

CHAP.XIV : L'ORGANISATION DES RESSOURCES DANS L'ENTREPRISE

I. Repérer les ressources et les compétences au sein de l'entreprise

A. Les ressources de l'entreprise

Pour réaliser son activité, l'E **organise ses ressources**, c'est-à-dire qu'elle **agence l'ensemble des moyens** dont elle dispose **pour offrir des biens ou des services adaptés aux besoins des clients**.

Les ressources regroupent des **actifs tangibles (matériels) ou intangibles (immatériels)**.

Les **actifs tangibles** sont :

- **ressources financières** : autofinancement, capital, trésorerie, taux d'endettement, résultat net... ;
- **ressources physiques** : installations, machines, véhicules, stocks... ;
- **ressources humaines** (plutôt **quantitativement**) : nombre de salariés, niveau de qualification...

Ces ressources sont aisément **identifiables et quantifiables**.

Les **actifs intangibles** sont :

- **mercatiques** : notoriété, marque, publicité... ;
- **organisationnelles** : qualité, savoir-faire, logistique, flexibilité, partenariat, procédures, système d'information... ;
- **technologiques** : brevets, dépenses en R&D... ;
- **ressources humaines** (plutôt **qualitativement**) : **Compétences, savoir-faire, savoir être**...

Ces ressources, plus « invisibles », sont **essentiels** pour l'E car elles sont source d'innovation et de **différenciation**.

B. Les compétences de l'entreprise

L'existence de ces **ressources** ne suffit pas à assurer la réussite de l'E. **C'est la façon dont elle va les utiliser et les gérer qui va faire la différence**.

En effet, les compétences sont des capacités à mobiliser et à combiner au mieux des ressources en vue d'atteindre un objectif. **Cette « combinaison de ressources » constitue un savoir-faire qui s'acquiert par l'apprentissage, la répétition et l'expérience**.

Il est possible de distinguer **3 catégories de compétences** :

- **celles qui permettent, grâce à une expérience/expertise technologique, de gagner en qualité, flexibilité, rapidité d'exécution, respect des délais...** ;
- **celles qui facilitent l'accès à des marchés**, grâce à un meilleur management des marques, des brevets, des partenariats, du marketing, de la distribution... ;
- **celles qui contribuent à distinguer son produit de celui des concurrents, par son caractère unique et différenciant** (savoir-faire, innovation).

Une compétence est dite « **fondamentale** » pour une E si elle lui permet d'exploiter ses ressources et de se distinguer de la concurrence.

Pour être fondamentale, 3 critères :

- **représenter de la valeur aux yeux des clients** ;
- **être rare et difficilement imitable** ;
- **être utilisable dans d'autres activités que celle actuellement exercée ou permettre d'accéder à de nombreux marchés**.

C. Le diagnostic des ressources et des compétences de l'entreprise

Un diagnostic pour savoir si elle dispose de ressources suffisantes ou doit chercher à les acquérir.

Ce diagnostic des ressources **révèle des forces ou des faiblesses** pour l'E. **Créatrices de valeur, les ressources intangibles doivent être développées par l'E car elles lui permettent de se distinguer de la concurrence**.

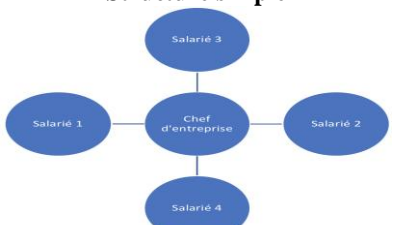
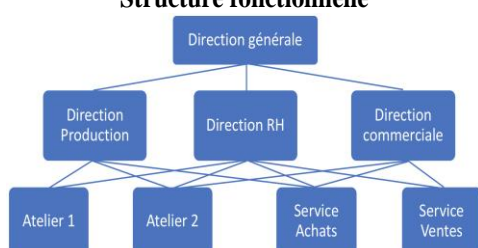
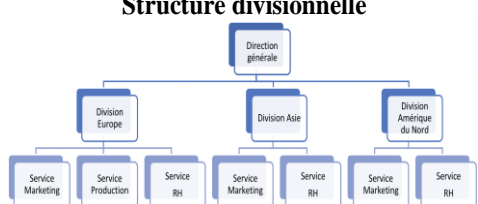
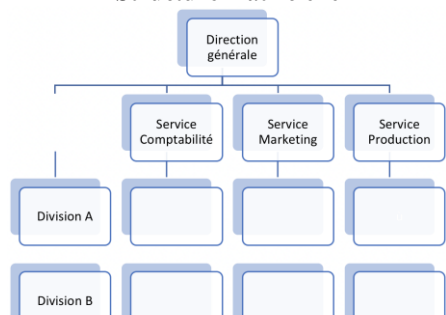
II. Identifier le type de structure d'une entreprise

A. Les principales configurations structurelles de l'entreprise

La structure a pour but de distinguer les différentes fonctions et les niveaux de management :

- le **management stratégique** constitué par les dirigeants qui prennent les décisions importantes ;
- le **management intermédiaire** chargé de mettre en œuvre ces décisions.

