

# Culture économique, juridique et managériale

BTS SIO, 1<sup>ère</sup> année



# Thème 3. L'organisation de l'activité de l'entreprise

## Chapitre 7. Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?

- ❶ Les différents processus de l'entreprise
- ❷ Les ressources et les compétences de l'entreprise
- ❸ Le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise
- ❹ Les styles de management
- ❺ Le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs



U3. Culture économique, juridique et managériale  
BTS SIO, 1<sup>ère</sup> année

# Performance de l'entreprise et organisation des ressources

1

La performance de l'entreprise dépend en grande partie de **l'organisation des ressources**, elle-même fonction de **nombreux facteurs**.

## Facteurs de contingence

Éléments évolutifs (des variables) internes et externes à l'entreprise qui influencent ses décisions et ses actions :

- **Externes** : conjoncture économique, contexte géopolitique, RSE, concurrence, ...
- **Internes** : ancienneté de l'entreprise, taille, culture, technologie, climat social, ...



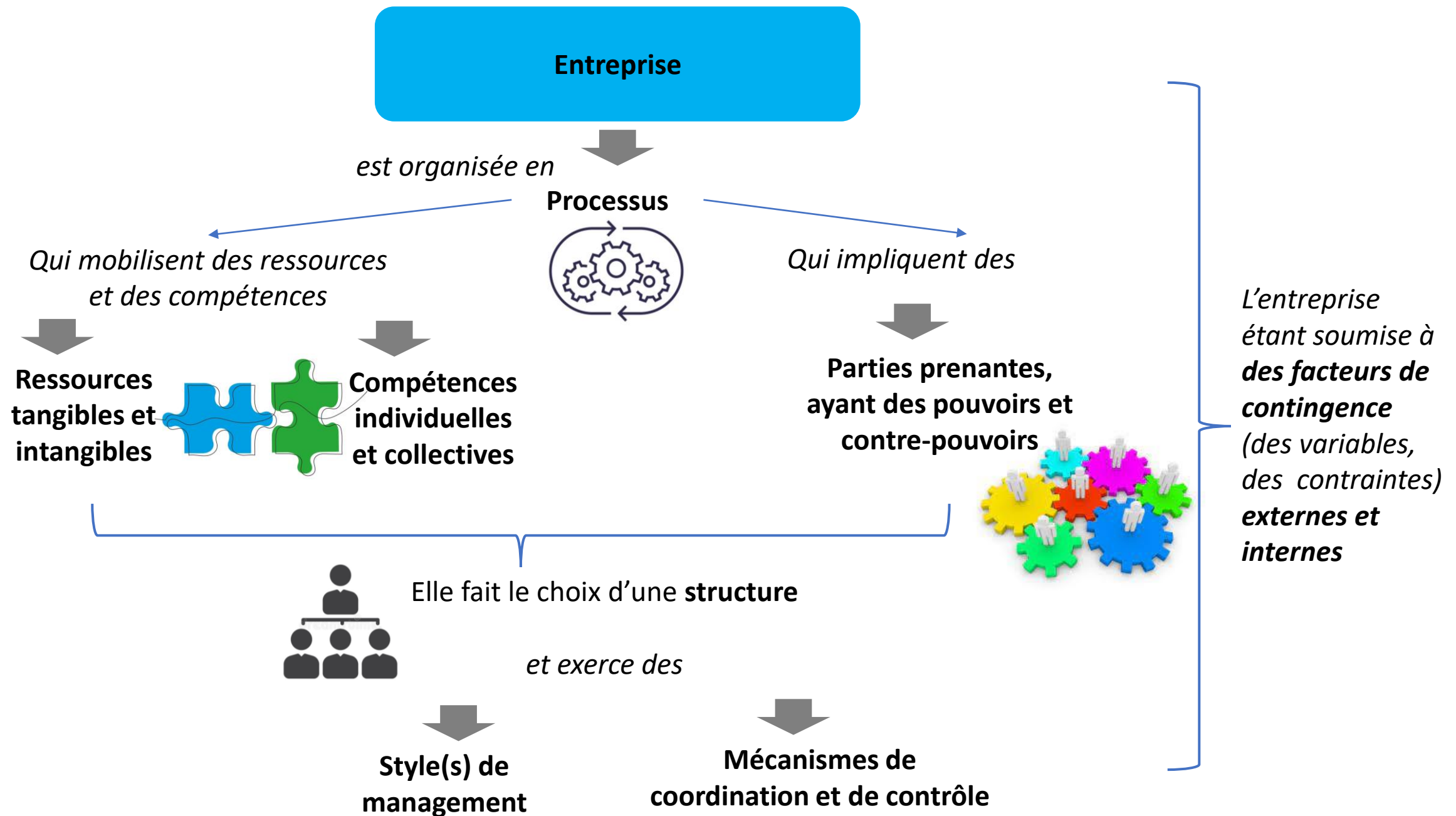
Structure  
organisationnelle

Styles de  
management

Mécanismes de  
coordination du travail

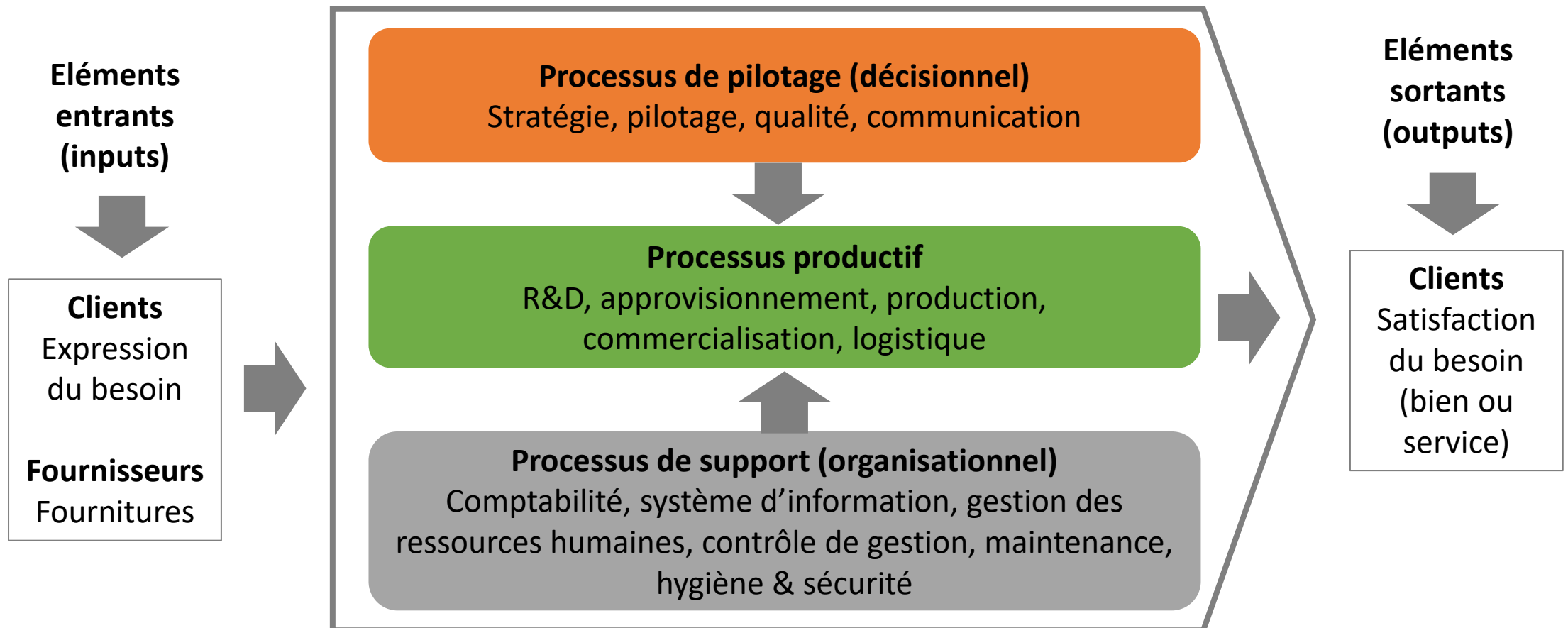
Acteurs en présence  
(pouvoirs et contre-  
pouvoirs)

