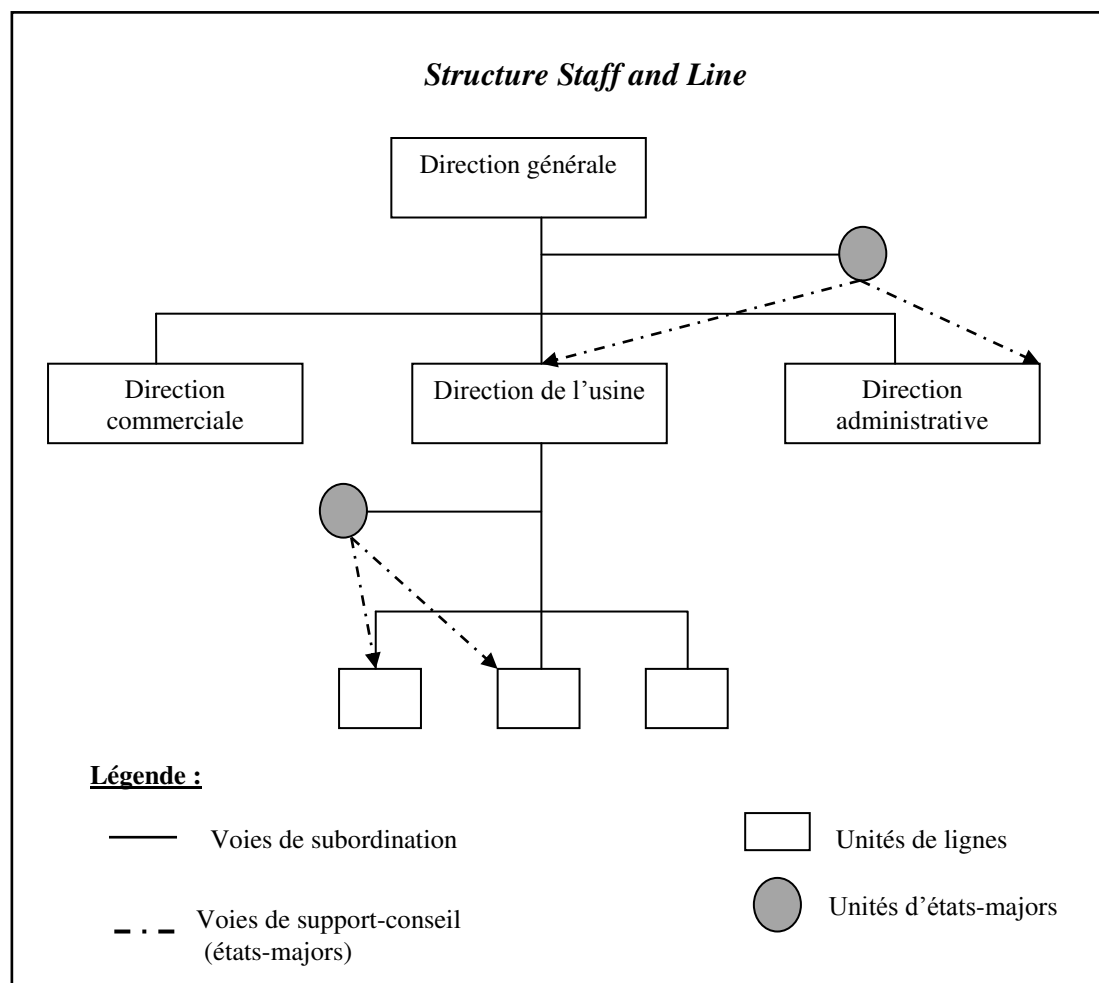
Cette structure combine les deux structures hiérarchique et fonctionnelle. C'est pourquoi, certains l'appellent la structure hiérarchico-fonctionnelle.

Caractéristiques :

- Le supérieur hiérarchique commande tous les subordonnés
→ Unicité de commandement (un seul supérieur)
- Le supérieur s'appuie sur une équipe de spécialistes ou de conseillers représentant un **état major** ou « **staff** ». Ces conseillers ne décident pas et ne donnent pas d'ordre.

NB : Staff : conseillers – Line : pouvoir de décision.

b- Organigramme :



c- Avantages et inconvénients :

Avantages :

- + L'unicité de commandement est toujours conservée
- + L'état major, aidera le supérieur hiérarchique à prendre les bonnes décisions vu la spécialisation des membres du Staff

Limite :

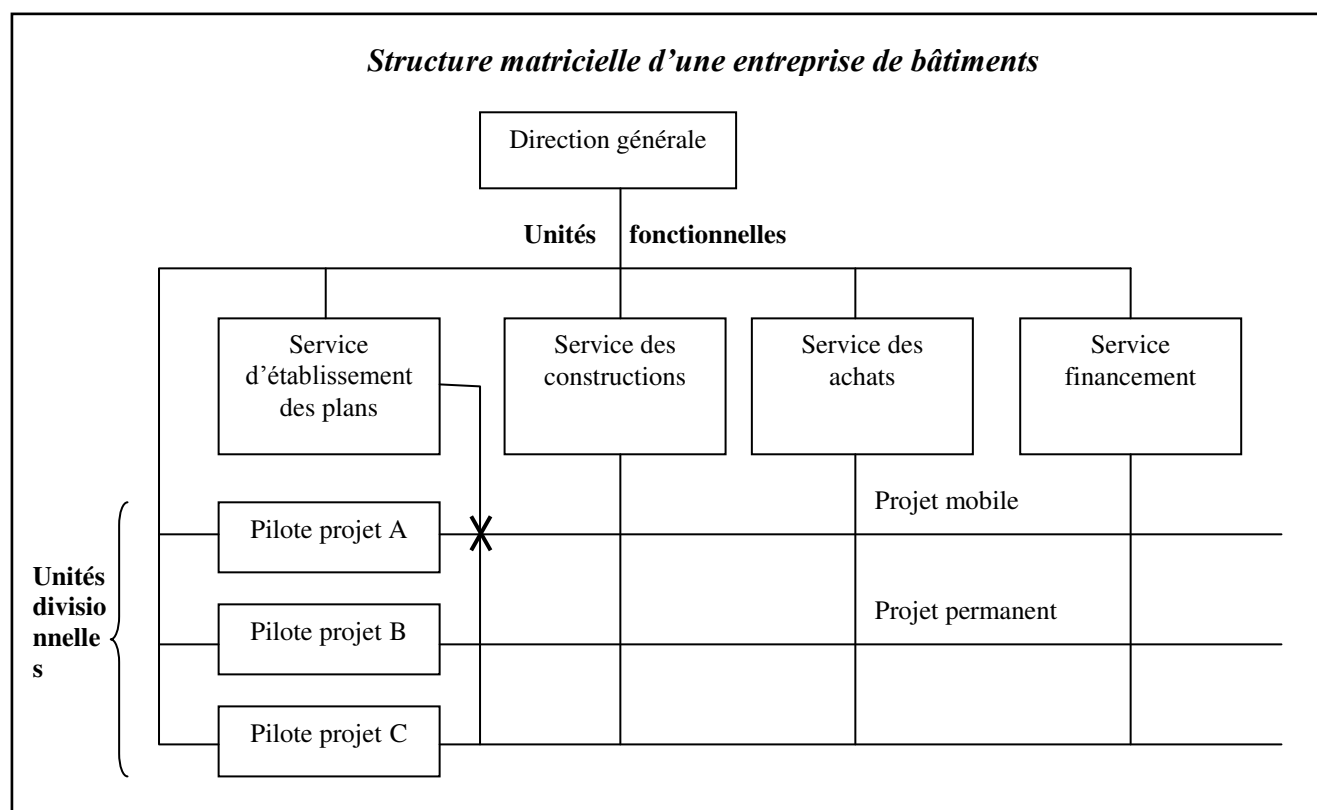
Parfois, l'équipe des conseillés (staff) entre en conflits avec les opérationnels (Line)

2.4- Structure matricielle :

a- Définition :

La structure matricielle correspond à une division du travail à la fois en termes de fonctions et en termes de branches : le salarié dépend d'un chef fonctionnel et d'un chef de produit ou de branche.

b- Organigramme : Structure d'une entreprise de bâtiments



NB :

- ✓ Les éléments du système sont repérés par leurs coordonnées

Exemple : l'élément X appartient au service de l'établissement des plans et consacre ses activités au projet A

- ✓ Pour que cette structure puisse fonctionner, il faut organiser le mieux possible le système de coordination, de communication ainsi que la décentralisation des responsabilités.

c- Avantages et limites :

Avantages :

- ✓ Convient parfaitement aux grandes entreprises qui fabriquent plusieurs produits liés les uns aux autres et les entreprises qui agissent dans un environnement complexe et instable.
- ✓ Permet d'organiser le travail en petites équipes. L'entreprise devient alors plus flexible et la qualité s'améliore.
- ✓ Utilisée en premier lieu par la NASA (National Aeronautics and Space Administration). Cette structure est largement répandue dans les entreprises japonaises et en général dans les industries de pointe (électronique, aéronautique, industrie de guerre...).

Limites :

Pour que cette structure puisse fonctionner, il faut organiser le mieux possible le système de coordination, de communication ainsi que la décentralisation des responsabilités. Chose qui n'est pas toujours évidente.

2.5- La structure divisionnelle :

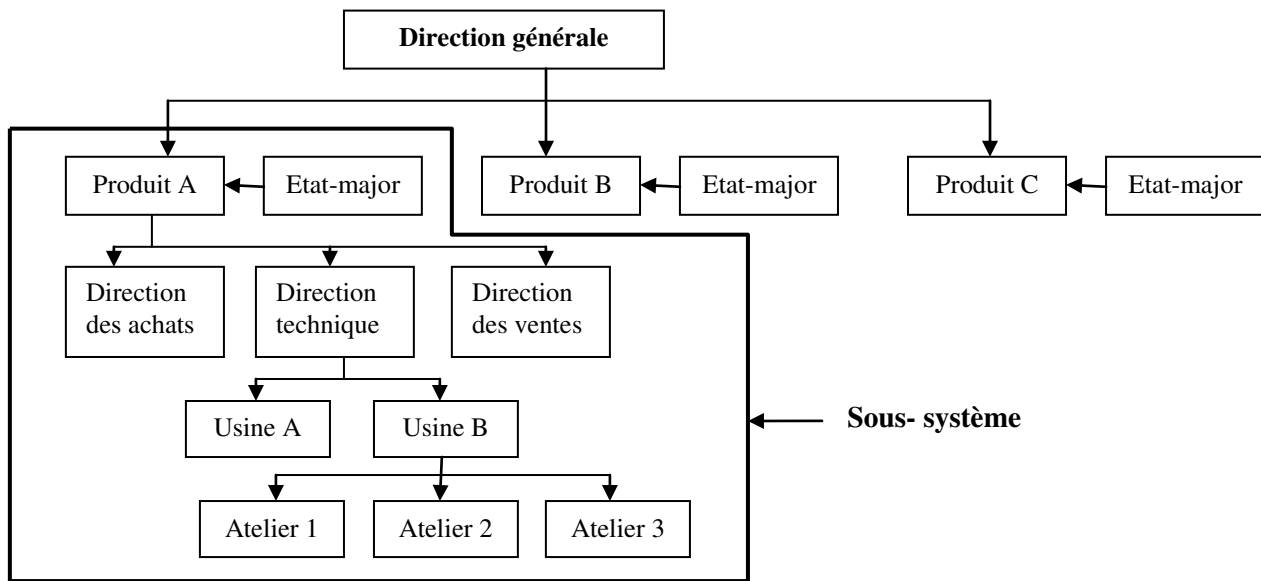
a- Définition :

Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant :

- Aux différents produits ou familles de produits fabriqués (structures par produits)
- Aux différentes zones géographiques (structure par zone géographique)
- Aux différentes catégories de clients (structure par type de clients)

b- Organigramme :

Structure divisionnelle par produit



NB : un Etat-major peut être associé à chaque direction de produit ou se situer au niveau de la direction générale

c- Avantages et limites :

Avantages :

- ✓ Dans cette structure, les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière même sur le plan juridique (sociétés, filiales...)
- ✓ Chaque branche devient alors totalement autonome.
- ✓ Il est possible d'ajouter ou supprimer une branche sans influencer négativement le reste de la structure.

