

thème 3 chapitre 7 Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?

Afin d'assurer son fonctionnement, l'entreprise repère et organise ses ressources et les compétences qui vont lui procurer un avantage sur le marché. Pour être performante, elle va devoir organiser son activité par processus, mettre en place une structure ainsi que des mécanismes de coordination.

I/ Les processus de l'entreprise

Une organisation optimale des ressources nécessite que les activités réalisées par l'entreprise soient structurées en processus.

1. Définition

L'AFNOR (Association française de normalisation) donne la définition suivante du processus : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

- Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.
- Les processus d'une entreprise sont créateurs de valeur ajoutée.
- Ne pas confondre processus et procédé. Le processus est « le quoi faire dans un ordre prédéfini », alors que le procédé est « la façon de faire » une tâche.

Représentation schématique : voir p113 livre

II/. Les parties prenantes, sources de contre-pouvoir

1. Rappel de la définition des parties prenantes

La définition de Freeman selon laquelle « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » nous fait comprendre que les parties prenantes, et plus particulièrement les parties prenantes primaires (internes) peuvent devenir sources de contre-pouvoir.

2. Comment les parties prenantes peuvent-elles agir en contre-pouvoir ?

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont démontré que les parties prenantes ont une stratégie personnelle (un intérêt personnel), et cherchent à détenir plus de « pouvoir » (pouvoir informel et pas seulement hiérarchique) en augmentant leur « zone d'incertitude* », qui n'est pas totalement contrôlable par les autres parties prenantes.

La maîtrise de ces zones d'incertitude est liée à quatre sources possibles de pouvoir :

- des compétences particulières (ex. : un groupe d'ingénieurs réseaux) ;
- des contacts particuliers avec l'extérieur (ex. : un groupe de commerciaux) ;
- un accès à certaines informations avec une rétention volontaire (ex. : un groupe de secrétaires) ;
- une maîtrise des règles organisationnelles (ex. : des chefs de service).

C'est ainsi qu'au sein des entreprises de nombreuses relations de pouvoir informelles coexistent. Pour comprendre les entreprises, il faut donc rechercher les stratégies personnelles des différentes parties prenantes et comprendre les relations de pouvoir entre eux. Les intérêts divergents des acteurs expliquent l'existence de ces conflits.

III/ Les parties prenantes et la RSE

Les parties prenantes sont un élément essentiel de la RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises). En effet, les entreprises engagées dans une démarche de RSE sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes, mais elles veillent également à intégrer dans leurs décisions l'ensemble de leurs intérêts. Elles s'opposent en cela aux entreprises dont la seule finalité est le profit à court terme et qui ne recherchent que la satisfaction des actionnaires.

IV/ Les ressources et compétences de l'entreprise

Chaque entreprise a ses propres ressources et compétences qui peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel grâce à l'effet d'expérience.

1. Les ressources

Les ressources de l'entreprise sont des actifs spécifiques à l'entreprise qui ne peuvent pas faire l'objet d'échanges sur des marchés.

On distingue les ressources tangibles et intangibles :

Ressources tangibles :

Ressources humaines : (effectif, les métiers...)

Ressources physiques et technologiques : (le nombre d'unités, de lignes de production, les équipements...)

Ressources financières : (le capital social, les bénéfices...)

Ressources intangibles :

Ressources humaines : (les compétences individuelles)

Ressources immatérielles :

- *Ressources technologiques : logiciels, brevets...*
- *La structure organisationnelle, compétences collectives...*
- *Les marques, la notoriété, l'image de marque...*

2. Les compétences

Définition : Les compétences d'une entreprise représentent l'ensemble des savoir-faire collectifs organisés permettant de réaliser une tâche ou une activité en combinant des ressources.

Compétences individuelles		Compétences collectives
Compétences transversales (génériques) Savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisables dans diverses situations professionnelles : maîtrise de langues vivantes, d'outils bureautiques...; capacité à travailler en équipe, capacité d'adaptation...	Compétences spécifiques (transférables) Savoirs, savoir-faire et savoir-être attachés à des situations professionnelles données, MAIS pouvant être mis en œuvre dans d'autres contextes professionnels (ex. : les compétences spécifiques de l'ingénieur qui peuvent être transférables vers le métier de technico-commercial).	Ensemble des savoirs et savoir-faire tacites complémentaires ou partagés dans le cadre d'échanges informels (Michaux, 2003), vecteurs de synergies nées d'interactions permanentes, même conflictuelles, entre les membres d'une équipe de travail.

La gestion des compétences devient stratégique du fait de leur mobilisation et des bénéfices escomptés.

