

Sous le thème :

Comment rendre plus performant votre système de management ?

Amélioration – Innovation -- Transformation : Osez-vous le changement ?

Jeudi 07 Novembre 2019

Sponsor :



Partenaires :



Au-delà des outils pour améliorer la performance organisationnelle, quelles théories ?

Dr. Jean-Paul CASSAR

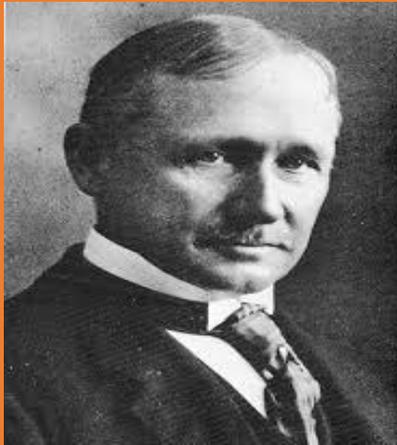
Organisation, Qualité et Performance

Canada, France, Tunisie

+33 (6) 07 39 41 74

Jean-Paul.Cassar@orange.fr

www.CassarOnline.com



Frederick W. Taylor

1856-1915

Ingénieur américain

"The Principles of Scientific
Management". (1911).

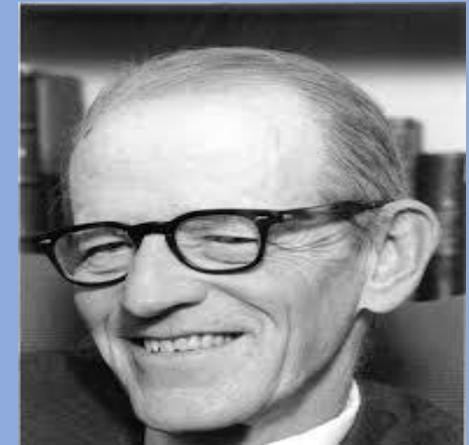


Henri Fayol

1841-1925

Ingénieur français

"L'administration industrielle et
générale" (1916).

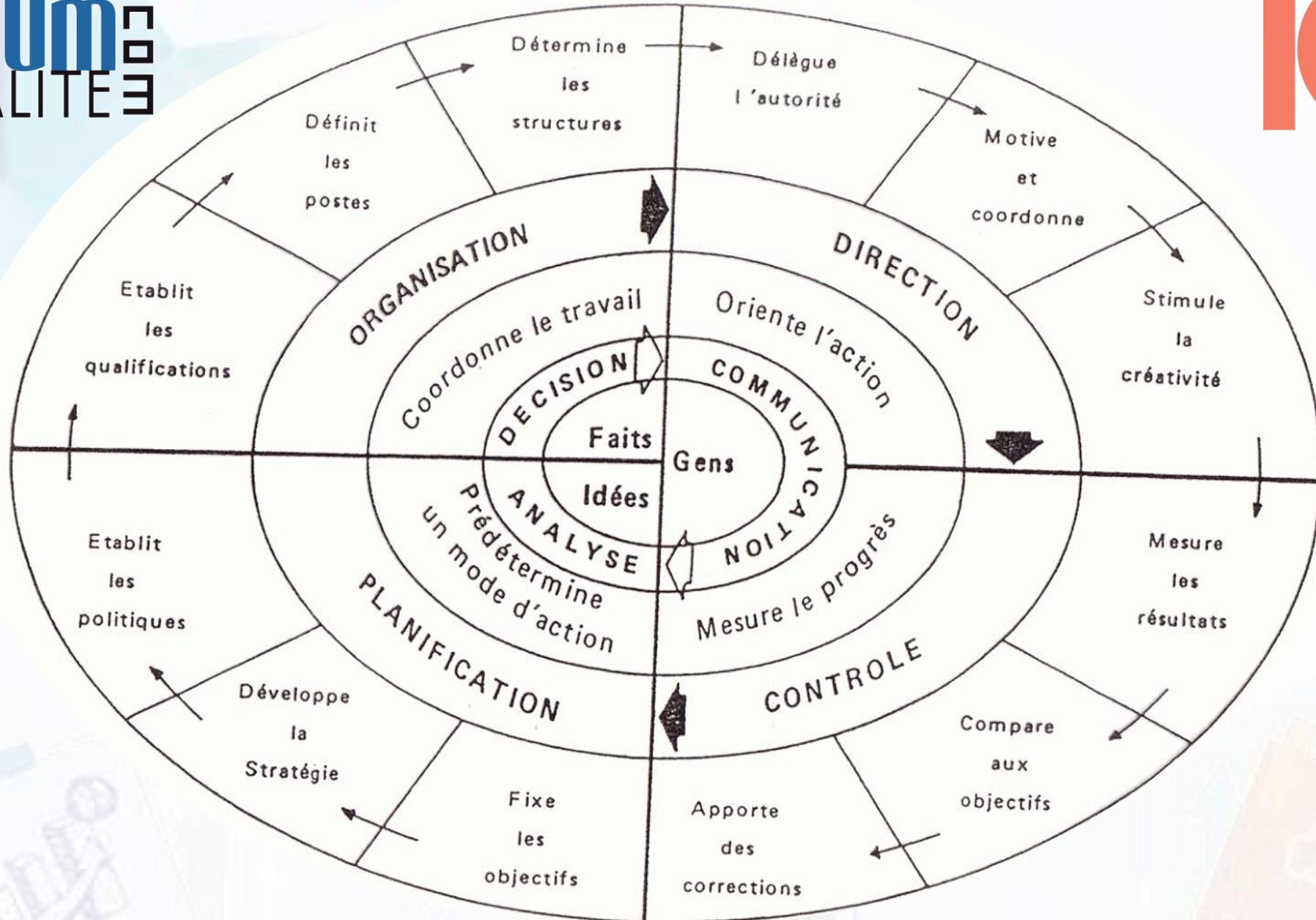


Elton Mayo

1880-1949

Psychologue et sociologue
australien.