Limites :

Ce type de structure souffre des inconvénients de la structure pyramidale (surtout si cette dernière (structure pyramidale) est adoptée dans les divisions.

2.6- Structure par objectifs :

a- Définition :

Dans cette structure, il s'agit :

- De donner aux subordonnés des objectifs à atteindre et non des tâches à accomplir ;
- Les objectifs, généralement quantifiables (c'est-à-dire qu'on peut mesurer), sont fixés préalablement aux responsables des différents services
- Une motivation est prévue lorsque les objectifs fixés ont été atteints.

Le management par objectif est une méthode de gestion décentralisée qui s'oppose à la bureaucratie.

Les tâches fondamentales du dirigeant :

- ❑ Fixer les objectifs à atteindre
- ❑ Organiser le travail
- ❑ Motiver et communiquer
- ❑ Mesurer par les normes
- ❑ Former ses collaborateurs et se former lui-même

b- Avantages :

- Respect de l'unité de commandement et de la spécialisation des tâches
- Mobilisation de tout le personnel pour atteindre les objectifs fixés

c- Limites :

Dans la pratique, la direction par objectif concerne la réalisation des objectifs à court terme.

La direction par objectif suppose une bonne formation du personnel. Elle contribue à la recherche de la qualité totale puisque chaque individu participe à la réalisation des objectifs.

3- Choix d'une structure :

Le choix d'une structure est très important pour l'entreprise. Toutefois, il n'existe pas de structure idéale. C'est pour cela, une structure doit tenir compte de l'âge, de la taille, de la stratégie et de l'environnement de l'entreprise.

❖ **L'âge :**

On a remarqué que plus l'entreprise devient âgée, et plus les procédures de travail deviennent lourdes et plus les niveaux hiérarchiques augmentent. L'entreprise aura intérêt dans ce cas, de passer à des structures plus modernes (matricielle ou divisionnelle...)

❖ **La taille :**

Lorsque l'entreprise devient plus grande, le nombre de ses employés croît et ses activités s'élargissent. Les niveaux hiérarchiques et les niveaux de spécialisation s'accroissent. Chose qui nécessite une plus grande coordination et donc un changement de la structure de l'entreprise.

❖ **La stratégie :**

Chaque stratégie doit analyser la structure de l'entreprise, l'adopter ou la changer totalement en cas de besoin, pour mieux atteindre les objectifs et buts visés par cette stratégie.

❖ **La technique :**

Lorsque l'activité de l'entreprise est complexe, le recours à une structure souple et flexible devient indispensable. Toutefois, les entreprises dont les activités sont standard et peu complexes, l'adoption de structure traditionnelle peut être utile.

❖ **L'environnement :**

Chaque entreprise doit se structurer selon la nature de son environnement. Si l'environnement est très changeant, elle doit adopter une structure souple. S'il est stable, l'entreprise peut adopter une structure hiérarchique par exemple.

4-Evolution des structures :

Les structures doivent évoluer pour accompagner le niveau de développement de l'entreprise et s'adapter à l'environnement souvent instable.

Ainsi, toute structure doit tenir compte des variables déjà mentionnées (la technique, l'environnement, la taille...).

Chapitre 3 : L'entreprise cellule humaine

I-L'analyse du groupe humain :

Si l'entreprise est une structure productive qui répartit des richesses (*fonction économique*) et qui évolue au sein de son environnement, elle est aussi un groupement humain structuré, géré et dirigé (*fonction sociale* parce qu'elle emploie des individus qui ont des aspirations à exaucer).

En effet, l'entreprise est constituée de femmes et d'hommes qui ont des compétences et des besoins différents. Ces besoins ne sont pas seulement **physiologiques** (alimentation, habillement...), mais également **sociaux et psychologiques** (communication, appartenance à un groupe humain...).

Ces êtres humains attendent une rémunération et une perspective de carrière.

II- L'école des relations humaines

Les années 1800 coïncident avec une préoccupation de **rendement** : les dirigeants d'entreprises cherchaient la meilleure façon d'utiliser les ressources (matérielles et humaines) pour **maximiser** le profit.

Les théoriciens de l'époque comme TAYLOR ont fondé l'école classique qui propose une organisation rationnelle du travail, sans prendre en compte les besoins des employés. Chose qui avait des conséquences défavorables sur la productivité et la rentabilité des entreprises.

Ainsi, sous l'influence de la psychologie industrielle, l'école des relations humaines est née.

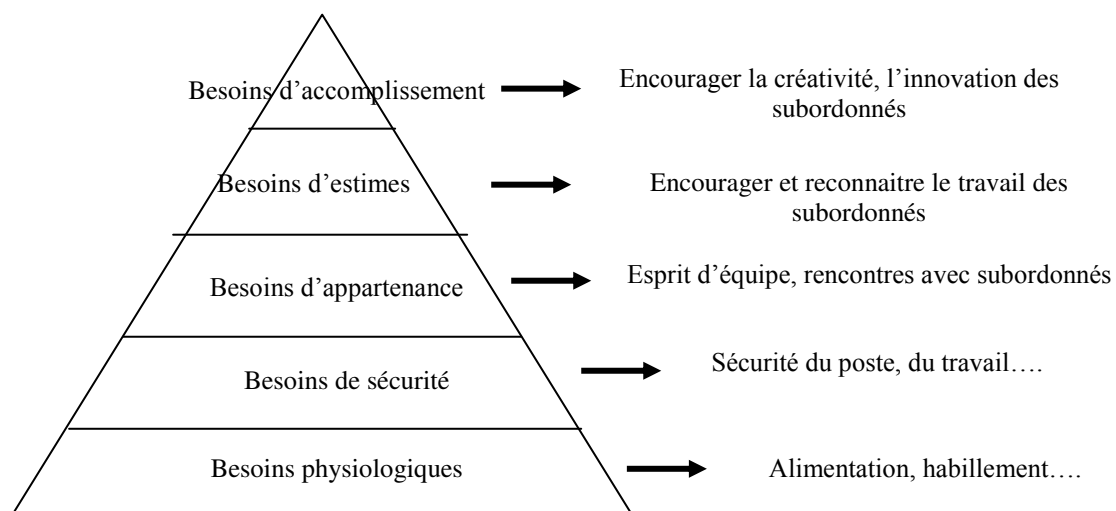
Cette école humanise les organisations et permet de trouver les mécanismes pour motiver les individus et les groupes dans le but de rendre agréable le milieu interne de l'entreprise.

Parmi les chercheurs les plus connus de cette école :

- ✓ **ELTON MAYO** : ce chercheur a souligné l'importance à accorder à la motivation et à la considération des individus, les conditions de travail (salaire acceptable, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi...)

L'être humain ne peut pas être traité comme une machine. Les éléments d'ordre affectif et émotionnel sont aussi importants pour augmenter la productivité que les éléments matériels.

- ✓ **MASLOW** : il a établi une pyramide sociale des besoins :



- ✓ **HERZBERG** : il analyse les apports de MASLOW pour distinguer deux types de facteurs :
 - *Les facteurs de conditionnement* : hygiène, ambiance, relations interpersonnelles
 - *Les facteurs de motivation* : promotion, prime, reconnaissance...

- ✓ **M.GREGOR** : il analyse le comportement de l'Homme au travail et arrive à deux théories :
 - **La théorie X** suppose que l'individu au travail est passif, ne veut pas travailler et a besoin d'être dirigé. Il est peu ambitieux. Un système de sanctions-motivations peut le pousser à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ;
 - **La théorie Y** suppose un individu actif et capable de faire preuve d'innovation, à condition de le motiver.

III-Politique sociale de l'entreprise :

L'entreprise a un rôle social à remplir vis-à-vis de son personnel.

La politique sociale doit avoir comme grands axes :

- ❖ Un système d'information et de communication qui a pour but de répondre aux besoins d'information et de communication du personnel ;
- ❖ La formation et les stages pour permettre au salarié des promotions dans le cadre d'un plan de carrière ;
- ❖ Les conditions de travail (horaires, congé, législation de travail...) ;
- ❖ Le dialogue social (désignation d'un représentant des salariés, syndicat...) ;
- ❖ La rémunération et les avantages sociaux (sécurité sociale, retraite, services médico-sociaux, prêts immobiliers, centre d'estivage, pèlerinage...)

L'entreprise peut établir un « **bilan social** » : c'est un document qui décrit la situation de l'entreprise sur le plan social : l'emploi, la rémunération, la formation, les relations professionnelles, les autres œuvres sociales de l'entreprise.

Chapitre 1: Introduction

I-Définition de l'organisation du travail :

L'organisation du travail est un mode d'organisation qui consiste à définir la place de l'homme et son rôle dans le processus de production.

II- Contexte historique :

L'organisation du travail a pris naissance vers 1880, avec le développement de la production industrielle pour faire face aux nécessités de la production en grande série au le moindre coût.

Elle peut être de deux ordres :

→ **La division technique du travail**, qui consiste à décomposer le processus de production en opérations précises et définies pour éviter toute perte de temps.

→ **La division sociale (ou horizontale) du travail** : on sépare le travail de conception du travail d'exécution. Les ouvriers font ce que les ingénieurs leur disent de faire.

Les ingénieurs, qui ont étudié scientifiquement le processus de production, divisent le travail et attribuent à chaque tâche un temps de réalisation. Les ouvriers n'ont plus à penser (ce qui prendrait du temps). Ils n'ont plus qu'à produire en respectant les consignes données par les ingénieurs.

Chapitre 2: Conception classique et moderne

I- La conception classique :

1-La conception classique selon TALOR :

F.TAYLOR (1856-1915) a été à l'origine de l'étude scientifique des méthodes de travail. Plusieurs chercheurs ont approfondi par la suite ses travaux.

L'OST (Organisation Scientifique du Travail) est un mode d'organisation du travail qui consiste en une division extrême du travail dans le but d'élever la productivité des salariés.

