

## EM3 LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT D'UNE ORGANISATION

### 3.2 Les ressources de l'organisation

fiche

Mots clés : ressources tangibles, intangibles, compétences générales et distinctives, *knowledge* management, parties prenantes

#### Fiche synthèse

Idee clé →	Une organisation doit coordonner ses ressources, mobiliser ses compétences afin d'obtenir un avantage concurrentiel
Donner du sens →	La réussite des entreprises les plus performantes s'explique davantage par les ressources intangibles dont elles disposent (savoir-faire, image, réputation, technologies...) que par leurs ressources tangibles

#### 1. Les ressources de l'entreprise

L'entreprise dispose de ressources productives qu'elle combine :

- terrains, bâtiments, machines, matières premières, produits semi-finis ou finis... (ressources physiques),
- main-d'œuvre (ressources humaines).

On peut classer les ressources ainsi :

- ressources tangibles (ou matérielles) :
  - physiques : terrain, bâtiments, machines, stocks etc.
  - financières : capacité d'autofinancement, capacité d'endettement etc.
- ressources intangibles (immatérielles) :
  - technologiques : savoir-faire, marque, brevets, (notion de portefeuille technologique) etc.
  - commerciales : réputation, notoriété, relations avec la clientèle...
  - humaines : dynamisme des équipes, flexibilité, capacité à échanger des informations etc.
  - organisationnelles : système d'information, base de données, normes Iso (indicateurs de la qualité, de la réputation de l'entreprise), mécanismes de coordination etc.

Les ressources tangibles sont imitables et ne procurent pas vraiment d'avantages durables. Les ressources intangibles sont distinctives, spécifiques et constituent le capital immatériel de l'entreprise. Elles sont sources d'avantages concurrentiels et sont protégées par des droits : Microsoft protège sa marque (valorisée à 59 milliards de dollars selon Interbrand) contre la contrefaçon ; Samsung est en litige contre Apple sur la question des brevets liés au *smartphone* Galaxy Nexus).

La performance de l'entreprise dépend en fait de sa « collection » de ressources et de compétences, qui, combinées, créeront de la valeur.

#### 2. La place croissante des connaissances et des compétences

Le déploiement des compétences clés permet la construction d'avantages compétitifs durables et défendables.

Dans un contexte de mondialisation et de standardisation des produits, les entreprises se distinguent davantage par leurs compétences spécifiques ou distinctives qui les rendent aptes, par exemple, à mettre au point de nouveaux produits incorporant des technologies (RFID par exemple) récentes qui vont leur permettre de se démarquer des concurrents. Elles vont chercher à développer ces compétences-clés (distinctives) en leur allouant des moyens financiers. Ainsi la société UPS se distingue de ses concurrents par l'efficacité de sa logistique ; Nespresso mise beaucoup sur son marketing ; Apple concentre ses efforts sur sa R&D afin de toujours détenir une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Il peut également être judicieux de concentrer ces moyens financiers sur des compétences transversales (essentiels au fonctionnement de l'organisation) liées à la R&D, par exemple, afin d'obtenir une efficacité au moindre coût. Cette R&D dépend surtout de la qualité des ressources humaines. Afin de mieux gérer les savoirs, les compétences, les entreprises mettent en place des référentiels qui répertorient non seulement les compétences mobilisées mais également les compétences potentielles des collaborateurs et des équipes.

L'entreprise cherche également à se constituer un stock sans cesse renouvelé d'informations et de connaissances grâce à des outils : intranet, système d'information, *workflows*, wikis, réseaux sociaux

d'entreprises (RSE\*). Cette démarche de gestion du savoir se nomme le *Knowledge* management. Il se présente comme l'art d'identifier et de diffuser de façon systémique les savoirs, les compétences d'une organisation dans le but d'en améliorer les performances. L'entreprise devient alors une organisation apprenante qui cherche à :

- préserver et capitaliser les connaissances afin de consolider cet actif immatériel,
- développer un sentiment d'appartenance chez les collaborateurs,
- réagir face aux mutations internes (plans sociaux qui risquent de diminuer le capital de connaissances) et externes (hyper concurrence).

Tous ces actifs immatériels sont facteurs de compétitivité. Qu'il s'agisse des connaissances, des compétences, du système d'information, de la marque, de la réputation, des processus organisationnels mais également des relations avec les parties prenantes.

### 3. L'importance des parties prenantes

Les parties prenantes sont des acteurs en interaction avec l'entreprise : salariés, clients, concurrents, pouvoirs publics etc.

Renault, par exemple, instaure un dialogue permanent avec les parties prenantes (*stakeholders*).

On distingue :

- parties prenantes internes/externes,
- parties prenantes contractuelles (salariés, fournisseurs...) ou non (pouvoirs publics),
- parties prenantes économiques (clients, fournisseurs...) ou sociétales (pouvoirs publics),
- parties prenantes en panel (consommateurs...).

L'entreprise doit :

- identifier ces parties prenantes puis les cartographier afin de mieux repérer les différentes relations (contractuelles ou non, voulues ou subies, conflictuelles...). Elle dispose pour cela d'outils web 2.0 : forums, extranet, déploiement des réseaux sociaux d'entreprises vers les parties prenantes.
- manager la relation avec les parties prenantes :
  - identifier leurs besoins exprimés, leurs priorités mais aussi leurs revendications (via les forums),
  - décider des actions à mener (informer, dialoguer, consulter),
  - faire évoluer les pratiques (bonnes pratiques avec les fournisseurs) les produits, les habitudes de consommation,
  - prévenir les risques comme la détérioration de son image auprès des consommateurs. L'entreprise va chercher à établir le contact avec eux (*e*-questionnaire, mailing, forums). Certaines entreprises comme IKEA participent au programme TestNtrust qui consiste à élire un président des consommateurs avec lequel un dialogue permanent sera instauré.

*RSE\* : attention, ce sigle signifie réseaux sociaux d'entreprise mais peut également faire référence à la responsabilité sociale de l'entreprise (fiche EM 3.1)*

#### En résumé :

L'entreprise est une collection (ou portefeuille) de ressources et de compétences gérées afin d'améliorer sa compétitivité et développer son avantage concurrentiel.

Les ressources immatérielles, devenues une source clé de l'avantage compétitif, doivent être développées. L'entreprise doit davantage travailler en relation avec les parties prenantes.

#### L'exemple pour illustrer :

Le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables répertorie un certain nombre de valeurs immatérielles dans son référentiel consacré aux PME : capital humain, culture de l'entreprise, marque, organisation interne, R&D, intelligence économique, réseaux, relations avec les partenaires, notoriété, notation par les partenaires financiers...

À lire : les parties prenantes [http://www.orse.org/maj/upload/document/document\\_320.pdf](http://www.orse.org/maj/upload/document/document_320.pdf)