Processus

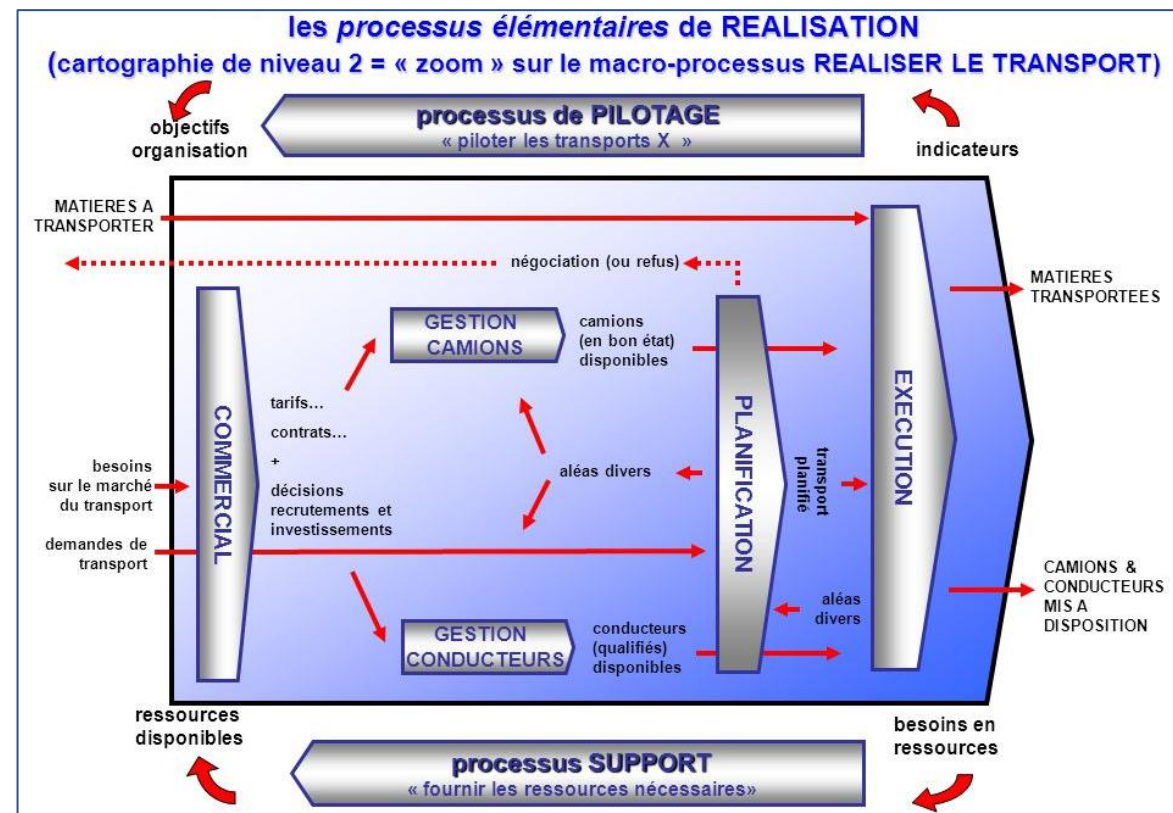
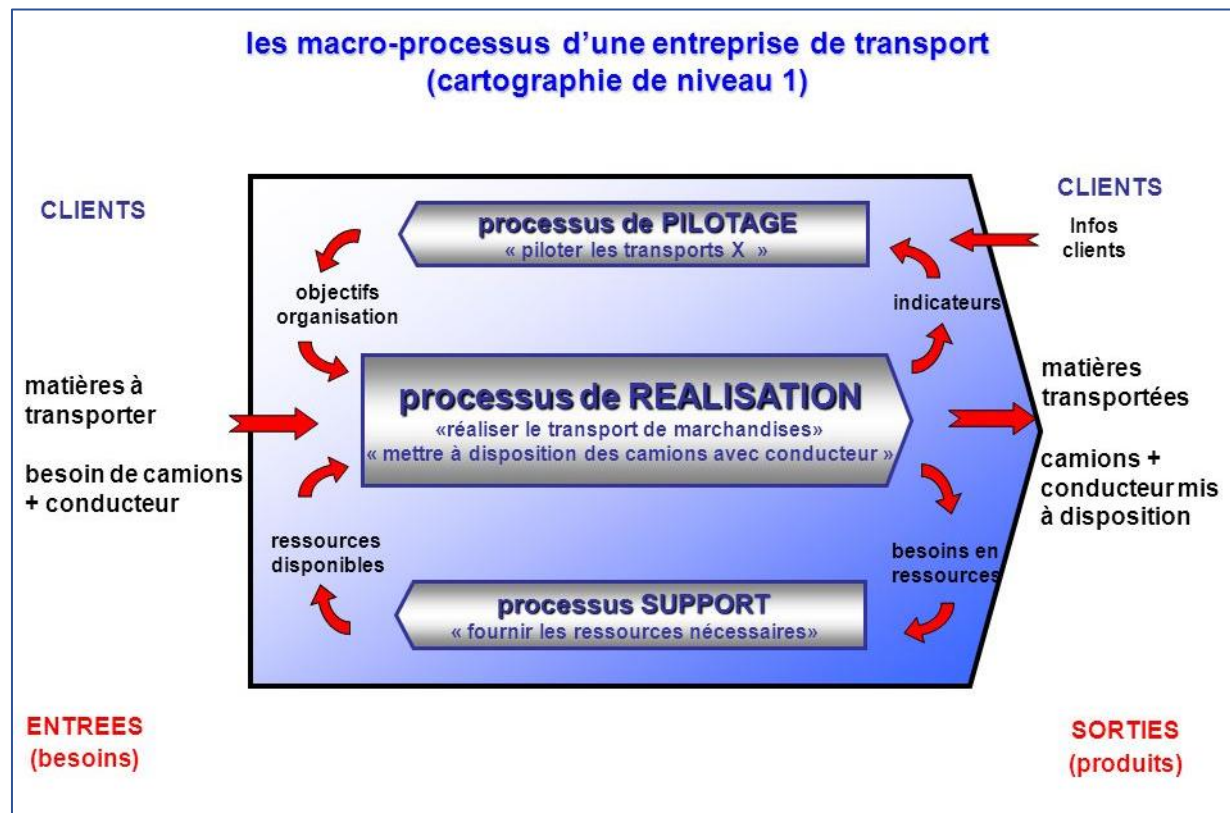


