

## THÈME 3 : L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

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

MANAGEMENT

CHAPITRE

7

### 1. EN FONCTION D'UN FACTEUR DE CONTINGENCE EXTERNE : LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

La performance de l'entreprise dépend, en grande partie, de l'organisation de ses ressources mais également des facteurs de contingence externes qui influent sur l'organisation des ressources, comme le fait que la Commission européenne impose à l'entreprise la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale en collaboration avec les parties prenantes.

**Ainsi, Les facteurs de contingence** sont des **éléments spécifiques évolutifs internes et externes** à l'entreprise qui **influencent ses décisions et ses actions**.

#### A. Définition

En 2011, dans une communication à destination du Parlement européen, du Comité économique et social européen et du Comité des régions, **la Commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».**

Pour assumer cette responsabilité, il faut au **préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux**. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient **engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans leurs stratégies et leurs activités commerciales**.

En adoptant une démarche RSE, l'entreprise applique quelque sorte les principes du développement durable dans sa gestion et plus particulièrement dans l'organisation de ses ressources.

#### B. La RSE, source d'avantage concurrentiel

Une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en adoptant une démarche RSE dans la gestion de ses ressources.

Michael Porter a défini l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, comme étant **l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents**.

Michael Porter précise que la stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création et à la pérennité de cet avantage concurrentiel.

## 2. EN FONCTION DE FACTEURS DE CONTINGENCE INTERNES

Des facteurs de contingence internes conduisent l'entreprise à organiser d'une certaine façon ses ressources et compétences en les inscrivant dans des processus.

Mais la performance de l'entreprise, dans l'organisation de ses ressources, dépend également de sa structure organisationnelle, du style de management adopté par les dirigeants ainsi que des mécanismes de coordination et de contrôle du travail.

### A. Les processus de l'entreprise

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

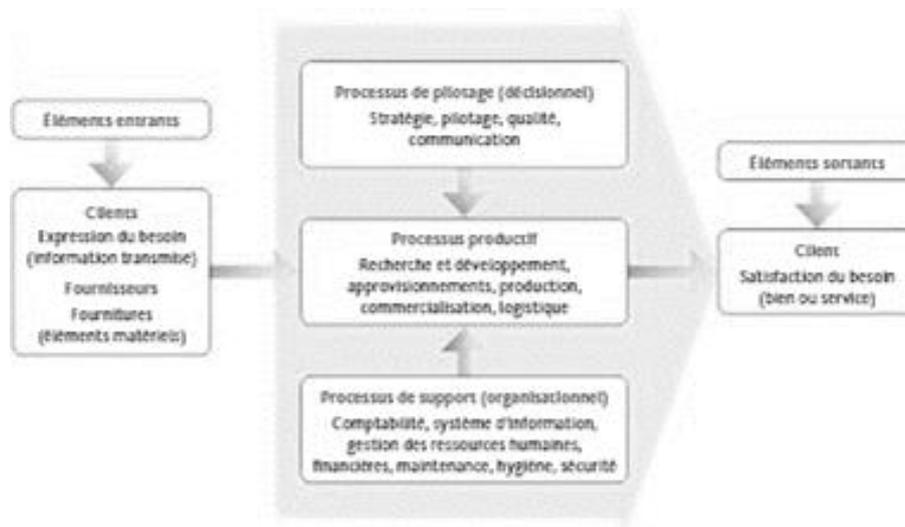
#### 1/ Définition

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** ».

Précisions :

- 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.

#### 2/ Représentation schématique des processus de l'entreprise



### B. 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 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.

### C. 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**

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

Selon E. Penrose, on distingue les ressources tangibles et intangibles :

<b>Ressources tangibles</b>	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...)
<b>Ressources intangibles</b>	Ressources humaines : (les compétences individuelles)
	Ressources immatérielles : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources technologiques : logiciels, brevets...</li> <li>- La structure organisationnelle, compétences collectives...</li> <li>- Les marques, la notoriété, l'image de marque...</li> </ul>

## 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.**

On distingue les compétences individuelles et les compétences collectives :

Compétences individuelles		Compétences collectives
<b>Compétences transversales (génériques)</b>  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...	<b>Compétences spécifiques (transférables)</b>  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.