Parmi les différentes configurations structurelles, les structures simples, divisionnelles, fonctionnelles et matricielles sont les plus répandues :

Types de configurations structurelles	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<p>Structure simple</p> 	<p>Le dirigeant prend seul toutes les décisions et entretient des liens directs avec l'ensemble des salariés qui exécutent ses ordres (unicité de commandement).</p>	<p>– L'unicité de commandement apporte une cohérence dans les décisions prises. – Les salariés reçoivent des ordres d'une seule personne.</p>	<p>– Le dirigeant peut connaître des difficultés pour prendre seul toutes les décisions. – Les salariés ne sont pas associés aux prises de décision, ce qui peut les démotiver.</p>
<p>Structure fonctionnelle</p> 	<p>Les activités sont regroupées par fonction et placées sous l'autorité d'un responsable. Les salariés peuvent recevoir des ordres de plusieurs responsables (pluralité de commandement).</p>	<p>Les salariés reçoivent des ordres de la part de responsables spécialistes dans leur domaine de compétence.</p>	<p>La pluralité de commandement peut entraîner des ordres contradictoires, des incohérences et des conflits.</p>
<p>Structure divisionnelle</p> 	<p>L'E est découpée en divisions autonomes.</p>	<p>Les salariés sont dirigés par un seul manager, responsable d'unité (cohérence des décisions, proximité avec le manager).</p>	<p>La structure divisionnelle peut engendrer des redondances de certains postes. Chaque division peut poursuivre sa propre stratégie sans cohérence avec la stratégie du groupe.</p>
<p>Structure matricielle</p> 	<p>Chaque salarié est placé sous l'autorité d'un chef de projet ou de division et d'un responsable de service ou de fonction (dualité de commandement).</p>	<p>Ce type de structure permet à l'E d'être flexible et réactive car des équipes projet peuvent se créer en fonction des besoins.</p>	<p>La dualité de commandement peut être source de confusion et de contradiction dans les ordres reçus. Il y a un risque de conflit entre les chefs sur la priorité des tâches à réaliser par les salariés.</p>

B. L'organisation par les processus

Le reengineering (Hammer et Champy) a pour ambition de repenser le fonctionnement de l'E en vue de la réorganiser en processus.

Processus : ensemble d'activités successives qui mettent en œuvre ressources et compétences en vue de répondre aux attentes des clients.

Un processus est transversal et fédère plusieurs fonctions de l'E.

La gestion par processus ont pour but de **décloisonner l'E** afin d'améliorer la qualité, les délais et de réduire les coûts.

C. Les effets d'expérience

L'effet d'expérience est un phénomène lié au processus de production qui **entraîne une diminution du coût de production unitaire lorsque la production augmente**. Il concerne aussi bien les activités industrielles que celles des services. Il peut être considéré comme une barrière à l'entrée dans un secteur d'activité.

L'effet d'expérience s'explique par **4 causes principales** :

- **les économies d'échelle** : l'E voit ses coûts unitaires se réduire en **étalant ses charges fixes sur un volume de production beaucoup plus important** ;
- **les effets d'apprentissage** : l'E **développe des compétences individuelles et collectives en capitalisant du savoir-faire** dans la réalisation de ses processus. Avec l'expérience, l'ensemble des compétences individuelles développées par les salariés associées à l'esprit d'équipe vont permettre l'émergence de compétences collectives, **sources de compétitivité et de performance** ;
- **l'effet de taille**, qui permet d'accroître le pouvoir de **négociation vis-à-vis des fournisseurs** lorsque l'E grandit ;
- **l'innovation**, qui va permettre d'améliorer les processus de production.

III. Identifier les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise

Les mécanismes de coordination et de contrôle ont pour but d'assurer la cohérence de l'ensemble des tâches réalisées au sein de l'E.

Henry Mintzberg a distingué six mécanismes de coordination du travail :

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.