# Les différents processus de l'entreprise, pour une organisation optimale

**Processus : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (AFNOR, Association française de normalisation)**

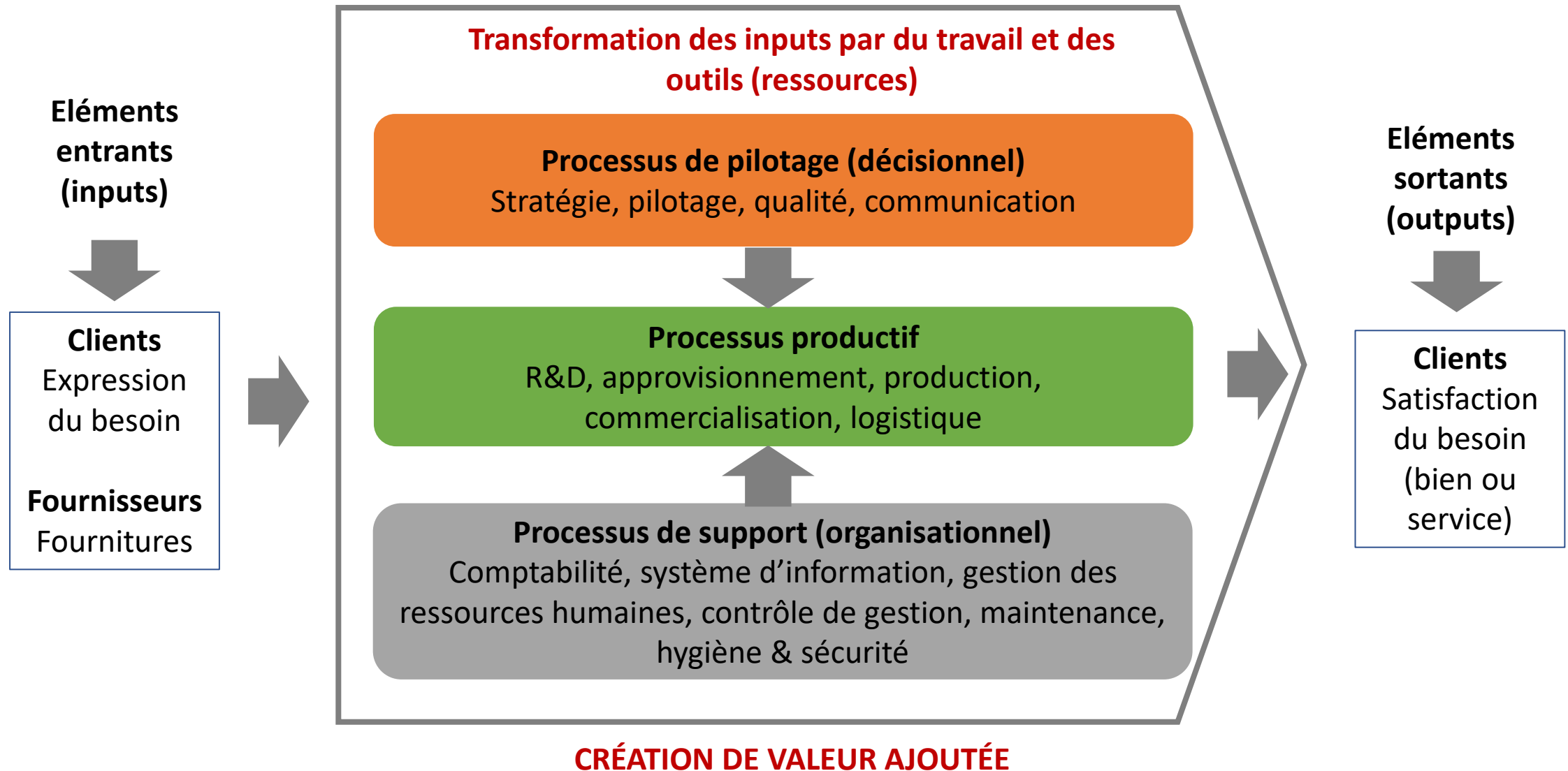


# Exemple pour une entreprise de transport



- Les éléments d'entrée d'un process sont généralement les éléments de sortie d'un autre processus
- Ne pas confondre *processus* et *procédé*
  - Processus** : quoi faire dans un ordre prédéfini
  - Procédé** : façon de faire une tâche (*exemple : tourner la clé pour démarrer le moteur du camion*)



**RESSOURCES**



# Cas pratique : quelles sont les activités et processus de l'Annecy Design Center ?

## DOCUMENT 1 Comment Salomon organise une production « sur-mesure »

Au sein de l'Annecy Design Center (ADC), centre de recherche de l'entreprise française Salomon situé en Haute-Savoie, les prototypes sont conçus, fabriqués à la chaîne et testés avant leur industrialisation et commercialisation.

L'Annecy Design Center (ADC) est également doté d'unités de production dédiées à la fabrication de différents équipements sportifs « sur-mesure » : skis, snowboards, chaussures de ski, de trail... Ces productions sont destinées aux athlètes sponsorisés par Salomon ainsi qu'à une clientèle d'amateurs avertis.

L'entreprise Salomon s'inscrit dans une démarche de qualité totale, ce qui la conduit à être particulièrement vigilante quant à la qualité des produits semi-finis de ses fournisseurs asiatiques.

Le design est en relation directe avec la direction générale de Salomon. Cette dernière impulse les projets au travers d'un comité stratégique composé de distributeurs, salariés et managers de différents pays. Ainsi, la direction générale n'hésite pas à consacrer 8 % du chiffre d'affaires à la conception, à la recherche et développement et au marketing.

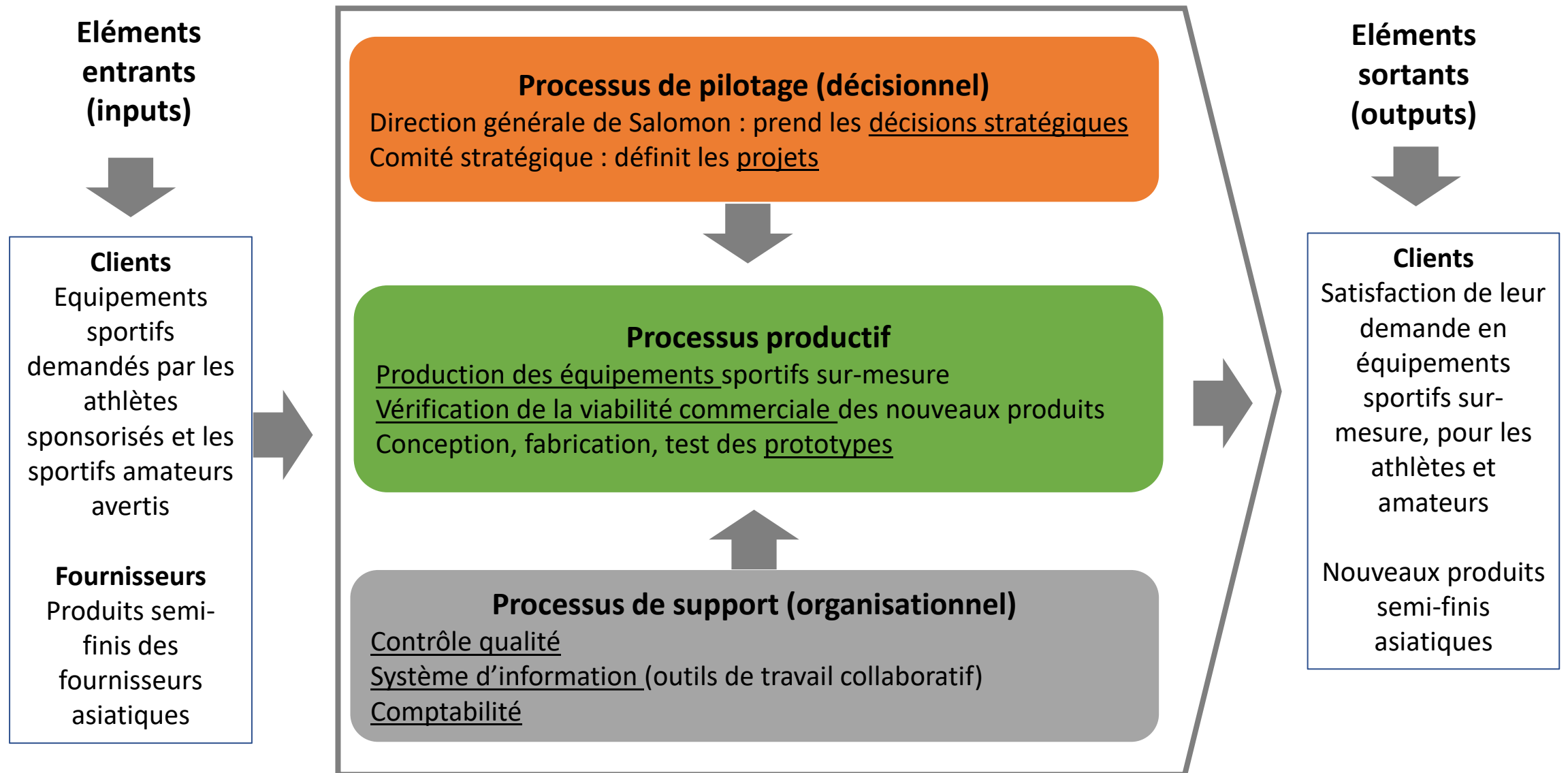
Le centre est organisé par plateformes « produits » qui regroupent plusieurs métiers : designers, ingénieurs et marketeurs. Ces derniers, affectés par la division commerciale aux différentes plateformes, ont pour mission principale de vérifier la viabilité commerciale des produits en fonction de la demande des sportifs et de l'offre concurrente.

Au sein des plateformes « produits », des équipes dédiées à un projet sont constituées, mais tous les espaces de travail sont communs. Cela permet à chacun de bénéficier des avancements et savoir-faire des collaborateurs grâce à un système d'information équipé d'outils facilitant le travail collaboratif.

© Delagrave, 2018.







# Les ressources et les compétences de l'entreprise

**Ressources de l'entreprise : actifs spécifiques à l'entreprise qui ne peuvent pas faire l'objet d'échanges sur les marchés**

**Principales catégories des ressources : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputation**

## **Ressources tangibles**

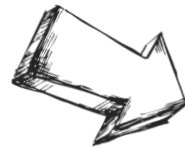
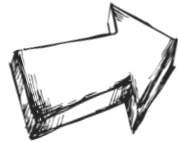
- Ressources humaines : effectifs, métiers, ...
- Ressources physiques et technologiques : équipements, lignes de production, ...
- Ressources financières : capital social, bénéfices, emprunts, ...

## **Ressources intangibles**

- Ressources humaines : compétences individuelles
- Ressources immatérielles
  - Les ressources technologiques : logiciels, brevets, ...
  - La structure organisationnelle, les compétences collectives, ...
  - Les marques, la notoriété, l'image de marques, ...

# Les ressources et les compétences de l'entreprise

**Compétences de l'entreprise :**  
ensemble des savoir-faire collectifs organisés, permettant de réaliser une tâche ou une activité en combinant des ressources



## Compétences individuelles

### Compétences transversales (génériques)

- Savoir, savoir-faire, savoir-être mobilisables dans diverses situations professionnelles
  - Maîtrise d'une langue vivante, d'un outil
  - Capacité à travailler en équipe
  - Capacité d'organisation
  - ...