## 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...

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

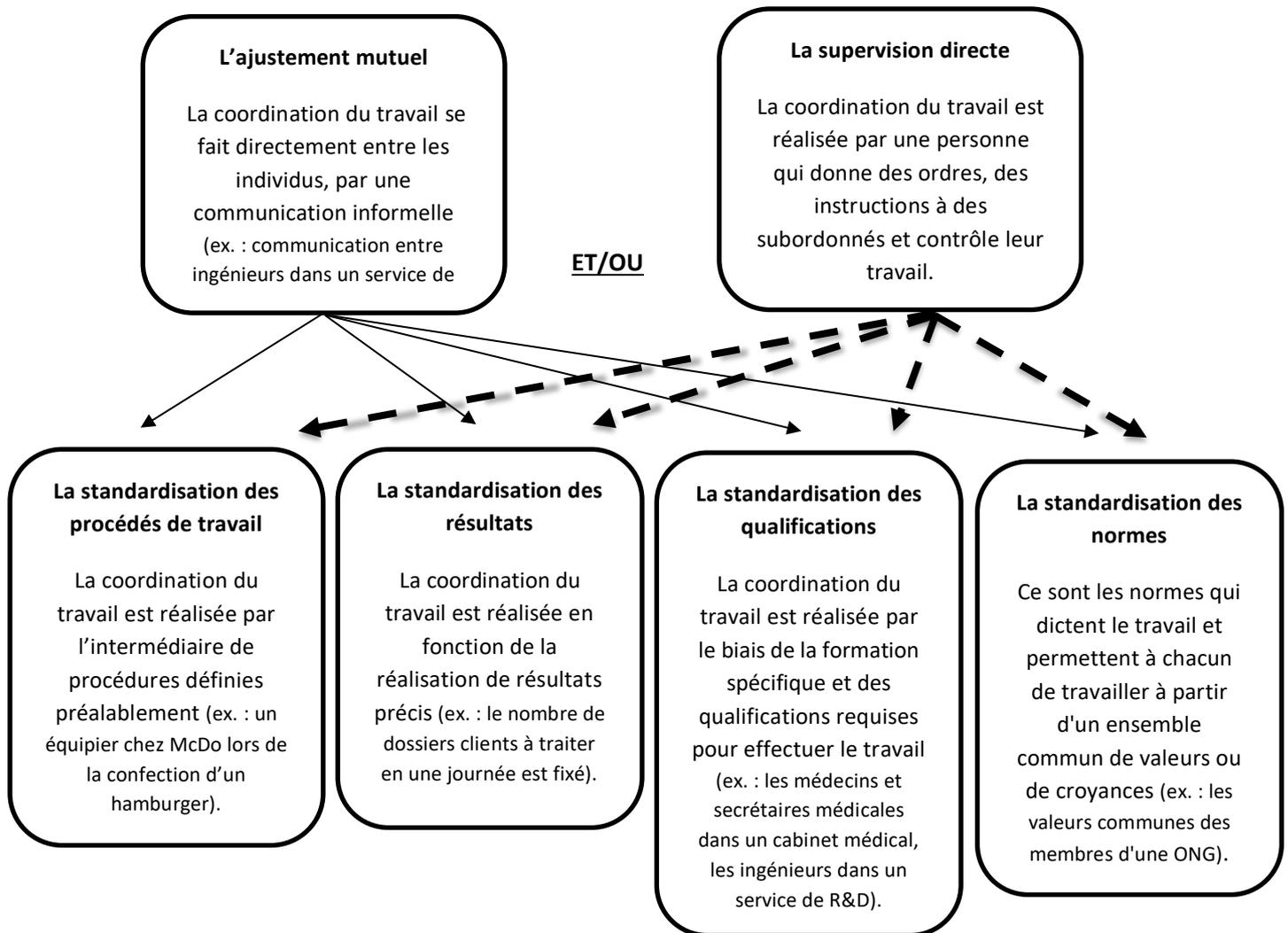
Rensis Likert, à partir de résultats détaillés de questionnaires adressés à des employés de sociétés américaines et sur l'opinion que ceux-ci avaient de leurs supérieurs, identifie en 1961 **quatre styles de direction**.