Harvard
Hawthorne Experiences (1923...),





Si vous n'avez que pour seul outil un marteau, il est fascinant de constater comme toutes les choses commencent à ressembler à des clous...

A. MASLOW





LES CLASSIQUES

TAYLOR 1911
FAYOL 1916
WEBER 1922

LA THEORIE DE LA CONTINGENCE

LAWRENCE
ET LORSCH
1967

LA DECISION

SIMON 1947
MARCH 1958
CYERT ET MARCH 1983

LE POUVOIR

CROZIER 1964
MORIN 1991
MINTZBERG 1986

L'APPROCHE SYSTEME

FORRESTER 1961
BERTANLANFFY 1968
LE MOIGNE 1977
DE ROSNAY 1976

L'APPROCHE SOCIO- TECHNIQUE

EMERY ET TRIST 1969

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

MAYO 1933
DICKSON 1939
McGregor 1960
BLAKE ET MOUTON 1962
HERZBERG 1966
LICKERT 1961

LE MANAGEMENT CLASSIQUE

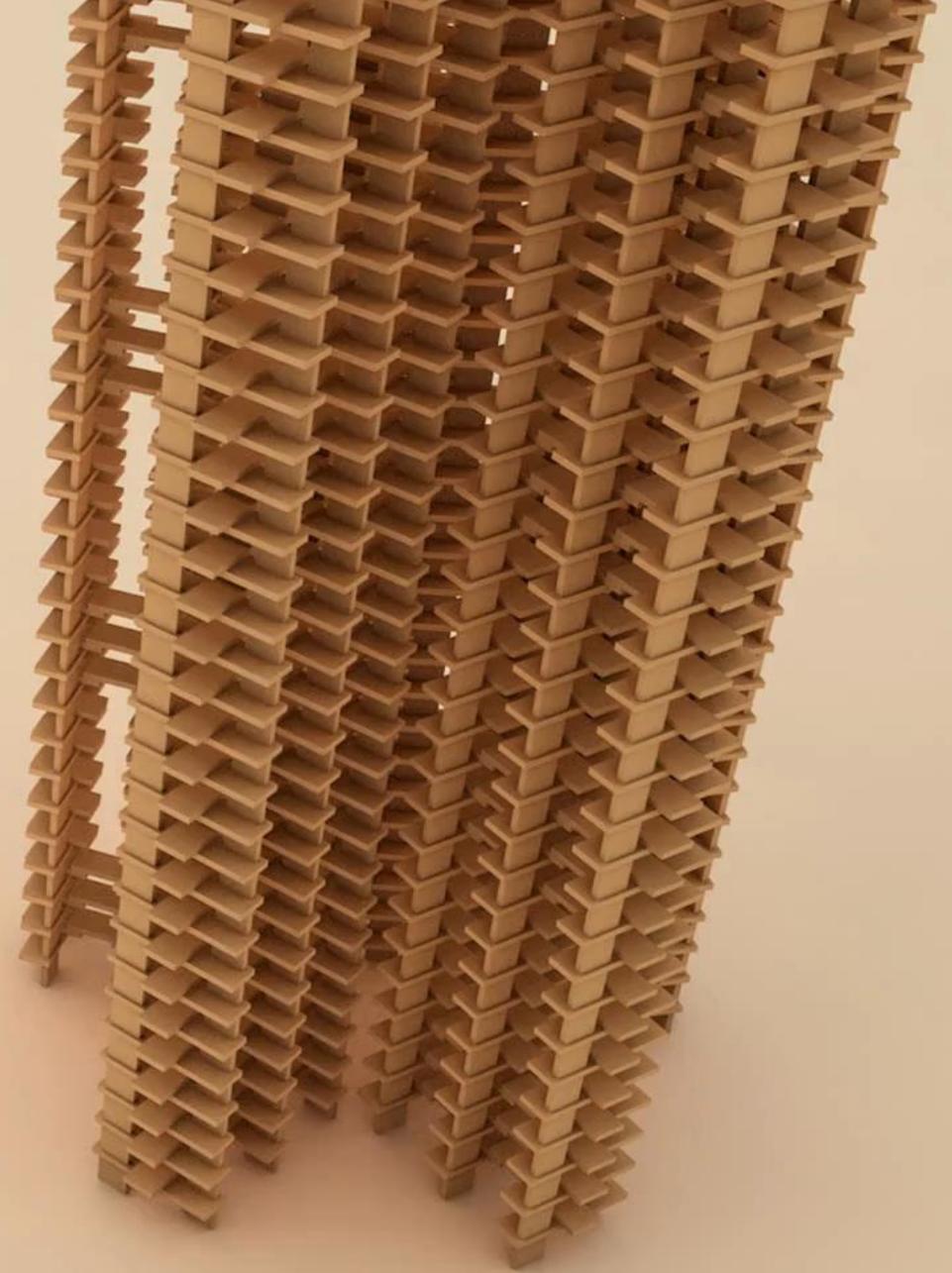
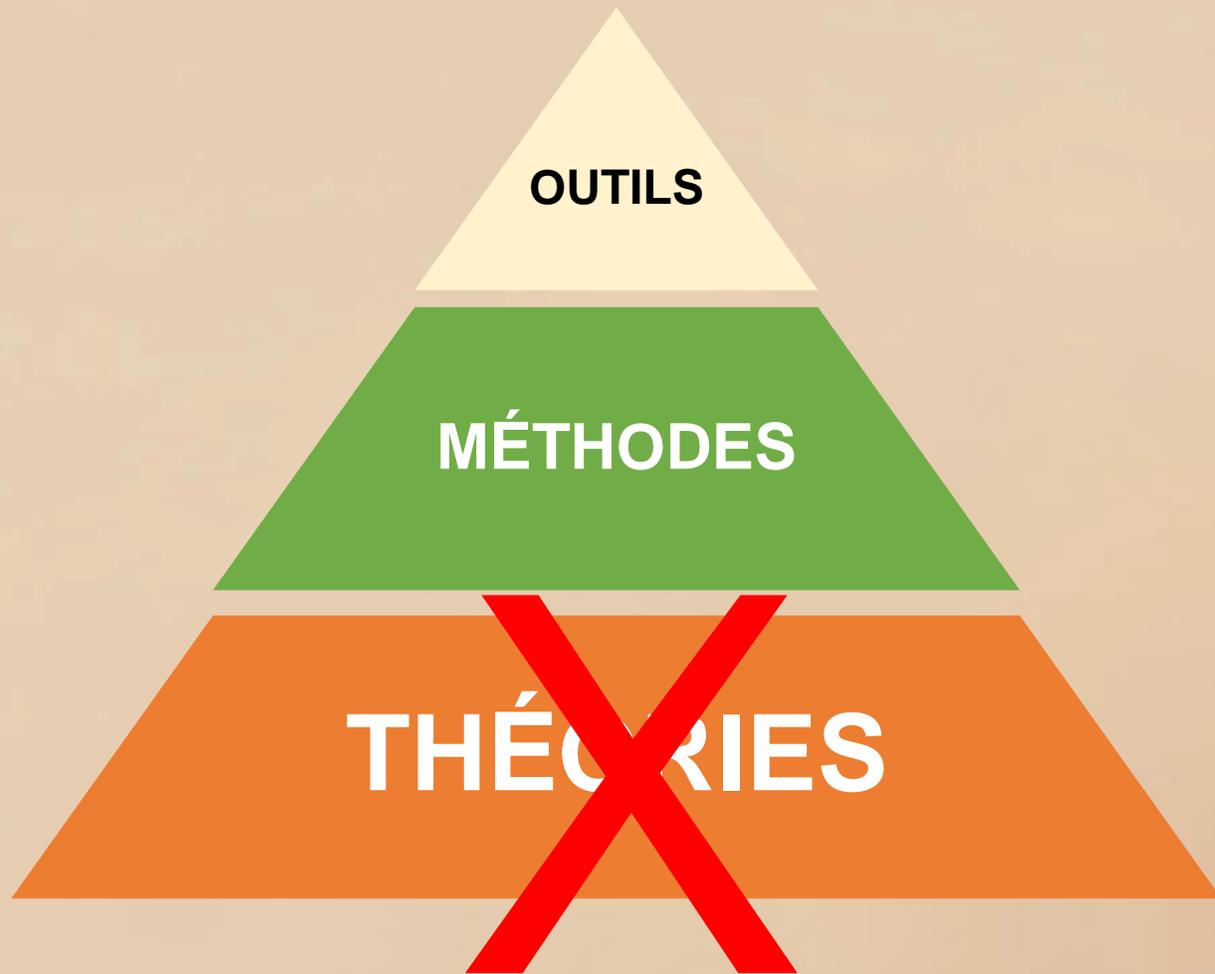
DRUCKER 1954
CHESKIN 1969
McCLOSKEY TREFETEN
1954