### Compétences spécifiques (transférables)

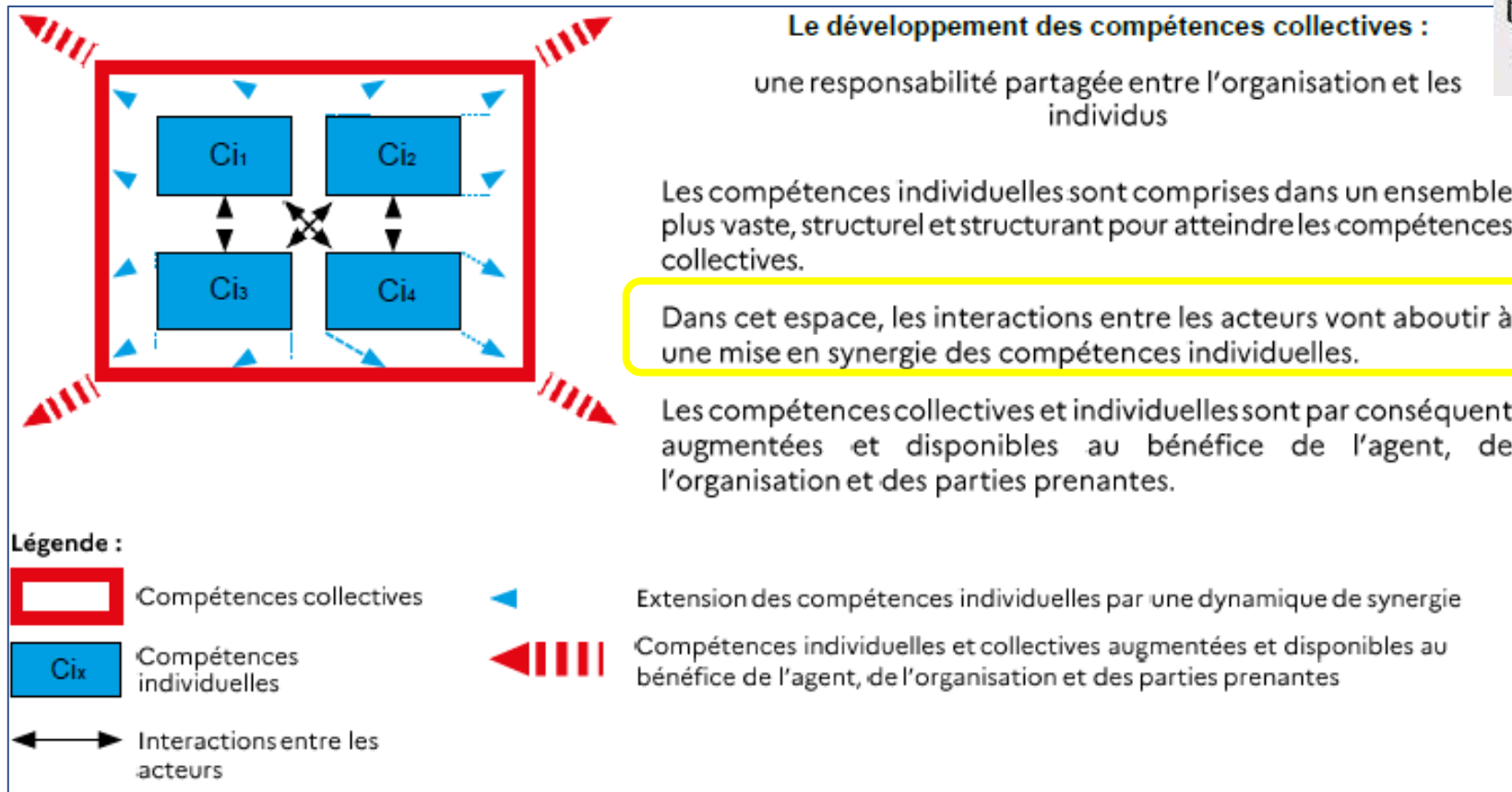
- Savoir, savoir-faire, savoir-être attachées à des situations professionnelles données
- **MAIS pouvant être mises en oeuvre dans d'autres contextes professionnels**
  - Ex : compétences spécifiques d'un ingénieur transférables dans un métier technico-commercial

## Compétences collectives

« Ensemble des savoirs, 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 »

# Les compétences collectives...

## ... plus que l'addition de compétences individuelles



- Rôle des interactions pour développer les compétences collectives
- Notion de « collectif de travail »
- Mode projet propice aux compétences collectives

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/competences-collectives-competences-individuelles-a1863.html>





**Nom :** Annecy Design Center

**Siège social :** Metz-Tessy 74996 Annecy, France

**Activité :**

- Centre de recherche et de design (1<sup>er</sup> au niveau mondial dans les domaines de l'invention et de l'innovation dans le sport) qui a déposé en cinq ans, 148 brevets.
- Centre de production pour des équipements sportifs « sur-mesure » : skis, snowboards, chaussures de ski, de trail, etc.

**Infrastructures :** Bâtiments actuellement de 33 000 m<sup>2</sup> qui vont s'agrandir de 1 760 m<sup>2</sup> en 2018, et dotés d'un équipement productif de pointe.

**Organisation de l'activité :** Chaque catégorie produit possède ses espaces dédiés où travaillent en étroite relation, par projet et par produit, des chefs de produit, des designers, des développeurs, des testeurs (athlètes) et des marketeurs.

**Lien juridique :** Centre de design de la SAS unipersonnelle Salomon, n° 1 mondial du marché des sports d'hiver et de la chaussure de trail running, et filiale du groupe finlandais Amer Sports.

**Emploi :** 1 000 personnes dont 260 dédiées à l'innovation, en particulier pour la marque Salomon. De 2012 à 2017, recrutement de 250 talents internationaux (ingénieurs, professionnels du marketing digital, etc.).

Ce centre rassemble une grande diversité de spécialistes, experts dans leur domaine professionnel, ayant acquis un savoir-faire particulier dans des technologies telles que le composite, l'injection plastique, la mécanique, la thermie, la couture ou encore l'informatique. Les employés sont aussi de bons pratiquants quotidiens de sport.

**Financement :** 8 % du chiffre d'affaires pour la recherche et le développement (R&D).

**Projet :** Accélérer la mutation de la marque vers le sport de plein air, hors sports d'hiver.

© Delagrave, 2018.

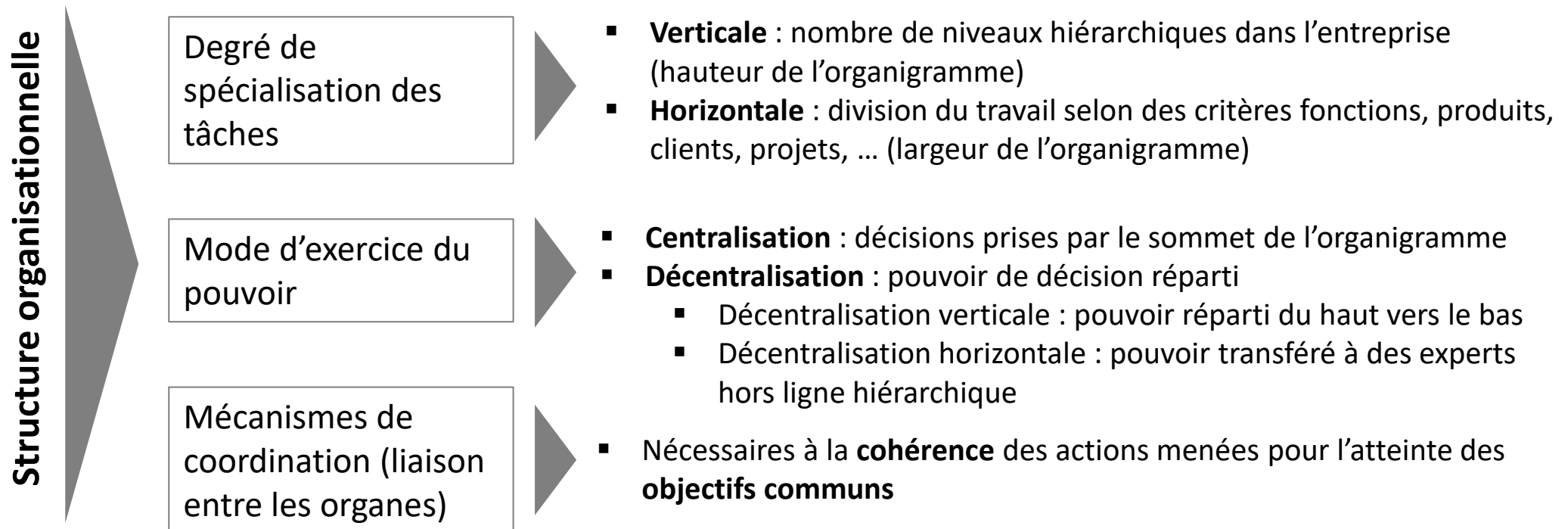
## Cas pratique : quelles sont les ressources de l'Annecy Design Center ?