1.1-Les cinq principes de l'OST :

1. **La spécialisation** : chaque exécutant ou salarié réalise toujours les mêmes tâches ;
2. **La parcellisation** : le processus de production est décomposé en une multitude de tâches impliquant des gestes simples à accomplir ;
3. **L'individualisation** : les relations entre employés sont presque inexistantes. Il est possible de récompenser individuellement les ouvriers par un salaire à la pièce et des primes pour tout dépassement des normes de production ;
4. **Le temps imposé** : le temps pour accomplir une tâche est calculé à l'avance et sert de norme
5. **La séparation du travail de conception, d'exécution et de contrôle**. Ces actions sont réalisées par des personnes différentes.

1.2- Les méthodes de l'OST :

- **L'étude des mouvements des salariés** (observation et analyse du travail) , permet de détailler toutes les opérations liées à une tâche pour les simplifier : élimination des gestes inutiles, rationalisation de l'ordre d'exécution des opérations.
- **Mesure du temps** : le temps nécessaire à l'exécution de chaque opération doit être déterminé au chronométrage ou par utilisation de tables de temps préétabli.

1.3- L'objectif fondamental de l'OST :

L'objectif fondamental de l'OST est une meilleure efficacité du travail, à travers :

- ✓ L'augmentation de la productivité et donc de la création des richesses ;
- ✓ Meilleure gestion du temps afin de réduire les coûts de production

1.4-Les dysfonctionnements nés de l'OST.:

Le taylorisme a permis le développement de la production en grande série. Il a favorisé la constitution de grands groupes industriels.

Toutefois, l'OST a créé des conditions de travail de plus en plus mal acceptées par les employés :

- **Monotonie du travail :** La répétitivité des tâches et leur parcellisation sont source de démotivation et de monotonie.
- **Mauvaise qualité des produits :** les travailleurs étant souvent rémunérés à la pièce, ne sont préoccupés que par la quantité à produire. Les taux de rebuts sont donc importants.
- **Absentéisme élevé et turn-over important :** Les cadences, les rythmes imposés pour exécuter les tâches, la séparation de la préparation et de l'exécution du travail, ont entraîné une augmentation de l'absentéisme et du turn-over (rotation du personnel).
- **Les accidents de travail :** Augmentation de la fréquence et/ou de la gravité des accidents de travail
- **Conflits fréquents entre exécutants et encadrants**
- **La dégradation du climat social :** les conflits sociaux se multiplient, entraînant des arrêts de production.

2-L'organisation du travail selon FORD : principales caractéristiques du fordisme :

Henry FORD, propriétaire d'une des premières entreprises d'automobile, a mis en œuvre dans ses usines une nouvelle forme d'organisation du travail qui porte son nom (fordisme). Ses caractéristiques sont :

2.1-La division du travail :

Le système d'acheminement (transport, convoyage) automatique des matières premières (à travers les chaînes de montage) , ainsi que la division du travail ont permis :

- La baisse de la durée de montage d'un produit ;
- La standardisation des produits (tous les produits sont identiques).

2.2- Production en grande série :

La standardisation des produits ainsi que la réduction du temps de production ont permis la fabrication en grande série.

2.3- La politique des hauts salaires :

FORD a décidé d'augmenter les salaires de ses ouvriers afin de :

- Stabiliser une main d'œuvre qui fuyait les mauvaises conditions de travail,
- Augmenter la demande de ses produits : ses ouvriers pouvant devenir ses propres clients.

II- Conceptions modernes :

2.1-Formes offrant plus d'autonomie aux salariés :

Au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, plusieurs modes d'organisation du travail ont été expérimentés pour éviter les conséquences néfastes de l'OST.

Il s'agissait de répondre à la question : Comment s'organiser pour mieux lutter contre :

- L'ennui et l'absentéisme ?
- La mauvaise qualité des produits

a- **La rotation des postes** : Les travailleurs changent de poste au cours de la journée afin de réduire la monotonie du travail. Cette rotation permet aussi de faire connaître aux travailleurs l'ensemble des tâches, donc de les rendre polyvalents en améliorant leur qualification.

b- **L'élargissement des tâches** : il s'agit de regrouper plusieurs tâches élémentaires pour former un tout. Donc, à chaque salarié, on confie un ensemble plus complet de tâches. La répétitivité diminue car le temps du cycle s'allonge (cycle d'une demi-heure au lieu de trois minutes par exemple).

c- **L'enrichissement des tâches** : Il s'agit d'introduire des activités plus attractives, plus qualifiées (contrôle, petit entretien, montage et réglage des machines...), de façon à élever le niveau de responsabilités du salarié en même temps que sa motivation.

d- **Les groupes semi-autonomes** : on confie la réalisation d'un ensemble de tâches à un groupe de travailleurs qui s'organisent eux-mêmes pour atteindre l'objectif de production défini avec la hiérarchie. Le groupe répartit les tâches entre ses membres, organise ses approvisionnements et effectue le contrôle de son travail.

e- **La direction par objectifs** : La direction ne donne plus des tâches à son personnel, mais des objectifs à atteindre, pour motiver et responsabiliser l'ensemble du personnel.

2.2- Formes réorganisant le temps du travail du salarié :

L'aménagement du temps du travail est l'une des voies qui doit permettre une meilleure efficacité du travail :

- **Le temps partiel** : la durée effective du travail est inférieure à la durée légale. Cela peut permettre au salarié de trouver plus de temps à sa vie privée.
- **Les horaires flexibles** : Les salariés peuvent choisir, dans certaines limites, les heures de début et de fin de travail.
- **La réduction du temps de travail** : il s'agit de la diminution de la durée légale du travail (par exemple moins de 44 heures par semaines au Maroc).

Chapitre 4: Gestion du temps

La gestion du facteur temps est un élément déterminant dans le succès de l'entreprise au même titre que la maîtrise de la qualité et des prix.

La question qui se pose est : **comment gérer le temps pour une meilleure efficacité ?**

La gestion du temps exige la mise en place d'un certain nombre de méthodes et l'utilisation d'outils appropriés permettant une utilisation efficace du temps et une réduction des coûts de la main d'œuvre.

1-Prévision du temps

Pour prévoir la durée de ses activités, on tient compte des moyens qui seront mis à notre disposition pour les réaliser :

- ❖ Financiers : ressources financières à la disposition de l'entreprise. Exemple : avoir en caisse, fonds en banque...
- ❖ Humains : ensemble des personnes internes ou externes intervenant dans l'exécution des activités.
- ❖ Matériels : outils, locaux, postes de travail dont dispose l'entreprise.

2-Contraintes :

Pour prévoir la durée de ses activités, diverses contraintes sont à prendre en considération.

Nature des contraintes	Explication	Exemples
Organisationnelles	Concernent aussi bien l'entreprise que ses partenaires	Horaires d'ouverture, aménagement des horaires des salariés, formes pratiquées de travail
Juridiques	Imposées par le droit de travail, convention et autres accords	Durée légale du temps de travail, contingent d'heures supplémentaires...
Financières	Imposées par le budget de l'entreprise	Coûts des heures supplémentaires, coût des contrats d'intérim

3-Notion de planification

Planifier consiste à découper le temps selon les tâches à réaliser. Pour ce faire, on peut utiliser la méthode NERAC. Cette méthode présente les étapes qui devraient aider l'entreprise à gérer son temps.

La méthode NERAC
<ul style="list-style-type: none">• <i>Cinq étapes</i>
1- Noter les activités, les tâches à accomplir 2- Evaluer la durée des activités 3- Réserver du temps pour les imprévus 4- Arbitrer en décidant du degré d'importance des tâches, en fonction de leurs conséquences et ainsi déterminer l'ordre d'exécution 5- Contrôler la réalisation des tâches (rectifier, reporter les tâches inachevées)

4-Outils d'ordonnement :

Les outils de gestion du temps sont utilisés aussi bien dans la vie privée que dans la vie professionnelle.

4.1-Les agendas

Les agendas permettent de noter et de planifier diverses informations à plus ou moins longue échéance. On distingue l'agenda-papier et l'agenda électronique. L'agenda papier est l'outil de planification le plus utilisé.

Exemples d'agendas : (voir manuel page 78)

TYPES	CARACTERISTIQUES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Agenda papier - Ephéméride - Semainier - Agenda professionnel	- Une page par jour, on note ce que l'on doit faire dans la journée. - Une semaine sur une ou deux pages. - Une vision immédiate et intégrale des activités professionnelles et personnelles.	Un simple crayon pour se servir de l'agenda. Aisément transportable. Peu de connaissance préalable.	Différentes sections indépendantes (agenda, planning, carnet d'adresses). Il faut veiller à leur cohérence. Tout changement entraîne une rature. Sa perte peut être lourde de conséquences.
Agenda électronique - Organisateur de poche - Logiciel pour PC	- Comporte plusieurs sections (agenda, répertoire..). . - Comporte plusieurs sections (agenda, répertoire, planning, messagerie..).	- Bénéficie de l'outil informatique sous une forme réduite. - Echange de données avec un PC. - Programmation d'alarme pour les rendez-vous. - Fonctions Annexes. - Avantages liés à l'informatique. - Automatisation des inscriptions répétitives - Recherches des données facilitées. - Présentation du planning.	Saisie et visualisation parfois difficile. Mémoire limitée. - Renoncement à l'agenda papier. - Nécessité d'une formation.

Gestion Administrative -BTS Assistant de Gestion PME-PMI - Hachette technique

4.2- *Echéanciers* :

Ils peuvent être utilisés pour le classement de documents (ex : traites classées par dates d'échéance) ou pour classer divers documents nécessaires pour un poste de travail à une date donnée (ex notes, lettres..).

4.3- *Le planning*

Un planning est un outil permettant de :

- Visualiser les prévisions concernant l'exécution d'un travail, le déroulement d'une activité ;
- suivre l'exécution des différentes phases ;
- Réaliser des contrôles sur l'avancement des travaux.

On distingue plusieurs types de planning : (voir le manuel, page 81)

- Planning à fiches en « T » ou fiches épaulées
- Planning à gouttières ou à bandelettes
- Planning à rubans ou à fils
- Planning magnétique

4.4- *La Liste de contrôle (Check-list)*

C'est un document récapitulatif des tâches à effectuer selon l'ordre d'exécution dans la réalisation du processus.

Le contrôle d'exécution et le respect des délais sont vérifiés à travers le pointage des différentes tâches. La forme et la taille de la liste de contrôle varient en fonction des situations.

Il existe plusieurs présentations des listes de contrôle : (voir manuel page 82)

- **Liste simple comprenant uniquement les tâches à exécuter**
- **Liste des tâches avec date d'exécution**
- **Liste des tâches à réaliser dans le cadre d'un projet**

4.5- *La méthode PERT*

La réalisation d'un projet nécessite souvent une succession de tâches auxquelles s'attachent certaines contraintes:

- De temps = délais à respecter pour l'exécution des tâches ;
- D'antériorité = certaines tâches doivent être exécutées avant d'autres ;
- De simultanéité = certaines tâches peuvent être réalisées en même temps ;
- De production = temps d'occupation du matériel ou des hommes qui l'utilisent.

Pour présenter ces problèmes d'ordonnancement, on peut utiliser la méthode PERT (Program Evaluation Research Task) qui consiste à mettre en ordre sous la forme d'un graphe, plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à la réalisation d'un projet.

Le PERT permet donc de visualiser à travers un schéma les différentes tâches à réaliser dans le cadre d'un projet, en tenant compte des liens d'antériorité qui existent entre ces tâches. Il est élaboré dans le but de réduire les délais d'exécution.