Le déploiement des compétences clés permet la construction d'avantages compétitifs durables. Dans un contexte de mondialisation et standardisation des produits, les entreprises se distinguent par leurs compétences spécifiques qui les rendent aptes à mettre au point de nouveaux produits qui vont leur permettre de se démarquer des concurrents.

3. L'effet d'expérience pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel

Une gestion optimale des ressources et compétences d'une entreprise est susceptible de lui permettre d'**acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel** grâce à l'**effet d'expérience**. L'« effet d'expérience » ou « courbe d'expérience » correspond à la diminution en pourcentage du coût unitaire de production chaque fois que le volume de production cumulé de ce produit double. Ce % est variable selon le secteur d'activité.

Les principales raisons de l'effet d'expérience :

- **L'effet d'apprentissage** : plus on fait quelque chose, plus on apprend à le faire, mieux et plus vite on le fait. Le même bien sera donc produit en moins de temps, ou il sera possible d'en produire plus dans le même temps.
- **Les économies d'échelle** : une augmentation du volume de production conduit à la réduction du coût unitaire de production, puisque les charges fixes sont réparties sur un plus grand nombre de produits.
- **L'effet de taille** : en grandissant, l'entreprise va augmenter son pouvoir de négociation auprès de ses fournisseurs et obtenir des conditions plus favorables.
- **L'amélioration du processus de production** : par la spécialisation (standardisation) et la simplification des procédés de production.
- **La substitution du capital au travail** : par l'investissement, qui implique aussi bien une nouvelle conception du produit que des équipements nouveaux ou une remise à plat des méthodes de production. Si l'investissement est rentable, les entrées de liquidités qu'il va permettre de réaliser sont supérieures au coût de l'investissement lui-même.
- **La maîtrise du temps** : temps d'anticipation, de production, de livraison...

V/ Les styles de management et les mécanismes de coordination

L'organisation des ressources de l'entreprise dépend également du style de management adopté par le dirigeant, qui lui-même induit les mécanismes de coordination et de contrôle des activités de l'entreprise.

1. Les niveaux de management

Il convient tout d'abord de distinguer les deux niveaux de management.

Le management stratégique	Le management opérationnel
<ul style="list-style-type: none">– assuré par la direction générale de l'entreprise (le sommet hiérarchique) ;– détermine les orientations du périmètre d'activité de l'entreprise ;– sur le moyen et long terme ;– les décisions stratégiques sont irréversibles ou très difficilement réversibles.	<ul style="list-style-type: none">– assuré par les managers ou responsables intermédiaires des différents services ;– organise les actions visant la gestion courante et la mobilisation des ressources en application des décisions stratégiques ;– sur le court terme ;– les décisions sont réversibles.

2. Les styles de management

Rensis Likert, à partir de résultats détaillés de questionnaires adressés à des employés de sociétés américaines et sur l'opinion que ceux-ci avaient de leurs supérieurs, identifie en 1961 quatre styles de direction.

Le style autoritaire et exploiteur

C'est un style de management directif, basé sur l'intimidation et la soumission à l'autorité. Le lien de subordination est prédominant, les décisions sont prises au sommet sans consultation et s'imposent sans discussion, ni concession. La communication est descendante. Le ressort de ce style de management repose sur un système de menaces et de sanctions, ce qui génère du stress au sein des équipes de travail et peu de motivation.

Le style paternaliste (ou persuasif)

Ce style de management est également directif, mais le manager place davantage sa confiance en ses salariés. Il essaie de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle. Il prend la posture du « bon père de famille » qui sait ce qui est bon pour ses salariés et leur propose un cadre de travail défini et précis. Il utilise un système de sanctions et de récompenses pour à la fois contrôler et motiver ses salariés. Ce style de management peut créer un sentiment d'appartenance au groupe et souder les équipes.

Le style consultatif

Ce style de management repose sur la confiance du manager envers ses collaborateurs, qu'il consulte avant de prendre une décision. La communication est horizontale et verticale (entre les services), le travail d'équipe est important. Les ressorts de ce style de management sont donc l'implication et la responsabilisation de chacun. Ce style de management permet de créer une bonne ambiance de travail et favorise un bon climat social.

Le style participatif

Ce style de management est centré sur les relations sociales au sein des équipes et repose sur une forte relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Les liens hiérarchiques sont distendus, le manager est intégré à l'équipe de travail, l'encadre mais ne la dirige plus. Les collaborateurs sont plus fortement impliqués dans le processus de décision que dans le cadre d'une consultation. Ils sont associés aux décisions qui sont prises de manière collégiale, par le biais de groupes de travail. Ce style de management repose sur un réel engagement des collaborateurs. Il permet de développer la créativité et l'esprit entrepreneurial au sein des équipes de travail.