Ressources tangibles	Ressources intangibles
<b>Ressources humaines :</b> 1000 salariés (différents métiers)	<b>Ressources humaines :</b> compétences des salariés (individuelles ; collectives, issues du travail collaboratif)
<b>Ressources physiques et technologiques :</b> Bâtiment 33000 m <sup>2</sup> + 1760 m <sup>2</sup> Équipement de production	<b>Ressources immatérielles :</b> Brevets déposés Notoriété, image de marque Marque Salomon Organisation en travail collaboratif
<b>Ressources financières :</b> 8% de CA consacré à la R&D	



# Les structures d'entreprise

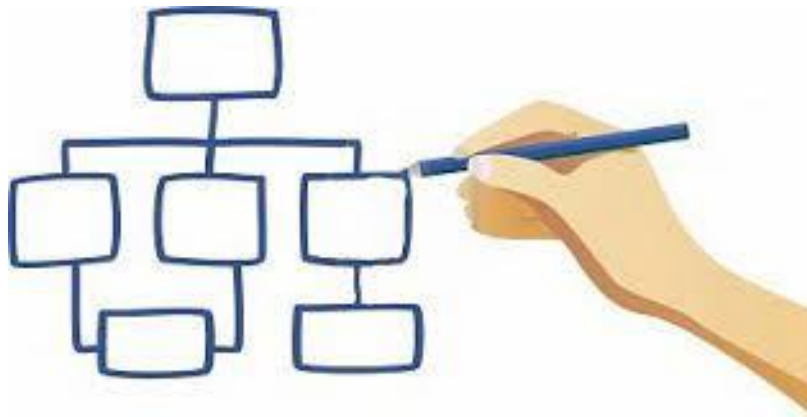
**La structure de l'entreprise peut être définie comme: « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » selon Henry Mintzberg.**



# Les structures types

## Plusieurs configurations existent

- De multiples facteurs sont à prendre en compte pour choisir un type de structure (stratégie, environnement, technologie, taille de l'entreprise, ...)
- Le degré de complexité des différents types est variable (croissant de structure hiérarchique à réticulaire)
- Chaque type présente des avantages et des inconvénients
- La structure peut (doit) évoluer, être adaptée en fonction de l'évolution de l'entreprise
- Schématiquement, la structure est présentée sous forme d'un organigramme



- **Structure hiérarchique**
- **Structure fonctionnelle**
- **Structure *staff and line***
- **Structure divisionnelle**
- **Structure matricielle**

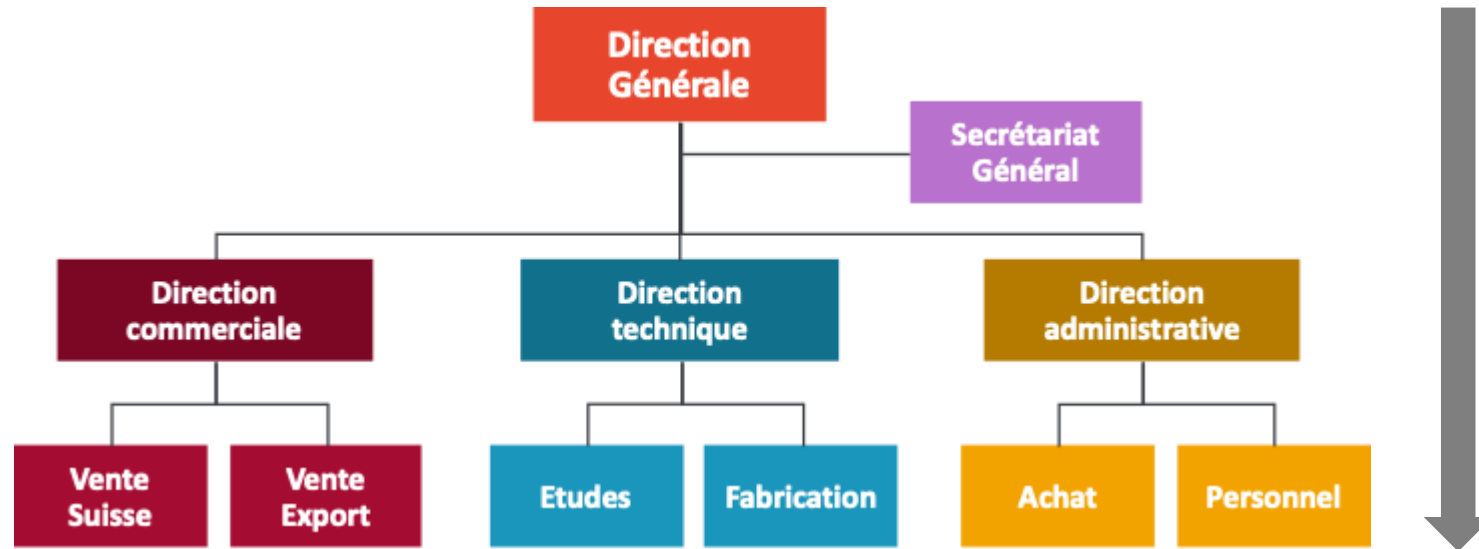
- **Structure mode projet**
- **Structure réticulaire**

Structures  
types

Structures  
flexibles  
(organiques)

# Les structures types : la structure hiérarchique

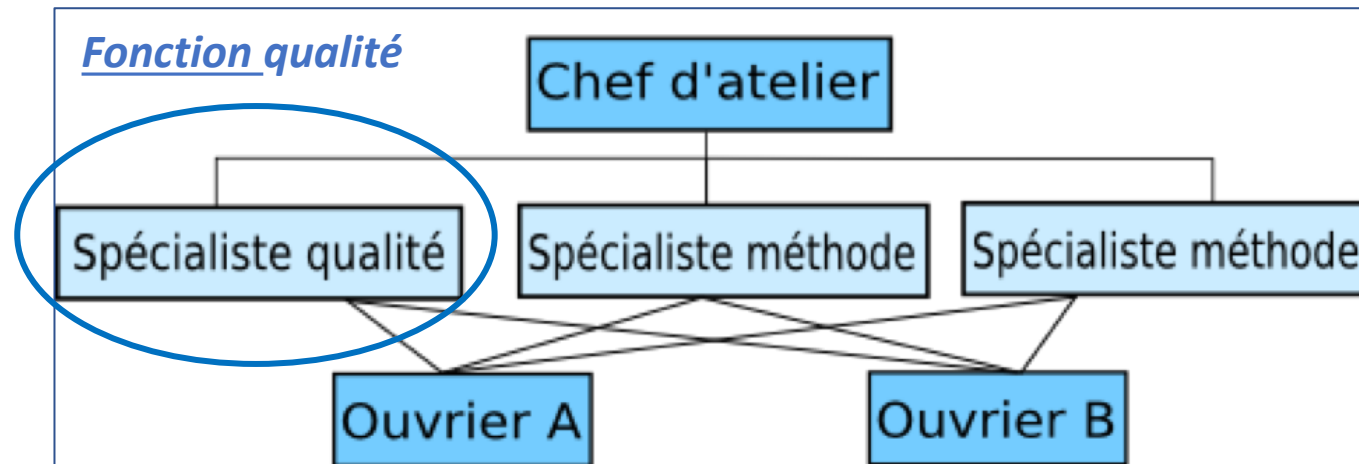
Modèle proposé par Henri Fayol (1841-1925)



## Unicité du commandement

- Chaque supérieur hiérarchique est responsable de ses subordonnés
- Chaque salarié a un seul supérieur hiérarchique
- Chaque responsable de service exerce son autorité uniquement pour son service