Cet outil a été créé en 1957 pour l'US Navy (ou United States Navy -La marine des États-Unis- , développement du programme des fusées) et permet de calculer le meilleur temps de réalisation d'un projet et d'établir le planning correspondant.

Pour élaborer et exploiter un réseau PERT, il faut suivre plusieurs étapes :

a- Etablir la liste des tâches

Cette étape consiste à :

- Donner la liste exhaustive des tâches à exécuter.
- Evaluer la durée des tâches et déterminer les ressources nécessaires pour les accomplir.
- Codifier les tâches pour faciliter la construction du réseau (A, B, C, D,...)

Exemple simple : pour préparer une soupe de légumes, il faut :

- Acheter les légumes (tâche A, durée : 30 minutes)
- Laver et éplucher les légumes (tâche B, durée : 5 minutes)
- Les émincer (tâche C, durée : 5 minutes)
- Faire bouillir de l'eau salée (tâche D, durée : 5 minutes)
- Faire cuire les légumes (tâche E, durée : 1 heure soit 60 minutes)
- Mixer les légumes (tâche F, durée : 5 minutes)

Tâches	Description de la tâche	Durée en minutes
A	Acheter les légumes	30
B	Laver et éplucher les légumes	5
C	Les émincer	5
D	Faire bouillir de l'eau salée	5
E	Faire cuire les légumes	60
F	Mixer les légumes	5

b- Déterminer les conditions d'antériorité

En répondant aux questions suivantes :

- Quelle(s) tâche(s) doit être terminée immédiatement avant qu'une autre ne commence ?
- Quelle tâche doit suivre une tâche déterminée?

Suite exemple :

Tâche(s) immédiatement antérieure(s)	Pour réaliser cette tâche...	Tâche(s) immédiatement postérieure(s)
-	A	B
A	B	C
B	C	E
A	D	E
C, D	E	F
E	F	-

On peut aussi établir dans un second tableau les rangs d'exécution des tâches :

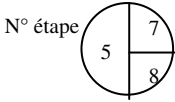
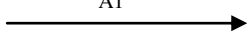


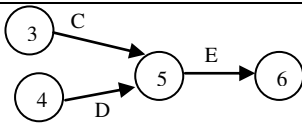
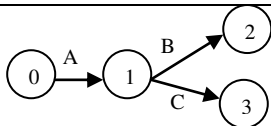

- Au premier rang, indiquer les tâches qui n'ont pas de tâches antérieures ;
- Au second rang, indiquer les tâches qui avaient pour tâches antérieures les tâches du 1^{er} rang, et ainsi de suite.

Rang d'exécution des tâches (suite exemple)

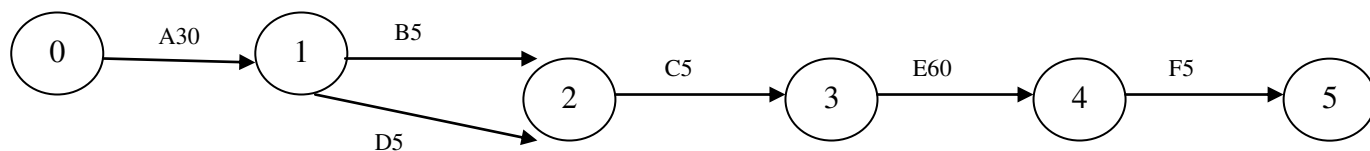
1	2	3	4	5
A	B D	C	E	F

c- Tracer le réseau PERT

→ Vocabulaire

Vocabulaire	Explication	Symbole
Etape	Commencement ou fin d'une opération	Cercle portant un numéro  Date au plus tôt Date au plus tard
Tâche	Opération à effectuer ; la tâche est définie par rapport à deux étapes. Elle est représentée par une flèche symbolisée par une lettre suivie d'un chiffre qui exprime la durée.	 A : Tâche 1 : Durée de la tâche
Tâche fictive	Lorsqu'une tâche ne peut être exécutée que si une autre est terminée. Sa durée est nulle. Elle représentée par une ligne en pointillée.	
Tâches successives	Qui se suivent	
Tâches convergentes	C et D convergent vers la même étape(5) : gain de temps	
Tâche en parallèle	Les tâches B et C sont simultanées : gain de temps	
La date au plus tôt	Est la date la plus rapprochée à laquelle la tâche suivante peut être commencée	Calcul : Date au plus tôt de l'étape précédente + durée de la tâche
La date au plus tard	Est la date la plus éloignée à laquelle la tâche suivante peut être commencée	Calcul : Date au plus tard de l'étape suivante – durée de la tâche (on part de la dernière étape et on retire chaque fois la durée de la tâche)
La marge libre	Correspond au laps de temps qui peut absorber un retard dans le processus, sans entraîner de retard pour les tâches suivantes.	Calcul : Date au plus tôt de l'étape de fin – (date au plus tôt de l'étape de début + durée de l'étape)
Chemin critique	Chemin correspondant au temps le plus long. Tout retard dans l'exécution située sur ce chemin retarde l'ensemble du projet ; tout gain permet de réduire le temps total. Les tâches situées sur ce chemin nécessitent un suivi précis	Représenté par un trait de couleur différente 

2- Présentation du réseau PERT
Suite exemple :



Chapitre 1: Notion de l'information

I- Définition de l'information

L'information est tout élément susceptible d'être utilisé par l'entreprise pour sa gestion.

⇒ **Le cycle de traitement de l'information**

- ✓ **Saisie** : enregistrement sur un support quelconque d'informations destinées à être traitées.
- ✓ **Collecte** : regroupement des supports de saisie en vue de leur traitement.
- ✓ **Traitement** : ensemble d'opérations permettant, à partir d'information de base, d'obtenir des résultats (informations élaborées)
- ✓ **Diffusion** : communication des résultats obtenus (informations élaborées) aux personnes ou service concernés.
- ✓ **Archivage** : rangement des supports de saisie et des documents issus du traitement.

II- Caractéristiques de l'information

Support cours : document page 115

Employé (e) au magasin de la Société INFO NET, vous venez de recevoir la demande suivante :

Société INFO NET RABAT		Demande de fourniture	
N° : 124			
Date : le 26 mars 2006			
Références	Désignation	Quantité	Observations
	« Marker » 1 boîte de marqueurs feutre	12	Urgent
	Ramette de papier 21x29,7 cm	10	Même qualité que celle du papier livré suite à la demande précédente
Signature du demandeur :		Visa du chef de service :	

- a- Les informations contenues dans ce document vous paraissent-elles présenter les qualités nécessaires ?
- b- Etablissez la liste des informations manquantes ? Où serait-il possible de se les procurer ?

Eléments de réponse

- a)
 - Information indisponibles : références, couleur des marqueurs.
 - Informations imprécises : quantité par boîte de marqueurs ; urgence (délai ?) ; force et qualité du papier.
- b) interroger le demandeur ; consulter demande précédente : perte de temps dans les deux cas ; risque d'erreur.

2.1- Qualité de l'information

La valeur de l'information est fonction de sa qualité. De cette qualité dépendra la qualité de la décision. Une bonne information doit être :

- * Pertinente : parfaitement adaptée aux besoins de l'utilisateur.
- * Fiable : digne de confiance, sûre et contrôlée.
- * Disponible : qu'elle est à la disposition de l'utilisateur au moment où celui-ci en a besoin.
- * Accessible : facile à obtenir.
- * Actualisée : l'utilisateur trouve des repères (des dates) qui lui permettent de savoir depuis quand et jusqu'à quand cette information est valable.

2.2- Type d'informations

Les informations peuvent être classées en catégories ou types.

Informations	Types	Principe
Selon leur source	interne	Elles proviennent des services de l'entreprise. Ex : création d'un poste d'hôtesse...
	externe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ partenaires (clients, fournisseurs...). Ex : contrat de vente ▪ environnement général (presse). Ex : demande d'emploi...
Selon leur nature	écrites	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de nature quantitative : donnant lieu à des calculs. Ex : salaire envisagé ▪ de nature textuelle. Ex : contrat de travail, consignes...
	orales	L'information transmise doit être claire et bien structurée. Ex : entretien d'embauche, réunion...
Selon leur domaine	commerciales	Elles concernent les services achats, vente, mercatique. Ex : montant du chiffre d'affaires part produit, enquête de marché...
	économiques	Elles émanent d'organismes économiques. Ex : presse économique, statistique nationale...
	juridiques et sociales	Ce sont les lois et règlements. Ex : taux de la T.V.A, cotisations sociales...
	techniques	Elles concernent les produits, les techniques de production, les matériels. Ex : caractéristiques des principaux logiciels...
	comptables, financières	Elles émanent des services concernés. Ex : bilan, montant des investissements...
Selon le niveau d'utilisation	stratégique	engage durablement l'avenir de l'entreprise. Ex : faut-il vendre cet article ?

Informations	Types	Principe
d'information pour des décisions d'ordre :	tactique	organise les moyens dont dispose l'entreprise. Ex : qui embaucher comme chef de produit ?
	opérationnel	mettent en œuvre ces moyens : décisions courantes, souvent répétitives. Ex : réaliser le contrat de travail
Selon le sens de communication	descendante	L'information circule de la direction vers les subordonnés. Ex : directives, ordre...
	ascendante	L'information circule d'un subordonné vers un supérieur. Ex : suggestions, comptes rendus...
	latérale	L'information circule entre les personnes de même niveau hiérarchique. Ex : information de travail entre personnes de mêmes services ou de services différents.

Exercice : exercice n°2 page 150

Le magasinier de Direct vente, grossiste en articles et vaisselle fine dispose des Informations suivantes sur trois lots de marchandises qu'il doit ranger en magasin :

- 1er lot : plusieurs colis lourds de pièces de vaisselle variées en provenance de Safi par l'ONCF.
- 2ème lot : 5 colis comportant chacun 12 ménagères de couverts argentés de 1 500Dh chacune.
- 3ème lot : un colis de 30 vases en céramique, références 3687WS venant des Poteries « Karyat Alfounoune » suivant commande n° 321. Poids brut 47 kg (nouveau fournisseur).

Le magasinier doit ranger les différents articles reçus en fonction de leur conditionnement et de leur poids ; il doit aussi ouvrir une fiche de stock pour chaque article nouveau ou compléter les fiches existantes pour les articles déjà enregistrés. Sur cette fiche de stock figurent, entre autres, la description de l'article, les quantités entrées ou sorties du stock ainsi que le niveau du stock après chaque enregistrement.

Questions :

Dans un tableau :

- a) Relevez dans le texte, pour chacun des lots, ce que vous considérez comme information.
- b) Indiquez, dans chaque cas, si elle présente les qualités nécessaires, et sinon pourquoi ?

Correction

Informations chez « Direct vente »

Lots	Informations	Qualités	
		Oui/Non	Pourquoi ?
1 ^{er} lot	mode de transport (ONCF)	Oui	pertinente
2 ^{ème} lot	* nombre de colis (5) ; nature des articles (ménagères) pour gestion quantitative et mise en place.	Oui	Pertinentes, exactes, complète
	* prix	non	non pertinente pour le magasinier
3 ^{ème} lot	contenu, quantité, référence, expéditeur, mode de transport, poids, « nouveau fournisseur »	oui	Pertinente, fiables, disponibles Complète, exacte (pour mise en place des colis et inscriptions sur fiche de stock)

Chapitre 2 : Recherche de l'information

Les qualités de l'information dépendent en grande partie de son origine. C'est pourquoi l'entreprise doit faire attention à ses sources d'information.