Style de management	1. Autoritaire exploiteur	2. Autoritaire paternaliste	3. Consultatif	4. Participatif
<b>Caractéristiques</b>				
<b>Confiance et rapports avec les subordonnés</b>	Aucune confiance et rapports distants.	Confiance relative.	Manifestation de confiance, avec contrôle des décisions.	Degré de confiance élevé.
<b>Leviers de motivation</b>	Craintes, menaces, sanctions ; éventuellement récompenses.	Récompenses ; sanctions réelles ou potentielles.	Récompenses ; éventuellement sanctions ; valorisation de l'implication.	Système de rémunération intégrant l'implication.
<b>Attitude du personnel à l'égard des objectifs de l'entreprise</b>	Généralement hostile.	Parfois hostile, parfois favorable.	Favorable.	Extrêmement favorable.
<b>Esprit d'équipe et rôle des groupes</b>	Inexistant.	Faible.	Assez élevé.	Extrêmement élevé dans toute l'entreprise.
<b>Communication interne : importance, sens</b>	Très faible ; descendante.	Faible ; essentiellement descendante.	Relativement faible ; ascendante et descendante.	Élevée ; tant entre individus qu'entre groupes, ascendante, descendante, horizontale.
<b>Niveau de prise des décisions et participation des salariés</b>	Exclusivement par le sommet de l'organisation.	Principalement par le sommet de l'organisation.	Par le sommet de l'organisation et faiblement décentralisé ; salariés simplement consultés.	Participation de l'ensemble des salariés.
<b>Impact sur le climat social</b>	Absentéisme et rotation du personnel : élevés.	Absentéisme et rotation du personnel : assez élevés.	Absentéisme et rotation du personnel : moyens.	Absentéisme et rotation du personnel : faibles.

## 2/ 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** :



## E. la structure de l'entreprise

L'organisation structurelle de l'entreprise est un des facteurs déterminants dans l'organisation des ressources de l'entreprise, en particulier des ressources humaines.

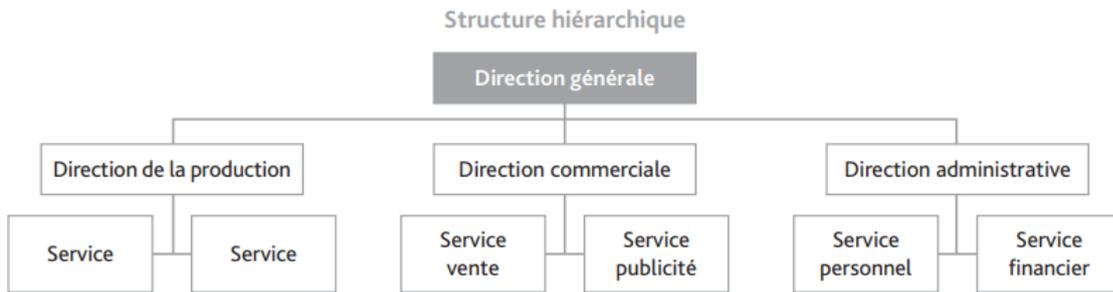
Le type de configuration structurelle d'une entreprise dépend, entre autres, des évolutions de son environnement, de son âge, de sa taille... et du style de management adopté par son dirigeant.

### 1/ Définition

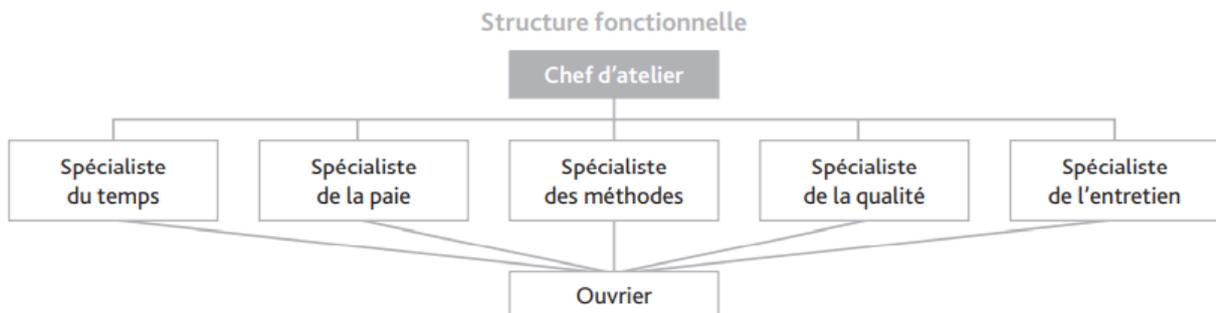
Henry Mintzberg définit la structure d'une entreprise, représentée généralement par un organigramme, comme « **la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches** ».