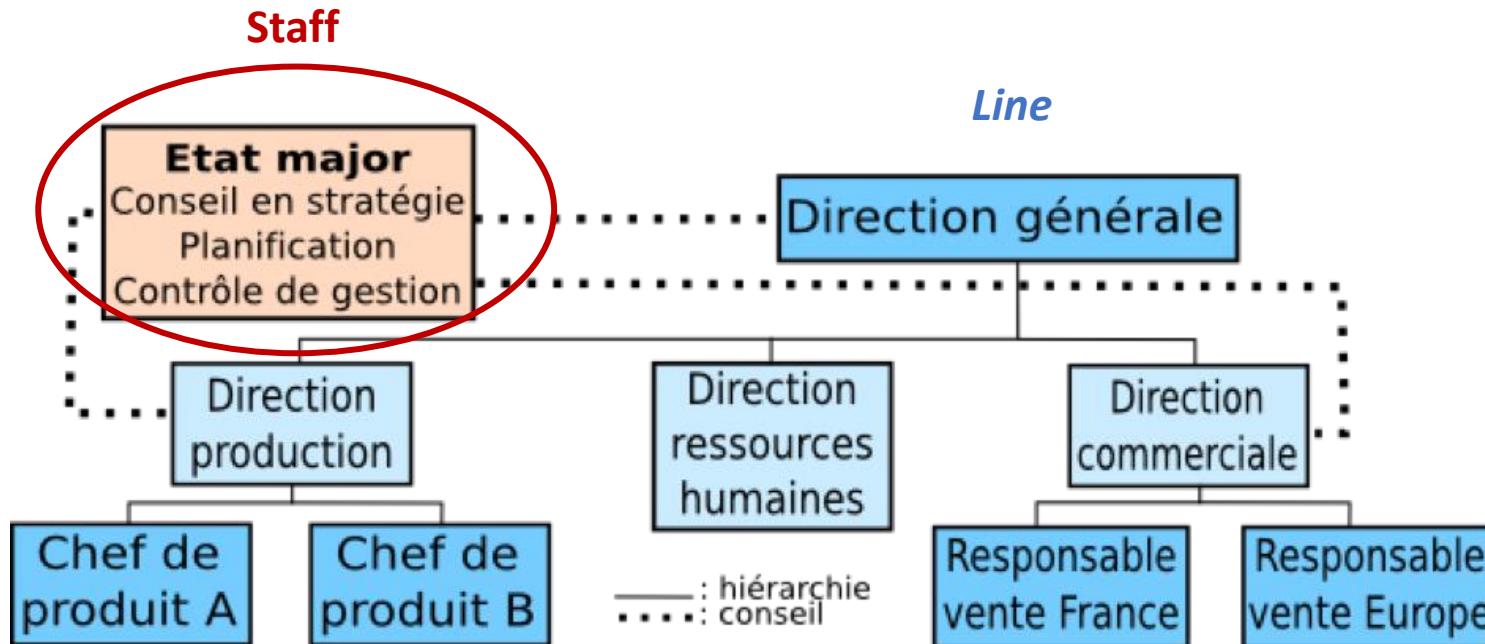
# Les structures types : la structure fonctionnelle



## Division fonctionnelle (par fonction) de l'autorité et pluralité de commandement

- Chaque salarié dépend de plusieurs responsables hiérarchiques
- Chaque responsable hiérarchique a autorité dans son seul domaine de compétences

# Les structures types : la structure *staff and line*



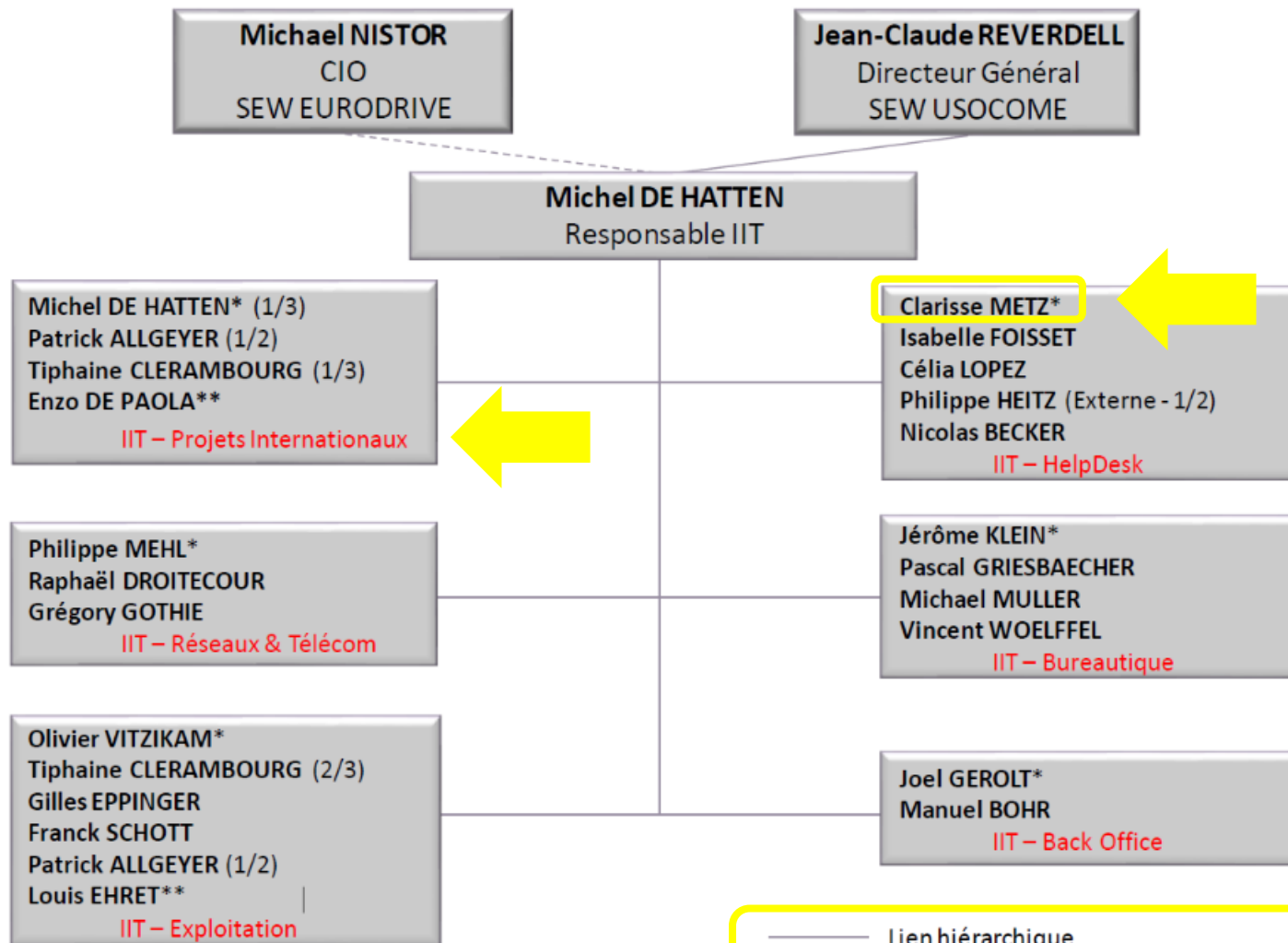
## Fusion de la structure hiérarchique et de la structure fonctionnelle

- Unicité de commandement: ligne hiérarchique → *line*
- Structure d'appui, de conseil, composée de spécialistes → *staff*



# ORGANIGRAMME

## Information Infrastructure Technology (IIT)



\* Coordinateurs

\*\* Apprentis

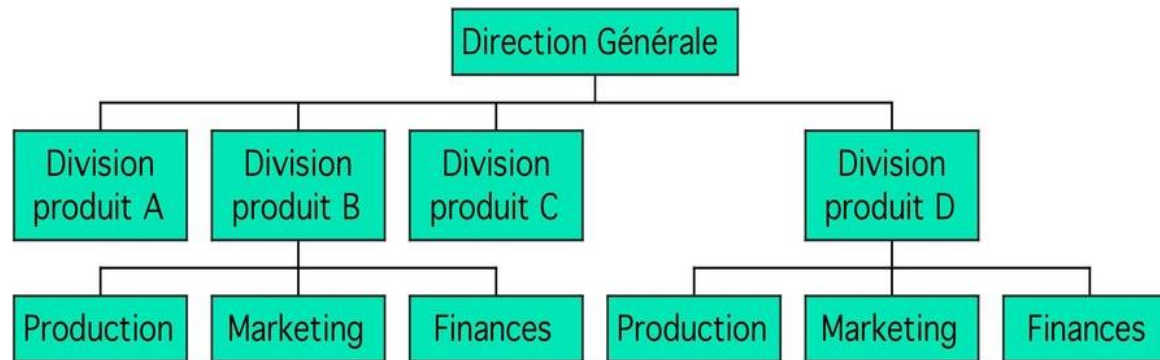
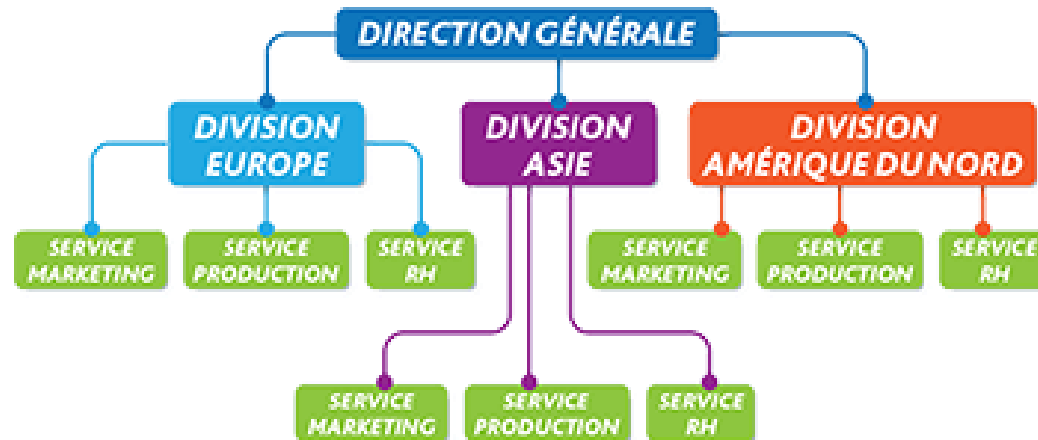
— Lien hiérarchique  
- - - Lien fonctionnel