Support du cours : Documents, 2 et 3 page 119

Document 2 :

Entreprises, vous prêtez trois fois plus d'argent à vos clients que leurs banques et vous prenez mille fois moins de précautions

Chefs d'entreprises, ouvrez les yeux : si vous faites le compte de tout l'argent que vous prêtez à vos clients (livrer un client avant d'être payé c'est en fait lui prêter de l'argent) et si vous le comparez aux montants qu'il réussit à emprunter aux banques, vous allez être effarés par la disproportion. Soyez lucide, c'est vous qui assurez la trésorerie de vos clients, trois fois plus que leurs banquiers.

Au moins, prenez-vous autant de précautions qu'un banquier ? Un banquier ne s'engage qu'après étude minutieuse, bilans et souvent cautions à l'appui. Et les entreprises ? bien souvent, elles s'engagent (elles livrent) sans précaution, sans études, sans même se renseigner, à la légère.

Aujourd'hui, les faillites dépassent largement les 60 000 : il est donc vital de se renseigner avant de traiter avec une entreprise.

La source de l'information sur les entreprises

Document 3:

LUX DECO
12 avenue Hassan II
RABAT

Rabat, le 3 février 2006

MAISON CRYSTALAS
22 rue des FAR
SETTAT

Objet :
Commande
P.J :
Descriptif

Messieurs ;

Nous avons le plaisir de vous confier la commande dont vous trouverez le descriptif ci-joint.
Le montant total s'élève à 100 000 dh conformément à vos engagements sur catalogue, nous souhaiterons une livraison sous 15 jours. En ce qui concerne le règlement, nous vous proposons la moitié de la somme à la livraison, le reste par traite à 30 jours date de livraison.

Nous vous serions reconnaissant de bien vouloir accuser réception de cette commande et de nous confirmer les termes de votre accord.

Veuillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

Le directeur

Questions :

• **Quelles informations chercher ?**

Le directeur de la « MAISON CRYSTALAS » vient de lire les documents n° 2 et 3 ; il se dit : « ils ont raison », il hésite à se réjouir du montant exceptionnel de la commande.

- 1- Quel risque court l'entreprise en acceptant la commande ?
- 2- Quelles précautions peut-on prendre pour limiter ce risque ?

• **Où chercher l'information de l'entreprise ?**

- 1- Quelles vérifications le directeur de la « MAISON CRYSTALAS » peut-il effectuer auprès des services de son entreprise, avant d'accepter la commande ?
- 2- Dans quels services et dans quels fichiers va-t-il chercher l'information ?

Eléments de réponses :

Recherche des informations

Situation 1 : Quelles informations chercher ?

- L'entreprise risque de ne pas être payée. Or, elle aura peut être fabriqué les produits elle-même et fait l'avance des matières premières.
- Pour limiter ce risque, on peut s'informer sur l'entreprise pour connaître sa situation financière.

Situation 2 : Où chercher l'information dans l'entreprise ?

- Le directeur peut vérifier si Mon DECO est déjà client de l'entreprise. Si oui, il peut consulter son compte et voir s'il est à jour.
- Fichier « client » ou « commande au service commercial. Fichiers comptables au service comptabilité.

I- SOURCES D'INFORMATION

Classification des sources

Les sources d'information de l'entreprise peuvent être internes ou externes.

- **Les sources internes** : Toutes les sources disponibles dans l'entreprise. Chaque service (service personnel, service commercial, service achats...) détient les informations qui lui sont nécessaires.
- **Les sources externes** : Elles sont extérieures à l'entreprise. Il existe des organismes officiels qui diffusent des informations publiques (Chambre de commerce, greffe des tribunaux de commerce...) et des sociétés privées spécialisées dans l'information (presse, banques de données ...)

Exploitation des sources

L'information peut se présenter à l'entreprise sous deux manières :

- **Spontanée** : informations parvenues à l'utilisateur sans que la volonté de ce dernier intervienne.

Ex : publicité, offre d'un fournisseur...

- **Recherchée** : Informations qui sont trouvées volontairement par l'utilisateur, à la suite d'une démarche de sa part.

Ex : enquête, appel d'offre, Internet...

L'information que l'on recherche ne se trouve pas toujours uniquement sous une forme physique ; il est, en effet, possible d'accéder à des sources documentaires informatisées.

1.1- Bases de données

Définition	Une base de données est un ensemble centralisé et structuré de données, accessible aux différents utilisateurs. Chacun accède à tout moment aux données et logiciels qui lui sont nécessaires pour les traitements dont il est chargé.
Fonctionnement	Une base de données est gérée par un Système de Gestion de Bases de Données (S.G.B.D). Ex : Access, Paradox... Les principales fonctions d'un S.G.B.D : <ul style="list-style-type: none">• Créer une base de données, la modifier, la mettre à jour ;• Contrôler les accès des utilisateurs ;• Extraire des informations, à partir d'une requête, et les diriger vers l'écran, l'imprimante, un fichier ;• Manipuler les informations.
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Il y a une saisie unique des données, une mise à jour unique.• Les redondances sont limitées aux informations nécessaires pour établir des liens entre tableaux.• La sécurité est améliorée.• L'extension des applications est facilitée.

1-2- Banques de données

<p>Définition</p>	<p>Elle réunit un ensemble d'informations organisées, enregistrées sur support informatique et pouvant être consultées à distance par l'intermédiaire d'ordinateurs et de réseaux de communication. Les informations recherchées sont directement utilisables : texte original, schéma, (données numériques ou textuelles).</p>
<p>Composants techniques</p>	<p>↳ Ordinateur : Equipé de moyens de stockage disques magnétiques ou optiques numériques. ↳ Logiciel : Assure les fonctions de mise à jour et d'aide à l'interrogation. ↳ Terminal : Micro-ordinateur avec modem, imprimante éventuelle+ télécopieur éventuel ↳ Réseau : Réseau téléphonique commuté ou spécialisé.</p>
<p>Partenaires</p>	<p>↳ Producteur : Entreprise ou administration qui produit ou collecte les informations à enregistrer et les remet au serveur. ↳ Serveur : Enregistre les données sur support électronique, gère l'ordinateur ; conçoit et maintient le logiciel d'interrogation ; commercialise les données (achetées au producteur) ↳ Transporteur : Fournisseur du réseau de communication qui assure le transport des données entre le serveur et l'utilisateur ex : Maroc Télécom ↳ Utilisateur : Particulier, entreprise, laboratoire...qui recherche les informations pour ses besoins spécifiques. ↳ Courtier : Intermédiaire optionnel qui peut répondre à la demande d'un utilisateur en consultant différentes bases de données.</p>
<p>Fonctionnement</p>	<pre> graph TD A[1 Demande d'accès de l'utilisateur à partir de son terminal.] -- 2 Transmission de la demande --> B[3 Traitement de la demande par l'ordinateur ou serveur] B -- 4 Transmission de réponse --> C[5 Affichage ou impression de la réponse sur le terminal] C --- D[6 Utilisateur] B -.-> E[4 bis Possibilité d'impression au centre serveur. Envoi postal à l'utilisateur.] E -.-> D </pre>
<p>Avantages</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapidité de documentation ■ Accès à distance ■ Facilité d'emploi (grande avec accès par menus, plus délicate avec mots-clés). ■ Fiabilité des informations (documentation à jour).

1.3- Internet :

a) **WWW** = World Wide Web : toile d'araignée mondiale. Ce sigle représente les liens tissés par les utilisateurs, du réseau international. Il symbolise les relations informatiques entre les multiples ordinateurs interconnectés entre eux.

- b)
- Un site Internet est la zone de stockage des informations sur un ordinateur serveur ; un site est spécialisé dans une catégorie d'informations.
 - Un newsgroup est un groupe de discussion, via le réseau Internet, dans lequel chaque participant peut s'exprimer librement sur un sujet donné.
 - Le téléchargement est l'opération qui consiste à récupérer sur ordinateur des informations consultées sur le réseau et à les stocker sur disquette ou disque dur.

c) Pour utiliser Internet, il faut un micro-ordinateur multimédia, un modem, une connexion à Internet assurée par le biais d'un fournisseur d'accès.

Définition	Internet (WWW, ou World Wide Web), c'est l'interconnexion des multiples réseaux informatiques existant sur toute la planète. C'est la possibilité, pour chaque individu disposant du matériel nécessaire, de se connecter lui-même à ce réseau international pour rechercher l'information souhaitée.
Fonctionnement	<p>↳ Le matériel nécessaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un micro-ordinateur multimédia disposant d'un processeur puissant (486, Pentium) et d'une capacité de stockage importante ; • un MoDem puissant, c'est-à-dire rapide. <p>↳ Le fournisseur d'accès : il s'agit d'un opérateur (une société intermédiaire) dont la fonction est de relier l'utilisateur au réseau Internet en l'autorisant à se connecter sur son propre réseau, qui, lui, y est relié en permanence (exemple : Wanadoo, Menara).</p> <p>↳ Les logiciels de navigation : leur rôle est de proposer aux utilisateurs du réseau une interface, un écran de travail convivial destiné à faciliter l'accès au réseau et permettant donc de gagner du temps.</p> <p>↳ Les annuaires et les moteurs de recherche : ce sont des outils indispensables pour trouver un site sur le réseau. On les interroge à partir de la saisie de mots clés ou de requêtes plus élaborées. Ex : Yahoo.</p> <p>↳ Les voies de circulation des informations : ce sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • R.T.C. (Réseau Téléphonique Commuté) : la vitesse de circulation dépendra de la puissance du MoDem utilisé ; • Numéris (réseau numérique à intégration de services), particulièrement adapté à l'échange de données sur Internet, car il est plus rapide et autorise une capacité de transfert de données plus importante ; • Câble : notons à ce sujet que la télévision numérique de demain deviendra certainement un terminal capable de se connecter à Internet ; • Satellites de communication, qui relie les voies terrestres par les voies hertziennes.

II- MODES D'ACCES A L'INFORMATION

L'accès aux informations sur les supports est essentiel : il conditionne l'efficacité et la rapidité du traitement.

Accès		Principe	Exemple
Supports magnétiques	Séquentiel	Pour atteindre l'information souhaitée, il faut lire (ou faire défiler) toutes celles qui la précèdent.	Bande magnétique
	Direct	Pour atteindre l'information voulue, on se positionne directement à l'emplacement correspondant à son adresse sur le support.	Disquette, disque,
	Semi-direct ou séquentiel indexé	Lors de l'enregistrement de l'information, son adresse est inscrite dans une table d'index	
Télématique	Arborescent	L'utilisateur accède à un premier menu qui lui propose un dialogue guidé (choix de réponses). Chaque choix déclenche un nouvel affichage. Cette procédure est simple mais lente ; elle est utilisée pour la consultation de banques de données grand public	Recherche d'horaires, commande, annuaire téléphonique...
	Par mots-clés	Les mots clés sont reconnus par l'ordinateur, l'ensemble des mots-clés constitue le thésaurus de la banque, toutes les références sont indexées en fonction des mots-clés. Possibilité de poser une question simple à un seul mot-clé ex : bureautique permet de trouver toutes les références traitant de bureautique. Possibilité de poser des questions complexes à plusieurs mots-clés par un opérateur logique ex : « bureautique et notariat ». Donnera les références traitant simultanément les 2 questions.	