Selon R. Likert, le style de management participatif, en reconnaissant à chaque membre du groupe ses compétences et en l'intégrant dans la prise de décision, contribue davantage à l'efficacité des processus utilisés et à la performance de l'entreprise.

V/ La structure de l'entreprise

Un système social (entreprise, société) a tendance à se structurer, les activités sont divisées en tâches. La **spécialisation** correspond au découpage des activités de l'organisation et au degré de division de ces activités. Cela permet de profiter de l'effet d'expérience et des compétences spécifiques des salariés. La spécialisation conduit à une nécessaire **coordination des activités**, enfin les regrouper pour atteindre une plus grande efficacité.

Une des fonctions du management correspond à ce processus de structuration de l'organisation.

1 Les mécanismes de coordination et de contrôle

Henry Mintzberg définit les mécanismes de coordination comme étant « les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail ».

Il identifie 6 mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications (et du savoir) et la standardisation des normes.

Une entreprise n'emploie pas qu'un seul mécanisme de coordination.

Mécanismes de coordination	Caractéristiques
L'ajustement mutuel	Lorsque les salariés sont peu nombreux, la coordination du travail s'effectue par de simples échanges informels. En échangeant de manière spontanée, les membres de l'équipe se partagent les tâches à réaliser et contrôlent mutuellement l'avancement du travail.
La supervision directe	La coordination du travail consiste à nommer un responsable (le patron ou un salarié) qui est chargé de donner des ordres à ses subordonnés et de contrôler l'exécution du travail réalisé.
La standardisation des procédés	La coordination s'effectue par les procédés de travail qui sont transmis aux salariés pour réaliser leurs tâches. Les procédés décrivent de manière très précise les méthodes que les salariés doivent respecter pour effectuer leur travail.
La standardisation des résultats	Ce mécanisme de coordination permet d'assurer une cohérence de l'ensemble de l'organisation à travers la fixation d'objectifs qui dictent les résultats à atteindre. Les salariés disposent d'une certaine liberté dans leur méthode de travail pour atteindre les résultats attendus.
La standardisation des qualifications	La coordination des différents types de travail est opérée à travers la formation et la transmission de savoirs spécifiques qui vont permettre aux salariés d'adopter les mêmes méthodes de travail et de pouvoir se coordonner de manière quasi automatique.
La standardisation des normes	La coordination s'effectue par des normes qui dictent le travail à réaliser. Les normes peuvent être une culture, des valeurs communes partagées par l'ensemble des membres et qui constituent le « ciment » de l'organisation, selon Mintzberg.

2 Les structures

Le choix d'une structure résulte de la combinaison de la spécialisation des unités et de leur coordination pour obtenir flexibilité et productivité. L'organisation structurelle de l'entreprise est un des facteurs déterminants dans l'organisation des ressources de l'entreprise, en particulier des ressources humaines.

1. Définition

Henry Mintzberg définit la structure d'une entreprise, représentée généralement par un organigramme, comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

2. Les différentes configurations structurelles

a/ Les structures classiques : (hiérarchique/fonctionnelle/staff and line / divisionnelle /matricielle

b/Les structures flexibles (organiques) : par projet/en réseau

La structure par projets est une structure fondée sur la constitution ponctuelle d'équipes ou de groupes de travail destinés à initier et mettre en œuvre des projets (nouveaux produits/amélioration de la qualité/ process production...). Cette structure est flexible et donc parfaitement adaptée aux environnements changeants. Toutefois l'efficacité de la structure peut être contrariée par l'absence de cohérence entre les projets ou la mauvaise combinaison des compétences individuelles au sein des groupes.

La structure par réseau : L'entreprise est caractérisée par une ensemble d'unités indépendantes et diversifiées qui se trouvent reliées entre elles par des relations partenariales, d'alliance et contractuelles (client/fournisseurs...banques). Il existe souvent une entreprise centrale qui distribue les rôles et définit les attributions. L'entreprise en réseau n'est pas délimitée par les frontières et repose sur l'externalisation d'un grand nombre d'activités. Les décisions sont décentralisées et un système d'information (SI) doit organiser le partage de l'information entre les unités.

L'organisation virtuelle est une organisation en réseau dont les activités sont physiquement éloignées mais reliées et coordonnées entre elles par le biais des réseaux électroniques et informatiques.