S.65562186 – 01.2022

Division par domaines d'expertise : réseaux & télécoms, exploitation, help desk...  
+  
Équipe projets à laquelle contribuent à temps partiel certains membres des autres équipes (à 1/3 ou 50% de leur temps)

Notion de « coordinateur » : avec un rôle hiérarchique dans le cas présent

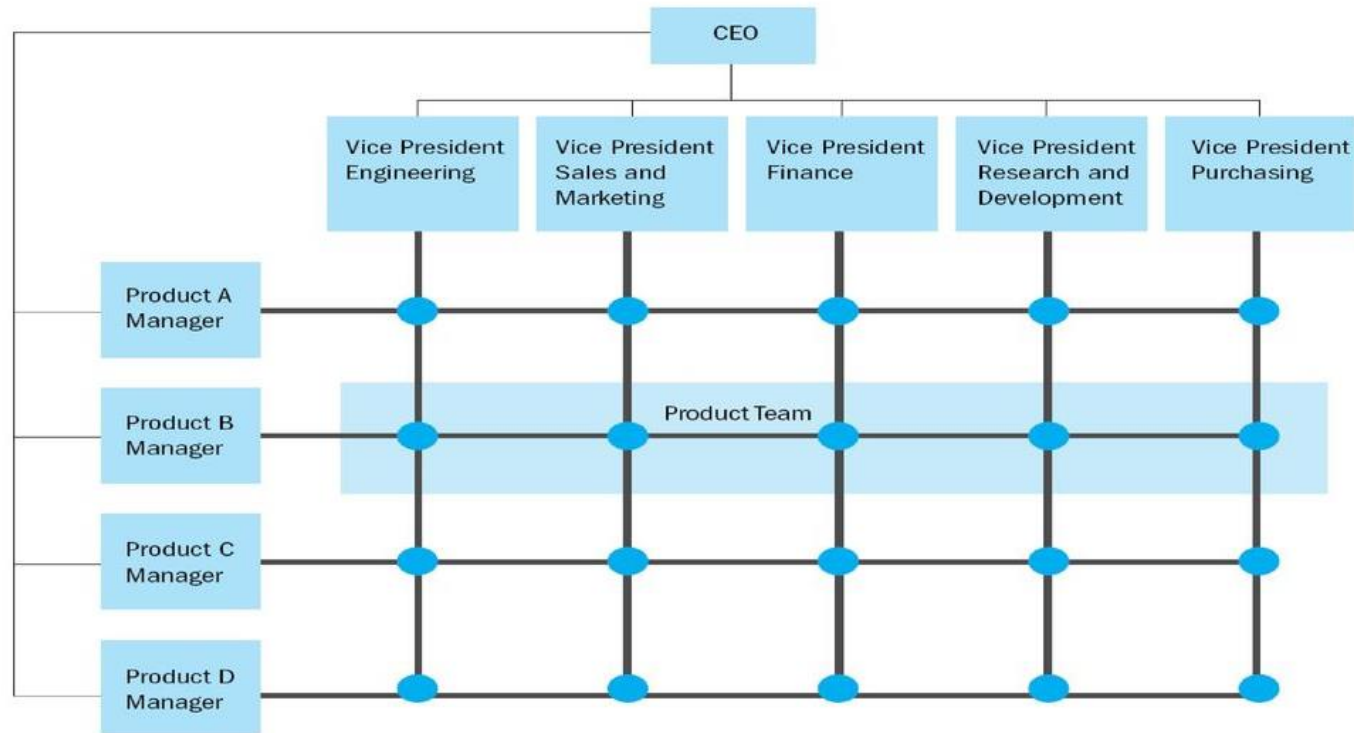
# Les structures types : la structure divisionnelle



## Organisation par division (département)

- La division (ou département) peut être un secteur géographique, un produit (un ensemble de produits), un marché, ...
- Chaque division a ses propres ressources fonctionnelles (marketing, production, RH, ...), ce qui en fait une unité complète, avec un degré d'autonomie plus ou moins élevé

# Les structures types : la structure matricielle

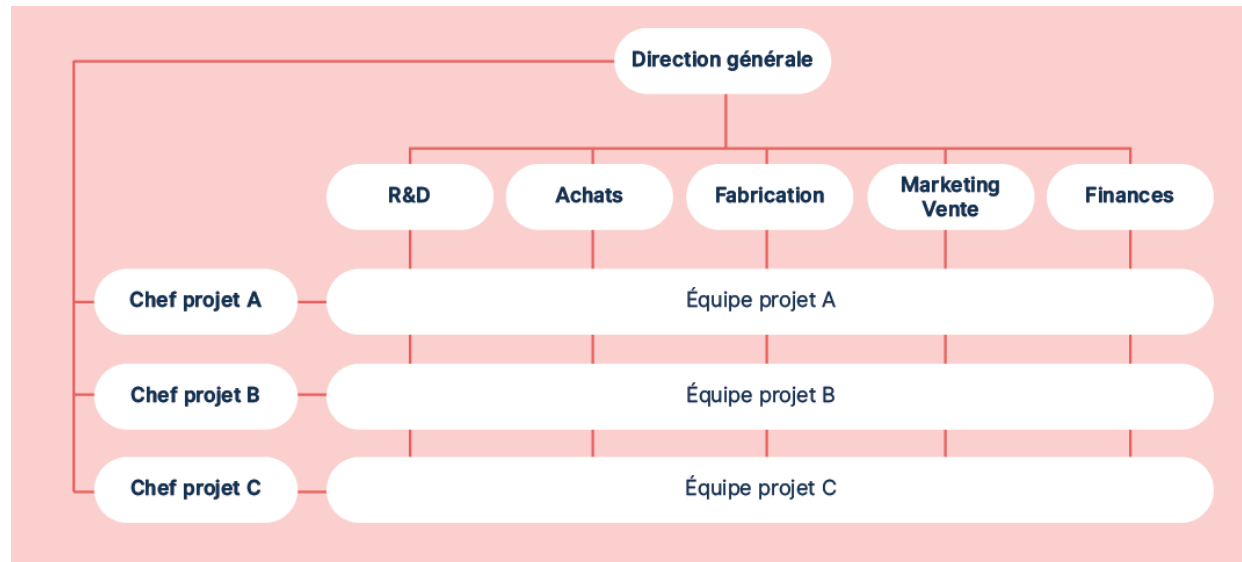


**Structure qui combine un découpage par fonction et par division pour fonctionner en « groupe de projet »**

- Chaque salarié a 2 supérieurs hiérarchiques : un chef de produit (ou de projet) et un supérieur fonctionnel

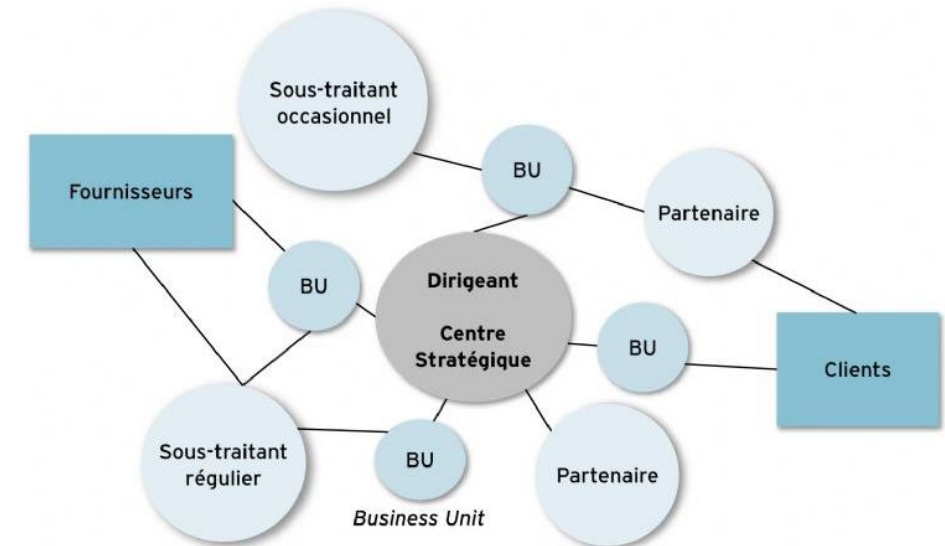
# Les structures flexibles (organiques)

## Structure par projet



- Evolution de la structure matricielle : constitution d'une équipe de spécialistes autour d'un **chef de projet** pour travailler sur un **projet donné**
- Le chef de projet a un rôle de coordinateur
- L'équipe est dissoute lorsque le projet est terminé.

