

# Thème 3

## Sommaire :

Chapitre 15 : L'organisation des ressources de l'entreprise.....	2
I / Les processus de l'entreprise.....	2
L'étude de l'organisation en processus.....	2
Identification des 3 principaux processus.....	2
Approche théorique des processus.....	2
II / Les parties prenantes et les contre-pouvoirs.....	2
L'exercice du pouvoir dans l'entreprise.....	2
De la zone d'incertitude au pouvoir.....	3
III / Les ressources et les compétences de l'entreprise.....	3
Les ressources.....	3
Les compétences.....	3
Identification des compétences fondamentales de l'entreprise.....	3
Le diagnostic interne.....	3
L'intérêt du diagnostic interne.....	3
IV / Les styles de management.....	4
Les 2 types de management.....	4
Les 3 caractéristiques du management stratégique :.....	4
Les 4 caractéristiques du management opérationnel.....	4
Le concept de « style » de management selon Linkert.....	4
V / Les structures et les modes de coordination de l'entreprise.....	4
La notion de structure.....	4
Le concept de structures classiques.....	5
Le concept de « structures flexibles ».....	5
Les modes de coordination et de contrôle de Mintzberg.....	5
Identification des 6 modes de coordination.....	5

## Thème 3

### Chapitre 15 : L'organisation des ressources de l'entreprise

Les compétences attendues :

1. Savoir identifier les processus et les structures de l'entreprise
2. Savoir identifier les modes de coordination et de contrôle
3. Savoir identifier les ressources et les compétences

Plan du chapitre :

- I / Les processus de l'entreprise
- II / Les parties prenantes et les contre-pouvoirs
- III / Les ressources et les compétences de l'entreprise
- IV / Les styles de management
- V / Les structures et les modes de coordination de l'entreprise

#### I / Les processus de l'entreprise

##### L'étude de l'organisation en processus

Définition : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments entrants en éléments de sorties

Objectif : Améliorer la qualité de l'offre, les délais de production et de livraison et réduire les coûts

##### Identification des 3 principaux processus

Le processus productif : Processus permettant d'assurer la production du bien ou du service qui est au cœur du métier

Le processus de support : Processus visant la gestion des ressources

Le processus de pilotage : Processus assurant la prise de décision et le contrôle

#### Approche théorique des processus

Fondement théorique : Le Reengineering (Hammer et Champy)

Portée du Reengineering : Redéfinition radicale de l'entreprise afin de réaliser des gains spectaculaires en termes de performance

Intérêt pour l'entreprise : Plus de flexibilité en modifiant que les éléments critiques du processus pour mieux répondre à la demande de la clientèle

#### II / Les parties prenantes et les contre-pouvoirs

##### L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

Définition : Capacité d'une personne, dans une relation, de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables

## Thème 3

Travaux de Cyert et March : Toute personne détient un pouvoir qu'elle exercera pour servir ses intérêts

### De la zone d'incertitude au pouvoir

Notion « zone d'incertitude » : Ensemble des ressources et compétences maîtrisées par une personne ou un groupe de personnes mais échappant au contrôle des autres groupes ou personnes

Effet des zones d'incertitude : Maîtriser les zones d'incertitude et sources de pouvoir et marque une dépendance envers celui qui les maîtrise

### III / Les ressources et les compétences de l'entreprise

#### Les ressources

Définition générale : Ensemble des moyens (actifs) dont dispose l'entreprise pour produire

#### Les compétences

Définition : Ensemble des savoir-faire pour mobiliser au mieux les ressources déterminées pour atteindre un objectif

#### Identification des compétences fondamentales de l'entreprise

Définition : Savoir-faire, source d'un avantage concurrentiel, permettant de se distinguer des concurrents

4 caractéristiques de la compétence fondamentale :

1. Être source de valeur pour le client
2. Être rare
3. Être difficilement imitable par les concurrents
4. Être mobilisable sur d'autres marchés

#### Le diagnostic interne

Définition : Analyse permettant d'identifier l'ensemble des ressources et compétences de l'entreprise afin de déterminer celles qui constituent des forces et des faiblesses

Intérêt : Identification des forces (sources de valeur, afin de les renforcer) et des faiblesses (destructrices de valeur, afin de les externaliser vers des professionnels plus compétents)

#### L'intérêt du diagnostic interne

#### Identification de l'intérêt : La constitution d'effets d'expérience et d'avantages concurrentiels

Définition « effets d'expérience » : Phénomène entraînant une diminution des coûts de production unitaires d'environ 15 à 20% à chaque doublement de la production

3 sources principales des effets d'expérience :

1. Les économies d'échelle

## Thème 3

2. Les effets d'apprentissage
3. L'innovation

### IV / Les styles de management

#### Les 2 types de management

Management stratégique : Ensemble des décisions qui relève de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise sur le long terme afin d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise

Management opérationnel : ensemble des décisions prises par la hiérarchie intermédiaire concernant la gestion concourante de l'entreprise à court ou moyen terme pour optimiser les ressources

#### Les 3 caractéristiques du management stratégique :

1. Être assuré par la direction générale de l'entreprise
2. Déterminer les orientations du périmètre d'activité de l'entreprise
3. Intervention sur le moyen et long terme

#### Les 4 caractéristiques du management opérationnel

1. Être assuré par les managers ou responsables intermédiaires des différents services
2. Relatif à la gestion courante et la mobilisation des ressources en application des décisions stratégiques
3. Intervention sur le court terme
4. Des décisions réversibles

#### Le concept de « style » de management selon Linkert

Définition : Manière dont le manager exerce ses activités envers ses collaborateurs

Identification de 4 styles :

1. Le style autoritaire exploiteur
2. Le style autoritaire paternaliste
3. Le style consultatif
4. Le style participatif

### V / Les structures et les modes de coordination de l'entreprise

#### La notion de structure

Définition : Combinaison des éléments et des mécanismes permettant de répartir, de coordonner et de contrôler les activités de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques de manière efficace et efficiente

# Thème 3

## Le concept de structures classiques

Pour une stratégie de spécialisation (une seule activité) :

1. La structure simple
2. La structure fonctionnelle
3. La structure hiérarchique-fonctionnelle

Pour une stratégie de diversification (plusieurs activités) :

1. La structure divisionnelle
2. La structure matricielle

## Le concept de « structures flexibles »

Fondement du concept : Afin de répondre aux aléas de leur environnement en constante évolution, les entreprises ont dû faire évoluer leur structure pour gagner en flexibilité et en réactivité

Types de structure :

1. La structure par projet
2. La structure en réseaux

## Les modes de coordination et de contrôle de Mintzberg

Définition : Mécanismes mis en place pour assurer la cohérence des tâches réalisées dans l'activité de production de l'entreprise

## Identification des 6 modes de coordination

1. L'ajustement mutuel
2. Supervision directe
3. Standardisation des procédés
4. Standardisation des résultats
5. Standardisation des qualifications
6. Standardisation des normes