L'entreprise produit et reçoit de plus en plus d'informations. Ces informations sont de nature différente et pour les retrouver aisément, il convient de les classer dans un ordre rigoureux.

Le classement concourt à la bonne organisation de l'entreprise. Il doit être :

- accessible : les dossiers sont bien identifiés et retrouvés selon un plan de classement
- à jour : pas de classement en attente
- exhaustif : selon les documentalistes, un classement est exhaustif quand il est « sans silence » : un silence, c'est un document inutile, à éliminer (brouillon, double, énième version d'un même document).

Les différentes méthodes de classement à retenir dépendent du volume et de la nature du classement (dossiers clients, dossiers fournisseurs, dossiers du personnel.)

Les critères de choix du mode de classement peuvent être la fréquence de consultation (une fois par semaine, une fois par mois.) ; la nature des documents (dossiers composés de sous chemises... classeur)... ; le volume des documents

MODE DE CLASSEMENT	MEUBLE	APPRECIATION	UTILISATION
Classement Horizontal (ou à plat) 	Rayonnage	+ simple Coût réduit - recherche et manipulation	Dossier Volumineux Peu nombreux Stocks de fournitures De formulaire
	Classeur à tiroirs plats 	+ Accès facile - Coût + élevé	Dossier de travail
Classement Debout (ou sur chant) 	Rayonnage Armoire à rayons Classeur Rotatif → 	+Simple Coût réduit Recherche et Manipulations faciles - Nécessité d'un système de maintien.	Livres Dossiers rigides : Dossiers à système (sinon, prévoir des séparations de maintien rapprochées)
Classement Vertical Ordinaire 	Classeur à tiroirs Bacs	+Simple Coût réduit - Risque d'affaissement des dossiers (prévoir un système de maintien)	Fichiers ordinaires Disquettes Dossiers peu volumineux à durée de vie courte
Classement Suspendu a visibilité Supérieur 	Classeur à tiroirs Bacs (dossiers reliés en accordéon)	+ Recherche et Manipulations faciles Signalisation très visible - Coût plus élevé	Dossiers consultés fréquemment. Classement pas trop importants
Classement Suspendu à visibilité latérale 	Armoires Classeur rotatif → 	+ Recherche et Manipulations faciles Signalisation très visible Encombrement réduit Vue synoptique	Classements importants, très fréquemment consultés

Chapitre 3 : Structure et codification de l'information

I- LA STRUCTURE DE L'INFORMATION

L'information peut être représentée par différentes formes :

- **Le caractère** : une lettre, un chiffre, un symbole
- **Le mot**: assemblage de plusieurs caractères qui prennent une signification.
- **La rubrique**: assemblage de plusieurs mots qui prennent un sens. la rubrique est le plus petit ensemble d'information qui puisse être utilisé de façon autonome.
- **L'article**: ensemble de rubriques représentant les propriétés d'un objet ; l'article permet son identification.

II- CODIFICATION

La codification des données permet :

- √ D'identifier avec précision chaque donnée
- √ De condenser l'information
- √ D'accélérer le traitement

1- Codification fonctionnelle :

a- Définition

La codification est une opération intellectuelle qui correspond à une forme symbolique de la structure de l'information.

Ainsi, un code est une représentation conventionnelle abrégée d'une information :

- Il identifie l'objet sans ambiguïté
- Il permet de réaliser :
 - des gains de place sur les supports informatiques ;
 - des gains de temps lors de la saisie de l'information.
- Il permet de contrôler l'information.

b- Les différents types de codes

- **Un code élémentaire est élaboré à partir d'une seule propriété**

Code	Mode d'élaboration	Appréciation
Séquentiel	Numéro attribués en suivant : Ex : matricule	+ simple, non ambigu - Non significatif
Significatif descriptif	Lettres ou chiffres représentant une caractéristique de l'objet : Ex : taille 40	+ significatif - Insuffisant, en général, pour définir un objet (souvent associé à un code séquentiel) + Facile à mémoriser et à contrôler

➤ Un code complexe traduit plusieurs propriétés

Juxtaposé	Code formé de tranches indépendantes Ex : code à barres 13 caractères : 1 pour le pays, 5 pour le fabricant ; 6 pour le produit, 1 pour le contrôle	+ Non ambigu Possibilité de contrôles, de statistiques. - Long, lourd
Hiérarchique	Code dans lequel il existe une subordination entre les tranches qui le composent. Ex : code du plan comptable	+ Non ambigu - Long, lourd

➤ Un code important est souvent assorti d'une clé de contrôle

Les codes contrôlables	Méthode arithmétique « MODULO 10 »		
	Pour obtenir la clé de contrôle, chaque chiffre est multiplié par 2 ou par 1 en partant de la gauche selon son rang pair ou impair. La somme des produits est retranchée de la dizaine immédiatement supérieure.		
	Code	Calcul de la clé	Code de contrôle
	3261	$(3 \times 2) + (2 \times 1) + (6 \times 2) + (1 \times 1) = 21$ $30 - 21 = 9$	32619 ↑ Clé de contrôle
Méthode de la lettre de contrôle « MODULO 23 »			
Pour obtenir la clé de contrôle. Le code est divisé par 23. Le reste correspond à une lettre de prise dans une table.			
Code	Calcul de la clé	Code de contrôle	
3261	$\begin{array}{r} 3261 \\ 23 \overline{) 3261} \\ \underline{96} \\ 041 \\ \underline{18} \\ 0 \end{array}$ <p style="text-align: center;">0 1 2 3 ... 18 A B C D ... V</p>	3261 V → Clé de contrôle	
Remarque : les lettres I, O et S ne sont pas prises en considération pour ne pas être confondues avec les chiffres 1, 0 et 5			

2- Codification technologique :

La codification technologique appelée codage, consiste à traduire les informations constituées de chiffres de lettres et de signes en un langage directement assimilable par la machine. En effet, le nombre important et la diversité des caractères du langage humain (lettres, chiffres, signes...) justifient leur codage.

2-1 Le système binaire :

Il est construit autour d'un système numérique à base dans lequel les nombres sont exprimés sous formes de combinaisons de 0 et 1. La plus petite unité de mémoire de l'ordinateur est le BIT (Binary Item) qui peut prendre les valeurs 0 ou 1 .

Systeme decimal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Systeme binaire	0	1	10	11	100	101	110	111	1000	1001

Les fichiers binaires sont formés d'une suite d'octets (un octet = 8bits) .

2-2- Les codes binaires

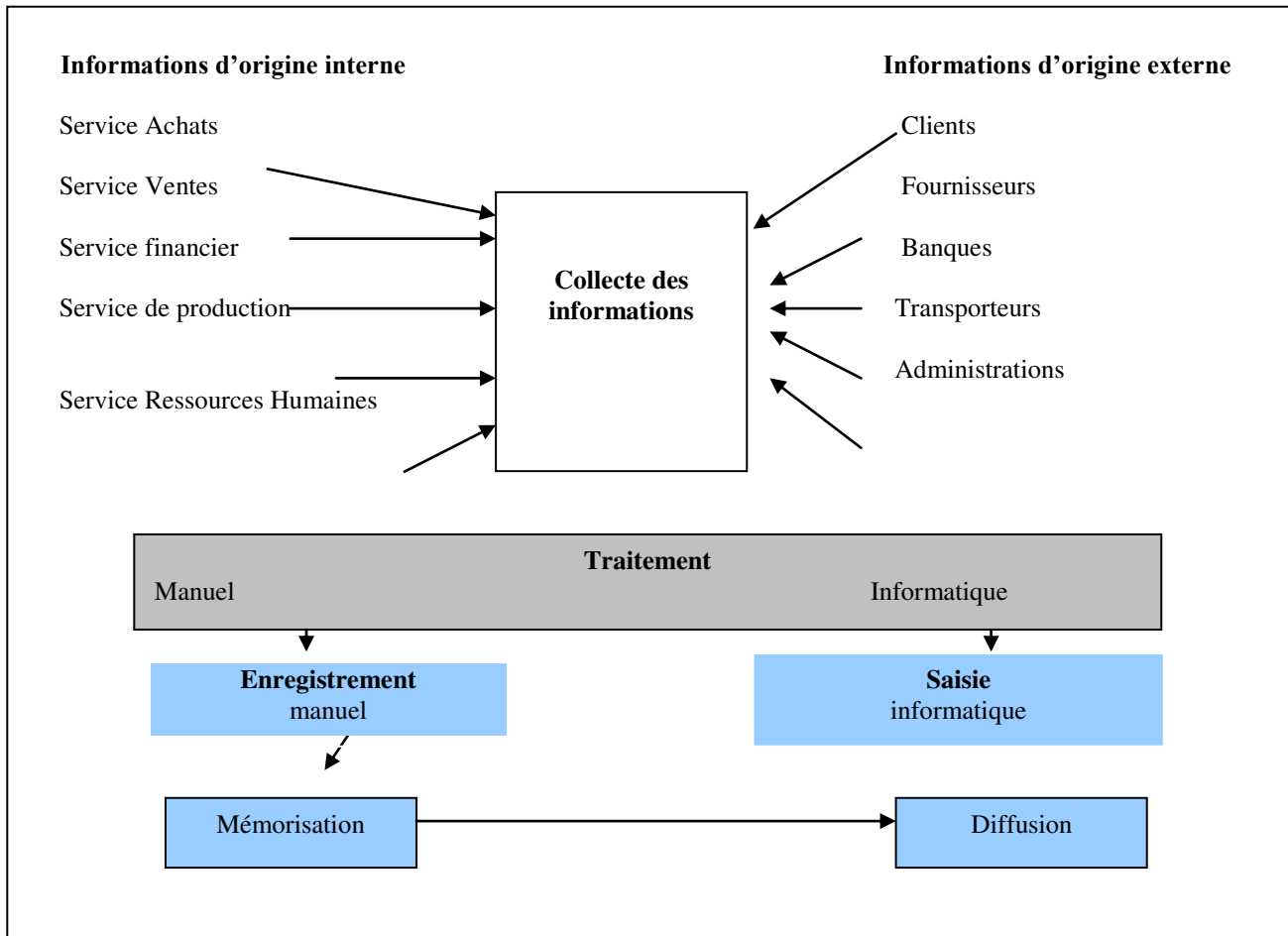
Les codes le plus souvent utilisés par les machines pour représenter l'information sont

- Le code ASCII (American Standard Information Interchange) :
 - Mots de 8 bits constitués de 7 éléments binaires (le huitième était réservé au contrôle).
 - Permet de représenter 128 caractères distincts.
 - Reconnu au niveau international.

- Le code EBCDIC (Extended Binary Coded Decimal Interchange Code) :
 - Mots de 8 bits plus 1 de contrôle.
 - Utilisation d'un demi-octet pour les chiffres décimaux (soit 4 bits).
 - Permet de représenter 256 caractères distincts.
 - Utilisés par la plupart des ordinateurs.