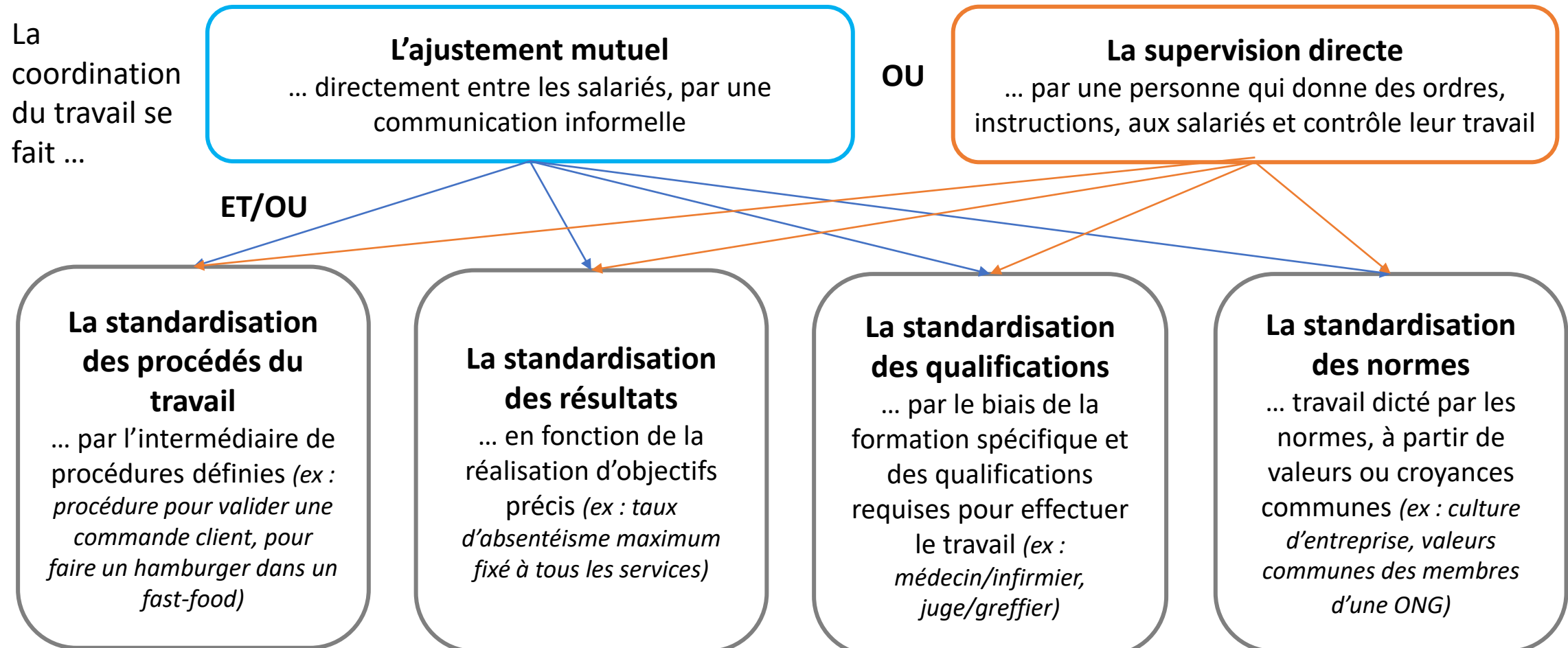
## Structure réseau (ou réticulaire)



- Mise en relation de **plusieurs acteurs de qualification et de statuts différents** (employés, fournisseurs, clients, banques, ...) pour réaliser un ou plusieurs objectifs communs.
- **Relations contractuelles temporaires** entre les acteurs.
- Exemple : partenariats, alliances entre entreprises de taille et d'activité différentes

# Les mécanismes de coordination et de contrôle

Les mécanismes de coordination sont des « *moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail* » selon Henry Mintzberg.





## Cas pratique : l'Annecy Design Center

### DOCUMENT 1 Comment Salomon organise une production « sur-mesure »

Le centre est organisé par plateformes « produits » qui regroupent plusieurs métiers : designers, ingénieurs et marketeurs. Ces derniers, affectés par la division commerciale aux différentes plateformes, ont pour mission principale de vérifier la viabilité commerciale des produits en fonction de la demande des sportifs et de l'offre concurrente.

Au sein des plateformes « produits », des équipes dédiées à un projet sont constituées, mais tous les espaces de travail sont communs. Cela permet à chacun de bénéficier des avancements et savoir-faire des collaborateurs grâce à un système d'information équipé d'outils facilitant le travail collaboratif.

© Delagrave, 2018.



### DOCUMENT 1 L'efficacité de la recherche et développement de l'Annecy Design Center

Le service R&D de l'Annecy Design Center s'appuie sur des équipes « projet » structurées par lignes de produits. Chaque équipe comprend un chef de produit, des designers et des développeurs, principalement des techniciens CAO (conception assistée par ordinateur).

Le chef de produit assure le rôle de coordinateur tout en définissant la stratégie marketing du produit.

*« Je ne suis pas là pour donner des ordres aux membres de mon équipe mais uniquement pour organiser une communication optimale entre nous »* affirme Nassima, actuellement chef de produit.

Durant la phase de recherche, les responsables de bureaux d'études sont régulièrement amenés à travailler avec les équipes « projet », les usineurs et les prototypistes. Il s'agit de concevoir et de fabriquer les

prototypes, ainsi que les outils nécessaires à leur réalisation (ex. : moules en aluminium).

Les innovations développées par les uns peuvent inspirer les autres équipes, dans d'autres domaines (ex. : développement d'un nouveau surf des mers grâce aux technologies du ski, du surf des neiges et du skate). À cet effet, une équipe transversale gère la collecte, l'archivage et la diffusion des connaissances liées aux innovations auprès des équipes « projet » intéressées.

Des séminaires sont également régulièrement organisés afin de recueillir les avis et attentes des distributeurs, ainsi que ceux des salariés de Salomon. Par ailleurs, le recueil d'informations est complété par les travaux du comité stratégique. Ce dernier mène une veille concurrentielle permettant d'évaluer l'avancement des projets de l'entreprise.

© Delagrave, 2018

### Le style de management au sein de l'Annecy Design Center

C'est sa culture d'entreprise, largement fondée sur l'inventivité et les solutions transversales, qui explique la réussite de Salomon.

Jean-Marc Pambet, PDG de Salomon, adopte un management propice à la stimulation de la créativité et reposant sur la valorisation de compétences individuelles et collectives.

Salomon opère une nette séparation entre les choix stratégiques de l'entreprise, définis conjointement par le siège social et l'Annecy Design Center (ex. : diversification de l'activité en s'engageant dans les sports de plein air, hors sports d'hiver), et les décisions opérationnelles (ex. : production en série de chaussures de trail dans des sites de production autour du bassin méditerranéen).

Au sein de l'Annecy Design Center, les 260 salariés affectés à la R&D ne sont pas soumis à la supervision d'un directeur. En effet, la créativité et l'innovation reposent sur une culture de l'échange et de la comparaison. Cette culture, déterminante pour la prise de décision stratégique, s'appuie sur de nombreux outils numériques (intranet, réseau social d'entreprise, ERP...) et résulte de la volonté des dirigeants de créer des effets de synergie.

## Quels mécanismes de coordination et de contrôle à l'Annecy Design Center (ADC) ?

- **Comment est structuré l'ADC ?**
- **De quel type de structure (d'organigramme) s'agit-il selon vous ?**
  - Se référer aux différents types présentés
  
- **Quels sont les mécanismes de coordination et de contrôle en place à l'ADC ?**
  - Se référer à la slide 23 (plusieurs mécanismes peuvent être mis en oeuvre)
  - Est que l'ADC fonctionne par supervision directe ? Par ajustement mutuel ? Quel(s) type(s) de standardisation est mis en oeuvre ?