LE MANAGEMENT, ART D'APPLICATION

PETER 1969
PARKINSON 1957
PETER ET WATERMAN
1983

L'ENVIRONNEMENT

ANSOFF 1965
KOTLER 1967



Core competences

Reverse Engineering

Nomophobie

Holocratie

Manager bienveillant

Lean

Nudging

QVT

Ghosting

Balance Score Card

Team-building

Océan Bleu

Reverse mentoring

Self Management

Agile

Bullshit jobs

Droit à la déconnexion

Glassdoorisation

Intrapreneuriat

Slow management

Bleisure

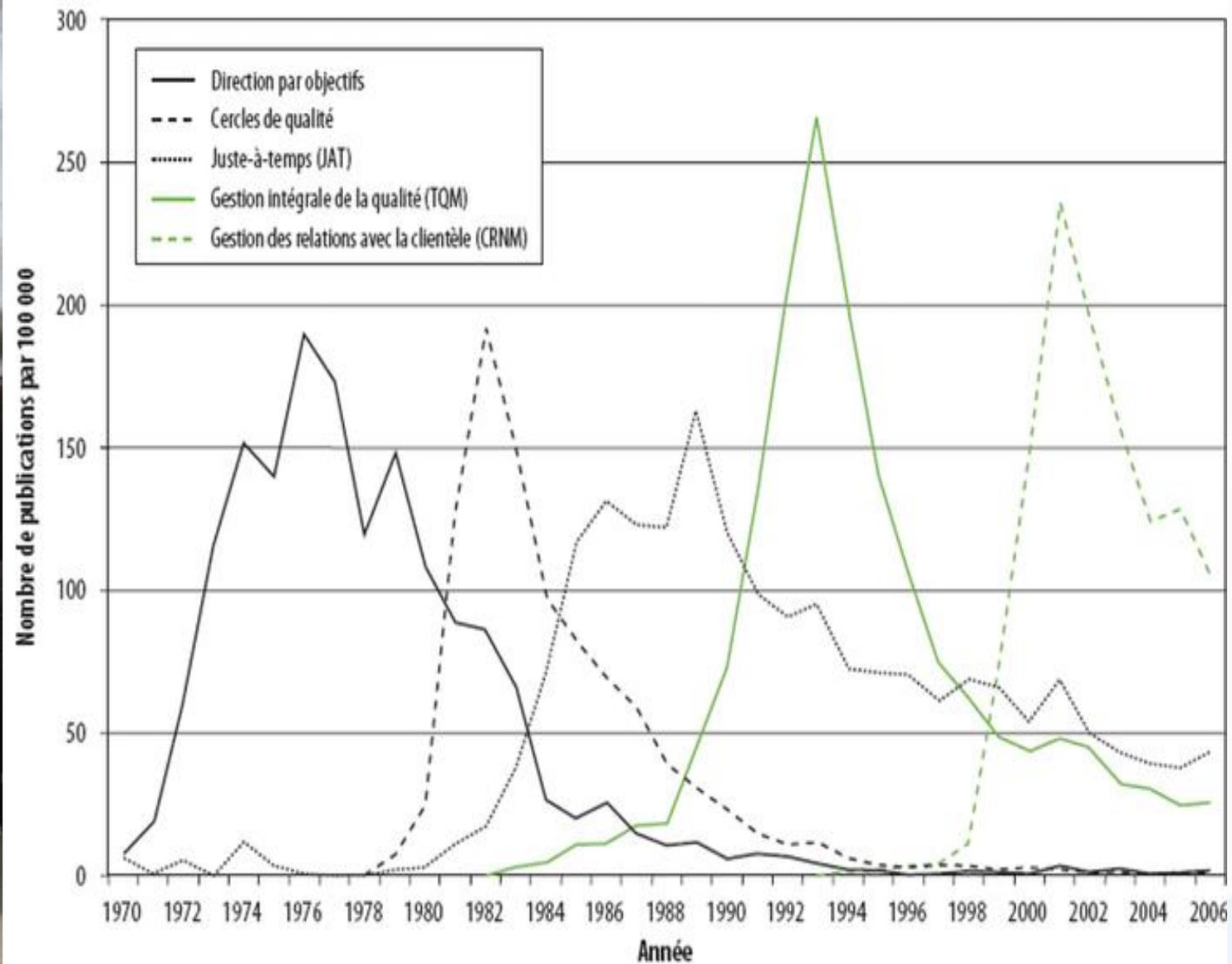
Chief Happiness Officer

Blurring

Slasher



Incontournables aujourd'hui, disparues demain !



Les modes managériales sont censées booster la performance de l'entreprise.

- Plus d'une centaine depuis les années 50.
- Cycles de plus en plus courts.
- Pics de popularité de plus en plus élevés.
- Une rente pour les consultants...
- "One Size Fits All" : applicables dans toute entreprise ou culture.
- Faciles à implanter : copier-coller.
- Dans l'air du temps (zeitgeist).
- Légitimées par les gourous.
- Une proposition conforme à la mode en vigueur sera plus facilement acceptée par la Direction.
- Si ça ne marche pas, c'est la faute aux experts...

Avantage :
offrir une
solution
simple à un
problème
complexe.

Essayer de simplifier
la complexité
*conduit toujours
au contraire à
l'aggraver*, en
ajoutant d'autres
problèmes à celui
que l'on veut régler.

Nombreuses études : elles ont assez peu (pas) d'effets sur la performance.