Chapitre 4 : Collecte et saisie de l'information

I – COLLECTE DE L'INFORMATION



II- SAISIE MANUELLE DE L'INFORMATION SUR LES SUPPORTS PAPIER :

Tous les travaux administratifs manuels ou informatisés se basent sur les documents. Les documents usuels sont principalement :

- Le courrier, les notes ;
- Les contrats, les rapports, les études, les comptes rendus,
- Les pièces comptables (factures, feuille de paie, pièces de banque, commandes..)
- Les fiches (fiches du personnel, fiche de stock, fiche de procédures).

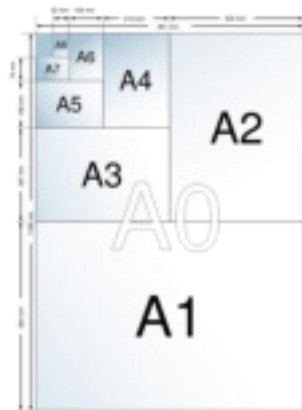
Nombre de ces documents ont pour support des imprimés, dont la bonne conception est essentielle à l'accomplissement rapide et correct des tâches.

Un imprimé est un support conçu pour recevoir l'enregistrement écrit d'une information en vue d'un traitement ultérieur et éventuellement d'une diffusion.

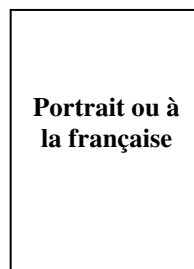
1- Les caractéristiques du support papier :

a- Le format :

- A0 est un format de base d'une surface de 1m², soit 119 × 84 cm ;
- A1 correspond à la moitié d'une feuille A0, soit 59,4 × 84 cm ;
- A2 correspond à la moitié d'une feuille A1, soit 42 × 59,4 cm ;
- A3 correspond à la moitié d'une feuille A2, soit 29,7 × 42 cm ;
- A4, le format le plus courant, correspond à la moitié d'une feuille A3, soit 21 × 29,7 cm ;
- et ainsi de suite, le chiffre indiquant le nombre de fois que la feuille de base a été divisée en deux.



b- Le sens d'utilisation



c- La couleur du papier

Utiliser la couleur permet de différencier les documents ou de personnaliser un imprimé.

d- La qualité du papier

Elle dépend de la composition du papier et du mode de fabrication. Exemples :

- Papier journal, (qualité moyenne).
- Papier pour télécopieur ou imprimante (papier thermique).
- Papier destiné à la photocopie (qualité courante).
- Papier pour imprimantes laser ou à jet d'encre (qualité supérieur).
- Papier destiné à l'impression d'ouvrages littéraires (très haute qualité).

2- Les documents de liaison :

L'IMPRIMÉ DE LIAISON

Merci de transmettre rapidement

MESSAGE
TÉLÉPHONIQUE
reçu le à h

pour []

de la part de

Tél.

Message :

Suite à donner :

Rappellera Autre :
 À rappeler

L'imprimé de liaison sert à transmettre des informations

- Le document doit être rapidement identifié par celui qui le reçoit.
- L'imprimé est rempli par une personne extérieure au service : il faut la guider pour que les informations soient fournies sous la forme désirée.
- Les consignes figurent :
 - À côté des mentions concernées ;
 - Ou en pied de document, sous forme de renvoi ;
- Le document est rarement consulté après la fin du processus il est souvent détruit.

3- Les documents de position :

L'IMPRIMÉ DE POSITION

Date [] de l'accident
Heure : du travail

Nom : N° ← Indicatif de classement

Atelier :

Emploi :

Causes et circonstances de l'accident :

Conséquences

Témoin	N° mle	Témoin	N° mle

L'imprimé de position permet de conserver les informations

- L'imprimé est conservé dans le service ou au poste de travail concerné. il est classé avec d'autres documents de même nature.
- L'indicatif de classement est placé à l'endroit le plus visible pour permettre une recherche rapide lors des traitements ultérieurs.
- Titre et consignes sont inutiles : le document est exploité par un employé connaissant le travail à effectuer.

Une bonne présentation de l'imprimé, et un choix judicieux du support contribue :

- à donner une image positive de l'entreprise
- à assurer la qualité de la collecte des informations, et donc du traitement.

III- Saisie et stockage automatisé de l'information :

1- Supports magnétiques

Les supports magnétiques ou optiques répondent aux besoins de sauvegarde **complémentaire** des fichiers, ils facilitent également la gestion des informations.

Il existe deux types de disques magnétiques : les disques durs et les disquettes.

a- Disquettes

Les disquettes sont des disques minces en plastique souple enduits d'une couche d'oxyde magnétique, enfermés dans une jaquette plastique carrée qui les protège. Le format courant de la disquette est de 3 pouces 1/2. Les disquettes plus anciennes de 5 pouces 1/4 et 8 pouces ne s'emploient plus et il est difficile de trouver les lecteurs correspondants. La capacité de mémoire d'une disquette de 3 pouces 1/2 est de 1,4 Mo. Il existe des disquettes de ce format ayant une capacité de mémoire de 2,88 Mo mais elles ne sont pas très répandues.

Les disquettes ne se conservent pas durablement. Elles se déforment en raison de l'instabilité du plastique et endommagent le lecteur. On ne devrait donc les utiliser que pendant une période de temps limitée.

b- Les disques durs :

Les disques durs sont en général installés à demeure dans le système informatique et sont utilisés pour accéder très vite aux données et les stocker momentanément. Leur capacité peut aller de 20 à 500 MO et même 2 Go par disque.

Bien que les disques durs soient fiables, il est recommandé de faire des copies de sauvegarde des données qu'ils contiennent.

2- Supports optiques :

Les supports optiques sont utilisés pour mettre en mémoire les sons, les images et les données numériques.

a- Compact Disque (CD)

La capacité de mémoire d'un CD de 12 cm est d'environ 650 Mo, soit 74 mn d'écoute.

Comme le disque est obtenu par pressage, les données qu'il contient ne peuvent pas être modifiées ; il n'est pas réinscriptible.

b- Vidéo disque :

Le DVD a le même diamètre que le CD audio (12 cm), mais grâce à l'utilisation d'un laser à longueur d'onde réduite et à une augmentation de la densité d'inscription des données, sa capacité de mémoire sur une couche est multipliée par 7 et portée à 4,7 Go.

Ce disque est destiné à l'enregistrement de films vidéo avec compression de données ou à celui de textes et de données multimédias, comme le CD-ROM, mais dans ce cas avec des capacités de mémoire nettement supérieures.

c- Disques optiques numériques :

On peut distinguer trois technologies :

- CD ROM (Compact Disk Read Only Memory) : sa capacité peut atteindre 1,2 Go . Les informations qu'il contient (textes, son, images) ne peuvent être que consultées (lecture seule) et ne peuvent pas être modifiées.
- DON-WORM (Disque Optique Numérique Write Once Read Many) : Le format désormais le plus couramment utilisé est le CD enregistrable (CD-R ou CD-WO), disponible depuis 1993.
Appelé aussi CD/R (recordable), ce disque n'est pas obtenu par pressage (comme le CD ROM) mais est gravé à l'aide d'un enregistreur.
- DON effaçable ou réinscriptible : Contrairement aux supports optiques dont nous venons de parler (CD ROM, DON-WORM), sur les disques optiques réinscriptibles (effaçables), les données peuvent être modifiées ou effacées plusieurs fois. Il existe des disques optiques réinscriptibles au format 5,25 pouces et depuis peu au format 3,5 pouces. La capacité de mémoire des disques optiques ne cesse d'augmenter ; elle se situe actuellement à 2,6 Go.

IV- Diffusion de l'information

La plupart des conflits dans l'entreprise naissent d'une mauvaise transmission de l'information. Le message est véhiculé par un canal (choix du support important), intercepté par le récepteur (différent langage), ce qui dénature souvent le fond (omission, généralisation...).

1- Transmission de l'écrit

Plusieurs solutions sont possibles :

- au moyen d'un support (lettre, note...);
- par l'intermédiaire d'outils de communication : envoi électronique (télécopie), messagerie (par l'intermédiaire des réseaux : Internet, Intranet).

2- Transmission d'informations visuelles

- Visiophone : téléphone avec écran.
- Visioconférence : Permet à plusieurs collaborateurs de se réunir à tout moment, indépendamment de leur éloignement géographique ; la communication est mise en place par simple numérotation téléphonique ; équipement simple d'utilisation.
- Vidéotransmission : Consiste à projeter sur grand écran vers un ou plusieurs points définis par l'émetteur des images filmées en direct.
- Vidéo projection interactive, ...

3- Transmission de messages oraux

- Téléphone (poche, bureau, mobiles...).
- Répondeur.

Les moyens d'échanger et de partager l'information ne cessent de se multiplier au fur et à mesure que fusionnent les technologies de l'informatique et celles des télécommunications : l'espace numérique réduit les distances.

Les grands réseaux américains (exemple : Internet) sont accessibles à partir de n'importe quel microordinateur équipé d'un modem depuis n'importe quel point du globe grâce au réseau téléphonique et moyennant un droit d'entrée, plus les frais de communication.

Chapitre 1: Conception de la qualité totale

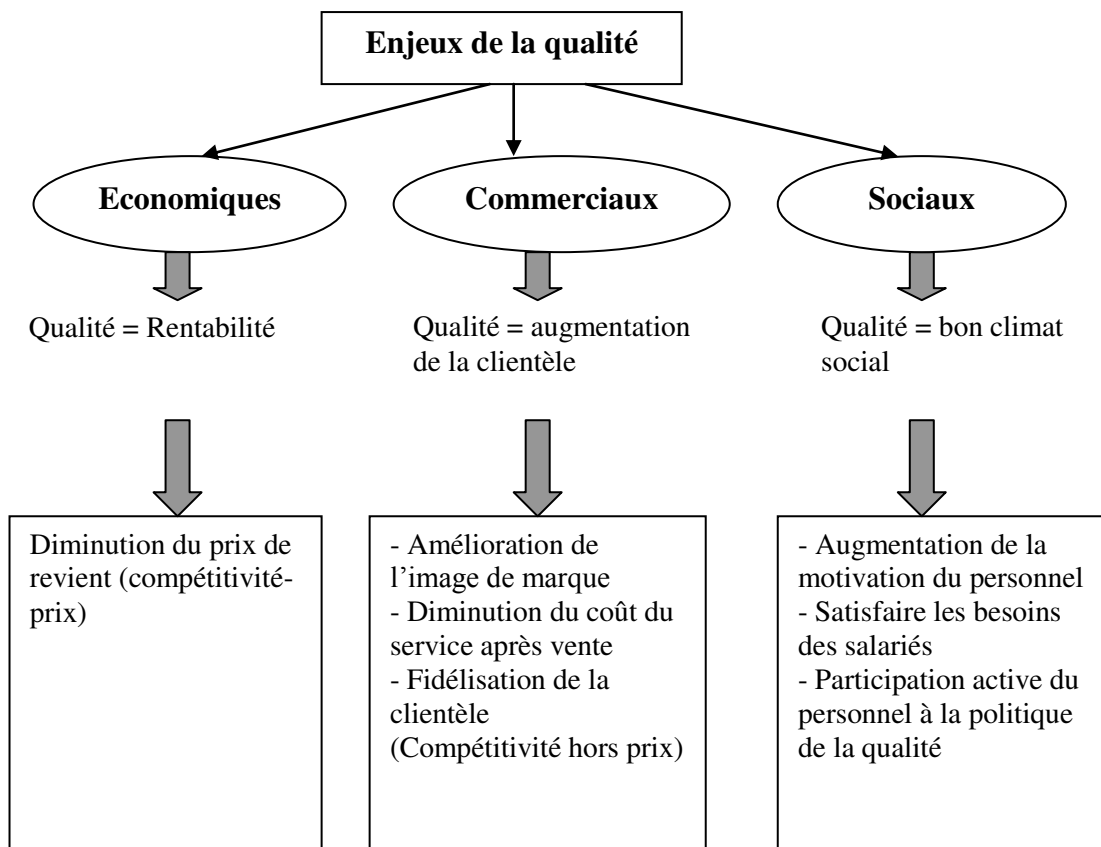
I- La qualité au centre de l'entreprise :

Définition de la qualité :

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la qualité selon la norme : AFNOR NF x 50-109 : "La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs".