## 2/ Les différentes configurations structurelles

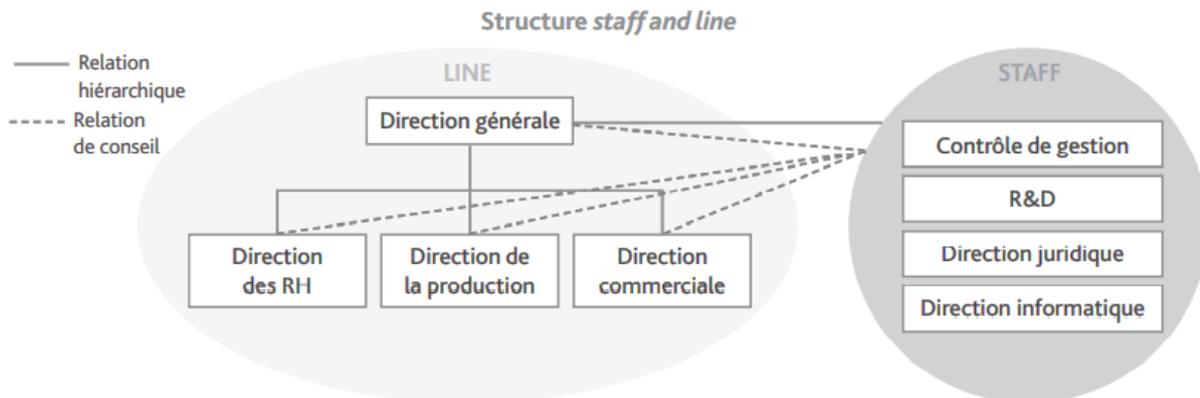
### a/ Les structures classiques :



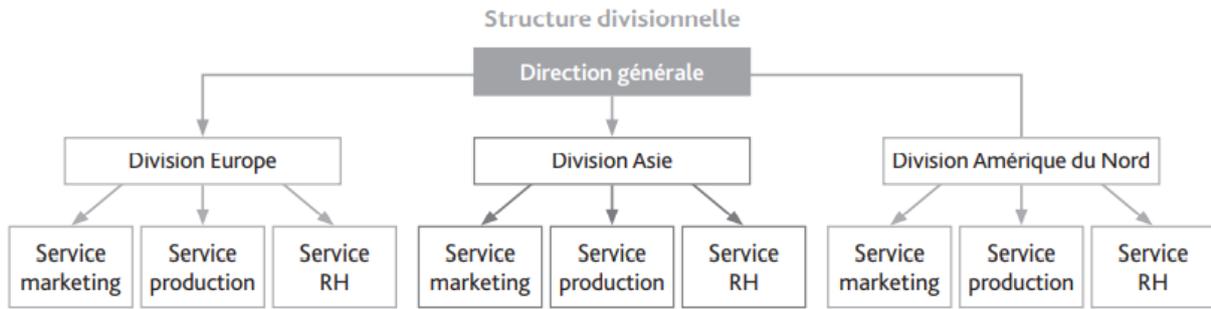
Proposée par Henri Fayol, cette structure repose sur l'unicité du commandement : chaque individu est responsable de ses subordonnés ; chaque salarié ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique ; chaque responsable de service n'exerce son autorité que dans son service.



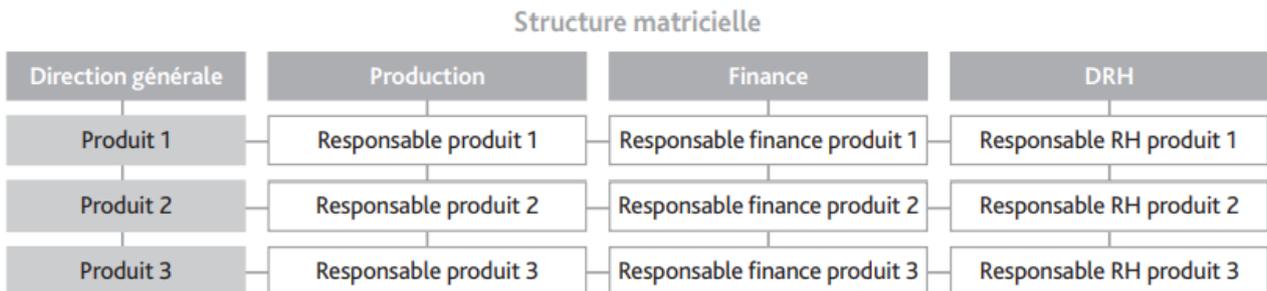
Cette structure repose sur la division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité de commandement : tout salarié dépend de plusieurs supérieurs hiérarchiques, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.