*Les seuls à aimer
le changement
sont les bébés
mouillés*





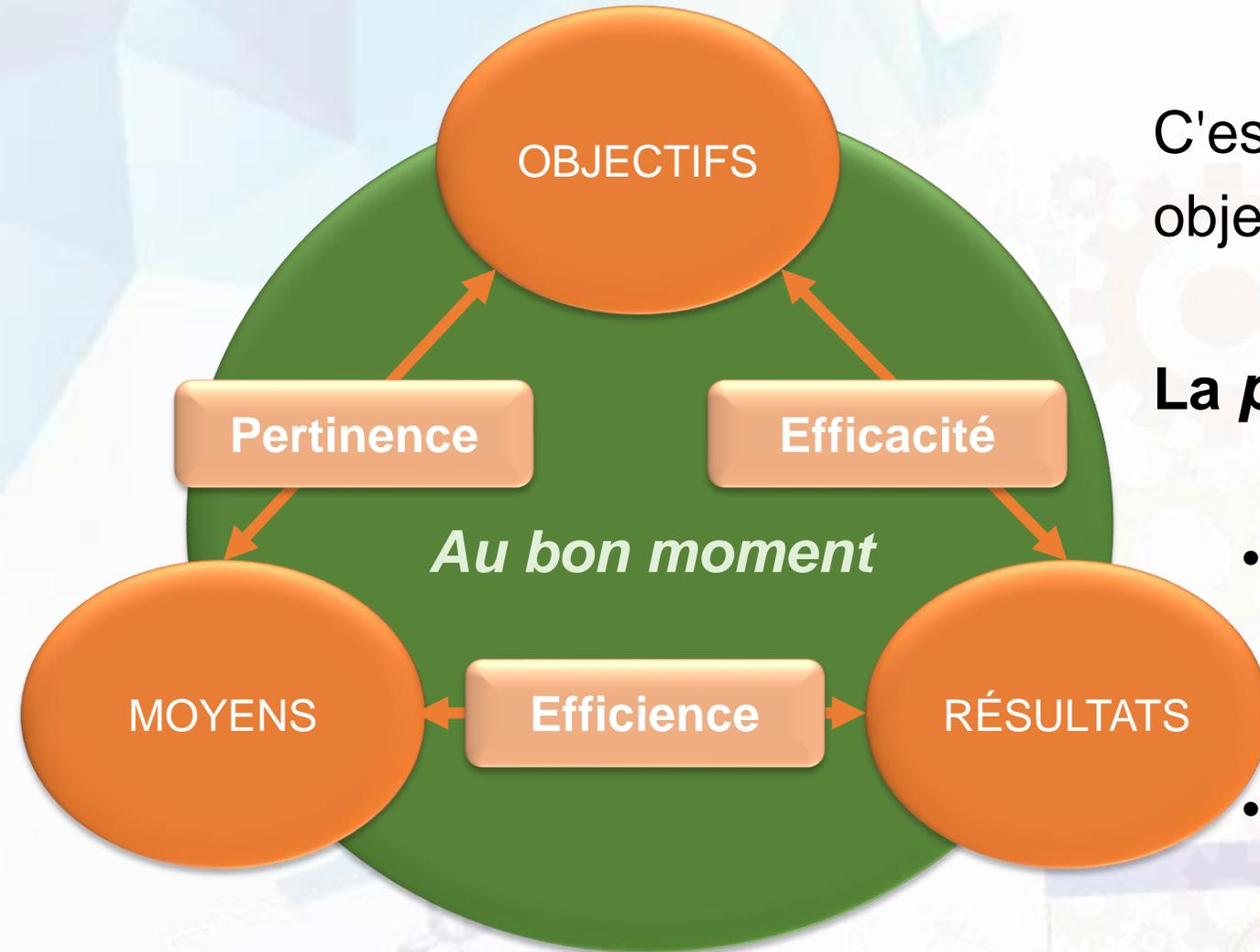
La performance financière :

- Le **R.O.I.** (Return On Investment) : la rentabilité économique du capital.
- Le **R.O.E.** (Return On Equity) : la rentabilité financière des capitaux apportés par les actionnaires.
- L'**E.V.A.** (Economic Value Added) : la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance sociale : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles...

La performance sociétale : l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels...

Pour nous, organisateurs et qualitiens, qu'est-ce que la performance ?



C'est le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

La performance opérationnelle vise :

- **L'efficacité** lorsque les objectifs sont atteints.
- **L'efficience** lorsque les moyens sont minimisés.