Toutefois le concept qualité s'est élargi depuis les années 60, il inclut le produit mais aussi les services associés (par exemple le délai de livraison et le prix, le service après-vente, etc.). La qualité constitue l'un des facteurs déterminants de la compétitivité d'une entreprise.

Relever le défi de la qualité est une série d'enjeux que l'entreprise se doit d'affronter :



II- La qualité interne et la qualité externe :

La qualité totale signifie :

- ❖ La satisfaction des besoins et des exigences du client et des acteurs externes (fournisseurs, médias, publicitaires, financiers, associés...), y compris l'intérêt général que cela implique au niveau de la société et le pays. C'est ce qu'on appelle **la qualité externe**.
- ❖ La satisfaction des besoins du personnel et des contraintes inhérentes à l'organisation, l'information et la gestion de la qualité totale au niveau interne. C'est ce qu'on appelle **la qualité interne**.

Chapitre 2 : Mise en place d'une démarche "qualité totale "

I- LA DEMARCHE "QUALITE TOTALE " :

Née il y a plus de trente ans au Japon, la qualité totale est une approche globale de gestion qui place le client et la qualité au centre des préoccupations de l'entreprise, d'où son appellation anglaise « Total Quality Management » qualité des produits, qualité des processus, qualité du service : l'entreprise entre dans une dynamique de progrès permanent et vise à tous les stades le zéro défaut.

1.1- Définition :

La démarche qualité est l'ensemble des actions à entreprendre pour améliorer la qualité. Elle a pour but d'assurer un travail bien fait en toutes circonstances depuis la préparation (conception du produit) jusqu'au suivi (contrôle, service après vente), en passant par la réalisation (production et distribution).

1.2- La nouvelle conception de la qualité :

La nouvelle conception de la qualité est décrite par l'image des « cinq zéros olympiques »

- √ Zéro défaut (fabrication sans faille)
- √ Zéro stocks (la détention de stocks coûte cher)
- √ Zéro panne (fiabilité des processus de fabrication)
- √ Zéro papier (réduction des opérations administratives)
- √ Zéro délai (ne pas faire attendre)

II- LES REGLES DE LA QUALITE :

1. Connaître avec exactitude les besoins du (ou des) utilisateur(s) ;
2. Rechercher toutes les causes d'erreurs susceptibles d'intervenir et les supprimer à la base ;
3. Définir les différentes étapes de la réalisation de ce travail et les programmer ; les prévoir dans le temps en se donnant une marge de sécurité ;
4. Rechercher les moyens matériels et humains nécessaires à cette réalisation ;
5. Travailler au moindre coût et en conformité avec les exigences définies dans la phase précédente ;
6. Faire un ou plusieurs essais, si nécessaire ;
7. Fournir le produit du travail dans les délais attendus. Il est inutile de le fournir trop tôt, car cela pourrait entraîner des constitutions de stocks. Il vaut mieux pratiquer la politique du « juste à temps » ;
8. Pratiquer systématiquement l'autocontrôle : vérifier soi-même la conformité de la prestation fournie avec les exigences de l'utilisateur ;
9. S'assurer de la satisfaction finale de l'utilisateur et corriger tout défaut signalé ;
10. Détecter les nouveaux besoins de cet utilisateur.

III- LES COUTS DE LA QUALITE :

On distingue :

3.1- Les coûts d'une politique qualité :

- √ Le coût de prévention des défaillances ;
- √ Formation du personnel ;
- √ Amélioration de l'information ;
- √ Maintenance du matériel ;
- √ Administration du service qualité.

3.2- Le coût du contrôle de la qualité

- √ Contrôle successifs et autocontrôle ;
- √ Evaluation des produits concurrents

3.3- Coût de sur qualité :

- √ Contrôles excessifs
- √ Recherche de la qualité maximale au lieu de la qualité optimale

IV- LE COUT DE LA NON QUALITE

Il s'agit des coûts internes et coûts externes :

Coûts internes :

- √ Frais généraux et administratifs importants ;
- √ Frais de transport pour le retour des marchandises ;
- √ Heures de main d'œuvre pour la remise en l'état ;
- √ Indemnité de retard pour livraison tardive aux clients ...etc.

Coûts externes :

- √ Réclamation de la clientèle ;
- √ Dégradation de l'image de marque ;
- √ Diminution des ventes...etc.

Chapitre 3 : Action pour l'amélioration de la qualité de service

La qualité des services est tout ce qui entoure le produit ou la prestation principale. Pour avoir une bonne qualité de service, plusieurs actions sont à mettre en pratique :

I- LA FORMATION SUR LE PRODUIT :

Pour bien vendre, il faut que le vendeur connaisse parfaitement le produit. En effet, le client pose des questions sur le produit et s'attend à des conseils, des renseignements complémentaires et une argumentation objective.

C'est pour cela que l'entreprise doit en permanence identifier les besoins de formation et procéder à la formation de toutes les personnes chargées d'une activité ayant une incidence sur la qualité.

II- L'INFORMATION SUR LE PRODUIT :

Le vendeur doit disposer d'un certain nombre d'outils pour mieux informer les futurs clients sur les produits et l'entreprise. Exemple : échantillon, catalogues.....

III- LA COMMERCIALISATION DU PRODUIT :

a- Le rôle de la force de vente :

La force de vente est un maillon (partie, élément) indispensable et idéal entre l'entreprise et son environnement. Les vendeurs assurent les flux sortants de l'entreprise : produits, information, image..... Ils contribuent aux flux entrants : remontée des informations provenant de la clientèle, de la concurrence, etc.

b- Le profil du vendeur :

Pour bien vendre, le vendeur doit avoir certaines caractéristiques :

- √ Il doit avoir un bon contact avec ses clients
- √ Il communique bien
- √ Il sait écouter ses clients
- √ Il s'adapte à chaque type de clientèle
- √ Il doit avoir un bon niveau de culture générale
- √ Il doit être persévérant et résistant au stress, etc.

c- La communication :

Pour faire connaître son produit et augmenter ses ventes, l'entreprise doit avoir une forte politique de communication. Parmi les actions de la communication, on trouve la publicité du produit (ou du service) qui vise à faire connaître l'existence du produit, à vanter ses qualités, à générer une image favorable afin de provoquer chez les consommateurs le désir d'achat.

Chapitre 4 : Organisation en cercle de qualité et qualité totale

I- PRINCIPES DE CERCLES DE QUALITE :

Les cercles de qualité sont de petits groupes de travail (5 à 8 personnes appartenant généralement au même service) dans lesquels les salariés de l'entreprise (de l'ouvrier au cadre) sont invités (une à deux fois par semaine) à discuter de la qualité des produits de l'entreprise (les problèmes rencontrés et les moyens pour les résoudre). Il s'agit d'un management participatif qui implique un fort attachement des employés à leur société.

Ainsi, vers les années 60, les cercles de qualité se sont multipliés au Japon.

Les objectifs sont multiples :

- √ Améliorer la qualité des produits
- √ Accroître la productivité par la diminution des coûts
- √ Réfléchir à la conception des produits.

II-LES EFFETS POSITIFS DES CERCLES DE QUALITE :

Les cercles de qualité permettent de :

- √ Motiver et faire adhérer les salariés en cherchant eux mêmes des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent ;
- √ Renforcer l'efficacité du travail
- √ Développer l'esprit d'équipe,
- √ Valorisation personnelle à travers le groupe,
- √ Comportement plus responsable au travail,
- √ Amélioration des relations avec la Direction.
- √ Améliorer la compétitivité grâce à l'augmentation de la productivité

III- LES LIMITES :

- √ Quand l'entreprise est contrainte de réduire son effectif à cause de la concurrence ou d'une nouvelle forme d'organisation du travail, il est difficile de motiver des salariés qui se sentent menacés par le licenciement.
- √ Les membres du cercle doivent bénéficier d'une formation progressive, adéquate et coûteuse pour être efficaces.....

Chapitre 5 : La certification comme arme commerciale

I- L'APPLICATION DES NORMES INTERNATIONALES :

L'internationalisation des échanges commerciaux, scientifiques et techniques et la nécessité d'une harmonisation dans les cadres réglementaires de ces échanges, ont poussé les différents pays à se tourner vers une normalisation internationale.

Par opposition aux règles, les normes sont des documents techniques d'application **volontaire**, élaborées par l'ensemble des acteurs économiques sous la direction des organismes de normalisation.

ISO (Organisation internationale de normalisation) est le plus grand organisme de normalisation au monde.

En 2005 Il existe 19 000 normes françaises (NF), 5 800 normes européennes et 14 500 normes internationales (ISO et CEI : Commission électrotechnique internationale).

Les normes de management et d'assurance qualité ont été développées à partir des années 50 dans les grands pays industriels et dans les différents secteurs d'activité, principalement dans le domaine militaire, nucléaire, aéronautique, spatial et médical.

Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO ait jamais publiées. **Elles sont mises en œuvre par quelque 887 770 organismes dans 161 pays.**

- √ La famille **ISO 9000** traite principalement du "**management de la qualité**".
- √ La famille **ISO 14000** traite principalement du "**management environnemental**".

La Certification est une procédure par laquelle une tierce partie (organisme indépendant qui n'est ni le client ni le fournisseur) donne un certificat ou un diplôme qui assure qu'un produit, un système ou un service est **conforme aux normes**. La certification n'est pas obligatoire, mais procure plusieurs avantages au client et à l'entreprise certifiée.

II- LA CERTIFICATION EN TANT QU'OUTIL DE LA QUALITE TOTALE :

La certification présente des avantages certains pour :

1 – Les clients :

- Avoir des garanties sur la conformité du système qualité aux normes et sur son efficacité,
- Diminuer ou supprimer les coûts d'évaluation des fournisseurs.

2 – L'entreprise :

- Valoriser sa démarche qualité sur le plan commercial,
- Diminuer ou supprimer les multiples audits clients reçus,
- Accéder à de nouveaux marchés où les normes internationales sont reconnues.

Une fois le certificat ISO 9001:2000 ou ISO 14001:2004 obtenu, l'entreprise peut faire une publicité pour faire savoir sa certification aux clients. Le certificat reste valable pendant 3 ans.