Cette structure résulte d'une fusion de la structure hiérarchique (*line*) et de la structure fonctionnelle. Elle repose sur l'unicité du commandement et la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes, d'« experts » (*staff*).



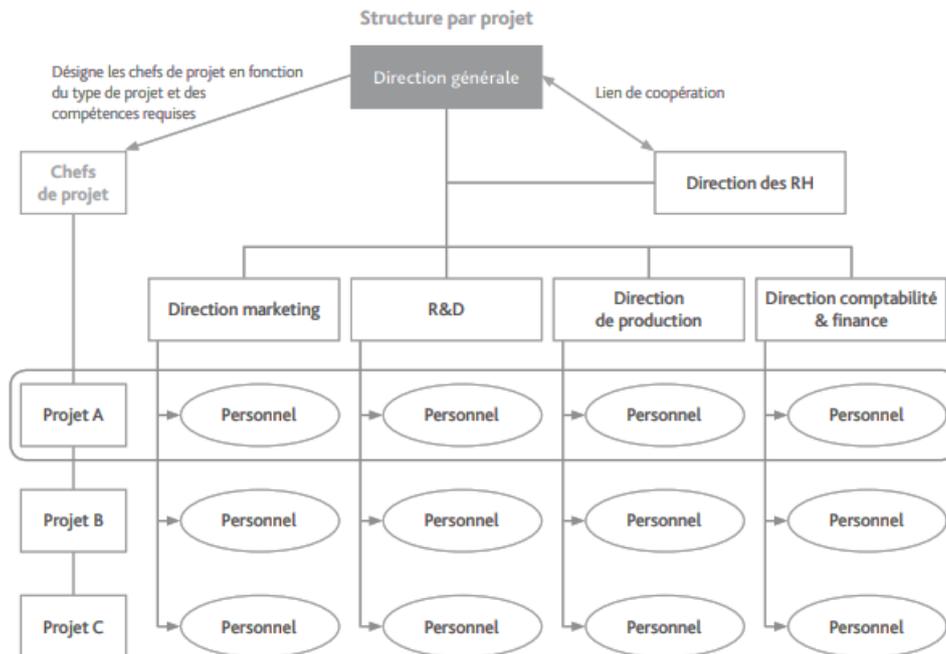
Cette structure organise l'entreprise sur un critère de départementalisation : les divisions (produits, marchés, secteurs géographiques...). À chaque division sont attribuées les ressources fonctionnelles. Cette organisation est plutôt décentralisée puisque chaque division peut être érigée en unité complète, mais elle est coûteuse.



Cette structure repose sur l'idée de « groupe de projet ». Elle combine le découpage par fonction et par division : chaque individu a deux supérieurs, un chef de projet et un supérieur fonctionnel. Elle est adaptée aux grandes entreprises qui ont des lignes de produits variées, des projets longs et complexes et un environnement de travail en évolution rapide.

**b/ Les structures flexibles (organiques) :**

La structure par projet



Cette structure constitue une évolution de la structure matricielle. Afin de réaliser une mission, une activité spécifique, un projet, une équipe de spécialistes est constituée autour d'un chef de projet qui a un rôle de coordinateur. L'équipe est dissoute une fois le projet achevé.

### La structure réseau ou réticulaire

C'est une forme d'organisation qui met en relation plusieurs **acteurs de qualification et de statut différents** (des employés, des fournisseurs, des clients, des banques... parfois des concurrents), dans le but de réaliser un ou plusieurs objectifs communs. Ces différents acteurs sont liés entre eux par des **relations contractuelles temporaires**.

Les partenariats et alliances entre des entreprises de taille et d'activité différentes donnent naissance à une structure en forme de réseau, au sein de laquelle **plusieurs entreprises autonomes se complètent et se mutualisent**. Dans une **structure réseau, il existe souvent une entreprise centrale**. C'est elle **qui distribue les rôles et définit les attributions et la nature des liaisons en contrôlant l'ensemble** productif et qui supervise la coordination.