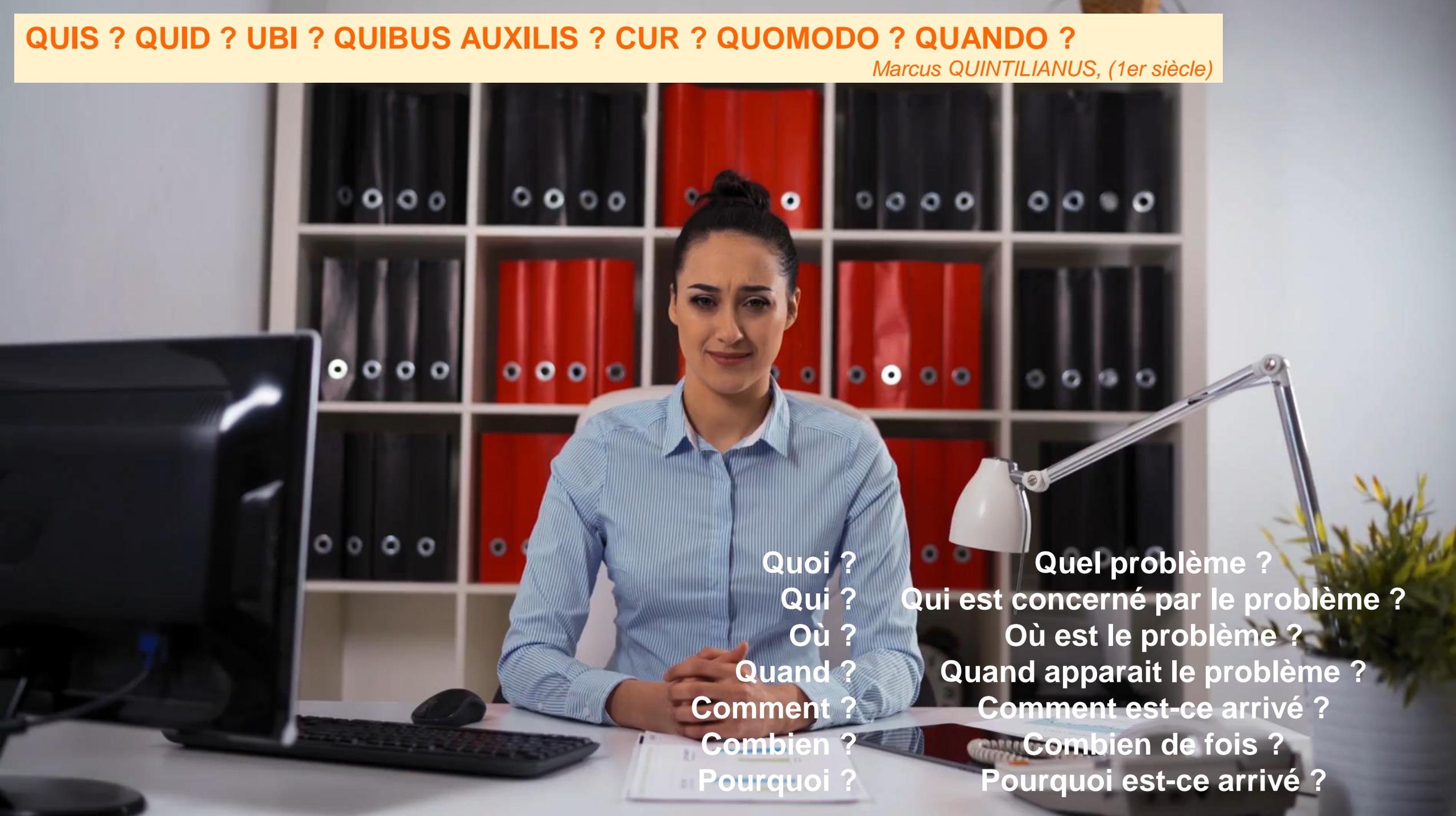
Les temps ne sont pas les mêmes !

10^{ème}
Journée Mondiale
de la Qualité 2019



QUIS ? QUID ? UBI ? QUIBUS AUXILIS ? CUR ? QUOMODO ? QUANDO ?

Marcus QUINTILIANUS, (1er siècle)



Quoi ?	Quel problème ?
Qui ?	Qui est concerné par le problème ?
Où ?	Où est le problème ?
Quand ?	Quand apparaît le problème ?
Comment ?	Comment est-ce arrivé ?
Combien ?	Combien de fois ?
Pourquoi ?	Pourquoi est-ce arrivé ?

Où est le problème ?

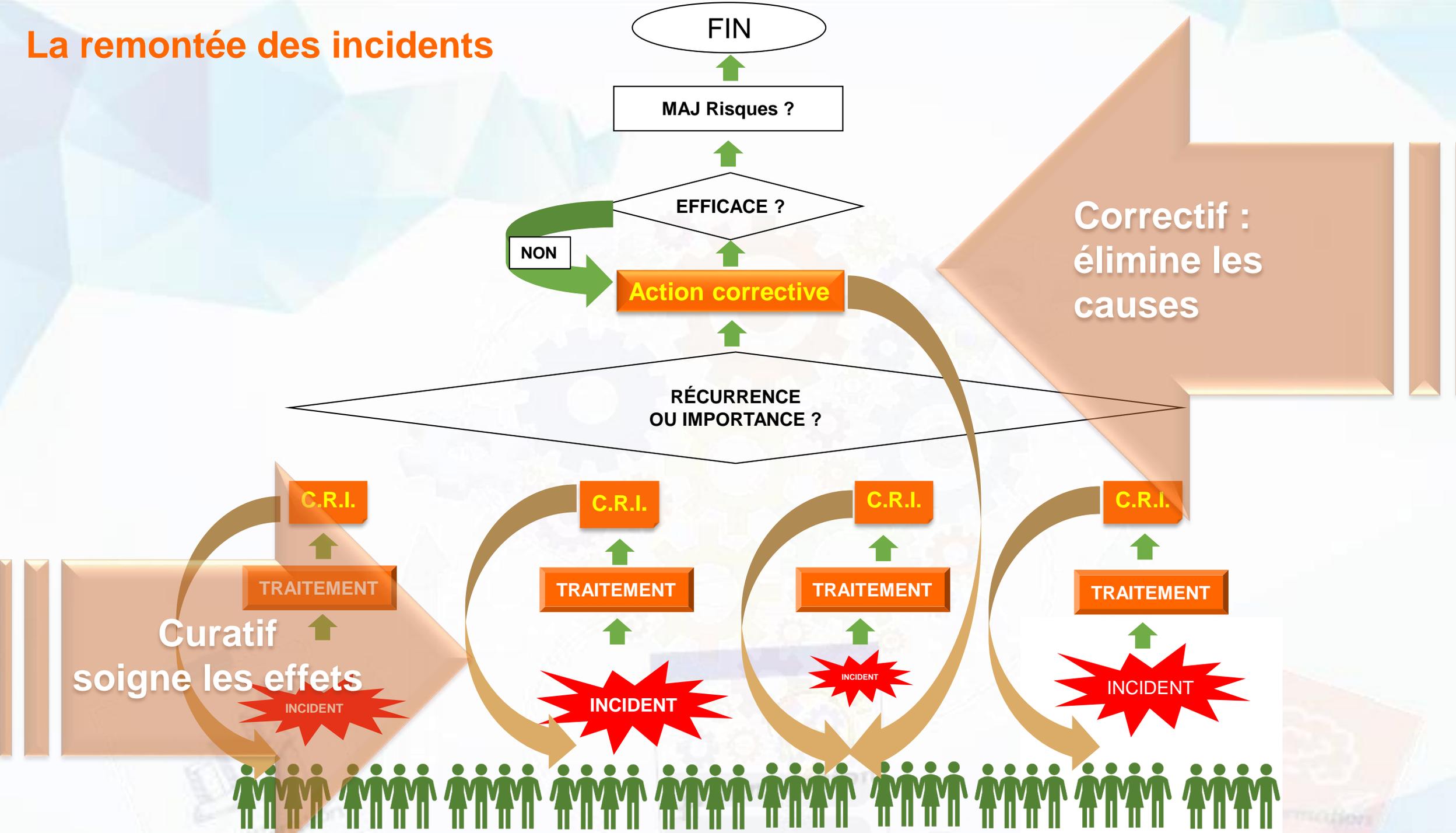
1. Un petit atelier produit des pièces mécaniques.
2. Un client important lui place une commande très urgente.
3. Le travail est confié à un salarié nouvellement embauché.
4. Il travaille sur une machine pour la première fois, pour laquelle il n'existe pas d'instructions de travail.
5. Il casse accidentellement la machine.
6. La production de la commande est arrêtée.
7. La commande ne peut être livrée à temps.
8. Le client est informé, il est furieux et menace d'intenter un procès.
9. Il mentionne cet incident à d'autres clients.
10. De nombreux clients cessent de traiter avec cette entreprise.

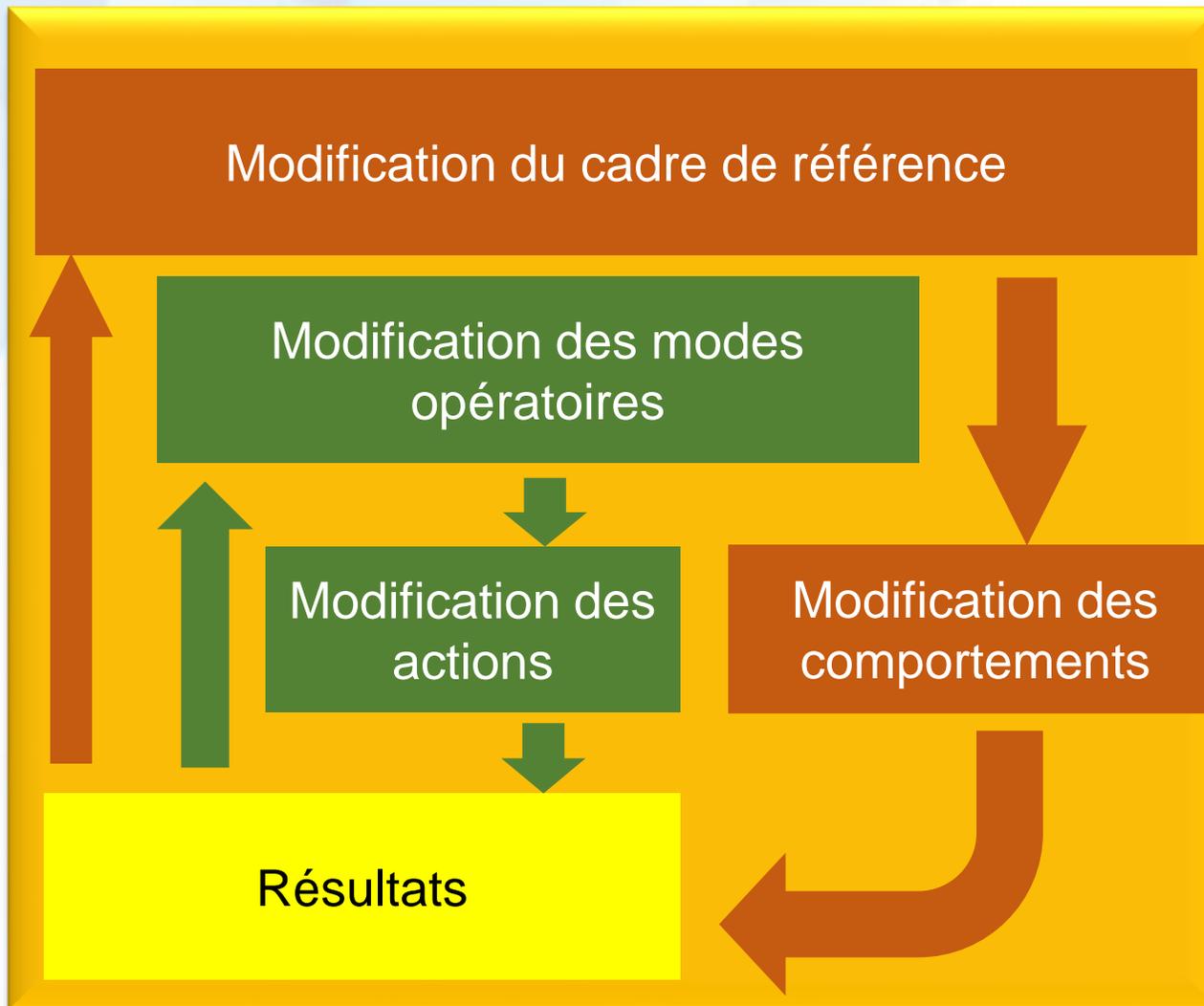


POURQUOI ?	Raison d'être, finalité
QUOI ?	Et pourquoi ?
QUI ?	Et pourquoi ?
OÙ ?	Et pourquoi ?
QUAND ?	Et pourquoi ?
COMMENT ?	Et pourquoi ?
COMBIEN ?	Et pourquoi ?



La remontée des incidents





L'apprentissage à simple boucle : des améliorations du fonctionnement, des procédures, des indicateurs...

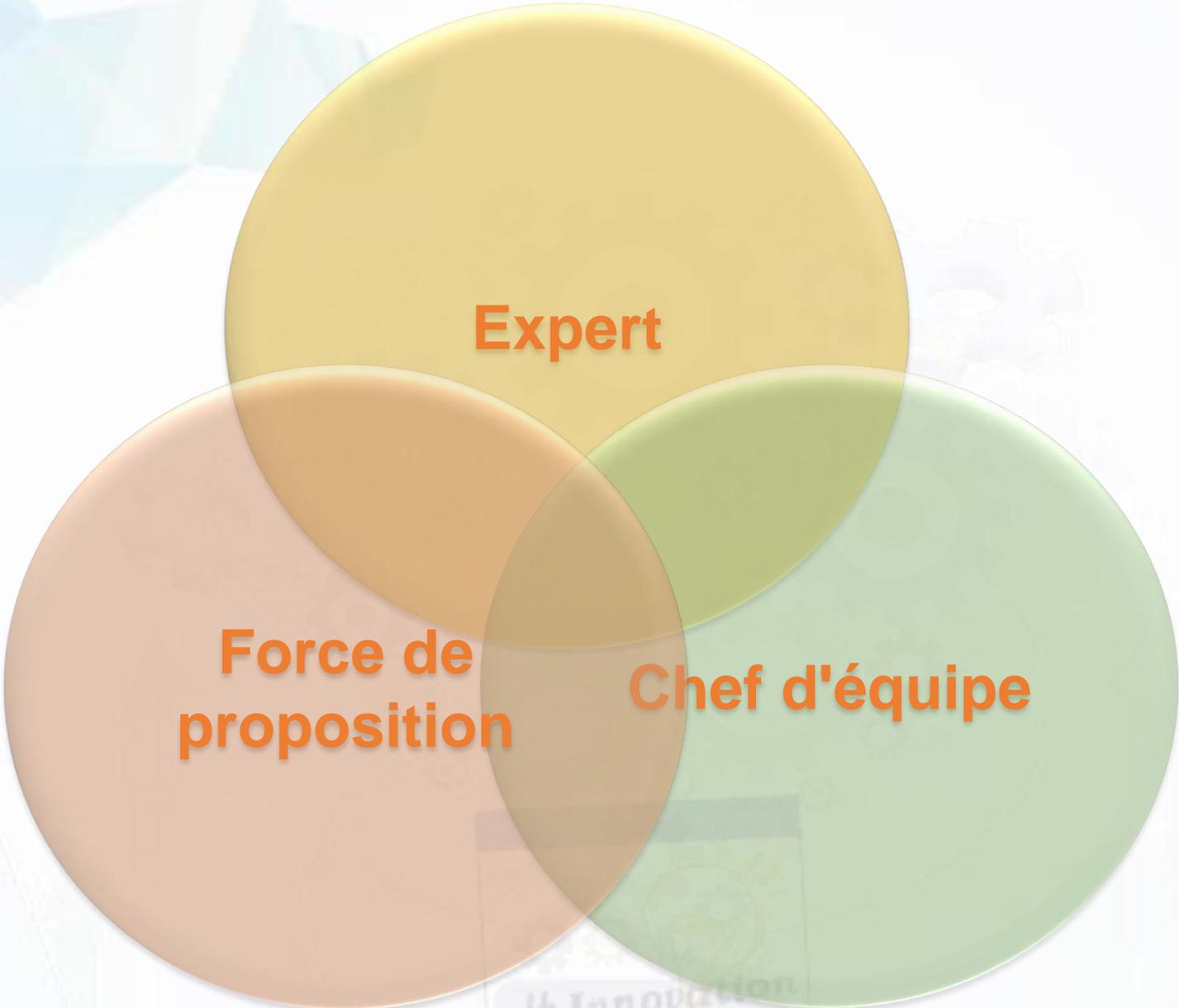
L'apprentissage à double boucle : remet en cause des valeurs et des évidences.

La méthode RADAR (*Results, Approaches, Deploy, Assess & Refine*).



- Définir les **résultats** à atteindre.
- Planifier et développer un ensemble d'**approches complémentaires**.
- **Déployer** ces approches.
- **Évaluer & affiner** les approches et l'apprentissage.

Les rôles du manager opérationnel



Expert

Force de proposition

Chef d'équipe

Innovation

Transformation



Merci pour
votre attention

JOURNÉE MONDIALE DE LA QUALITÉ 2019

Dr. Jean-Paul CASSAR

Organisation, Qualité et Performance

Canada, France, Tunisie

+33 (6) 07 39 41 74

Jean-Paul.Cassar@orange.fr

www.CassarOnline.com