

Chapitre 10 - Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?

Synthèse

Notions :

- Les ressources tangibles et intangibles
- Les compétences
- Les mécanismes de coordination et de contrôle
- Les styles de management
- Les différents niveaux de management
- Les processus de l'entreprise
- La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale
- Les effets d'expérience

Table des matières

1. Caractériser les styles de management	3
1.1. Quels sont les niveaux de management ?.....	3
1.2. Quels sont les différents styles de direction ?.....	3
2. Repérer le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs.....	4
2.1. Les parties prenantes.....	4
2.2. Les parties prenantes et les contre-pouvoirs	4
3. Identifier le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise.....	5
3.1. Les mécanismes de coordination.....	5
3.2. Les structures de l'entreprise.....	5
4. Repérer les ressources, les compétences et l'effet d'expérience au sein de l'entreprise	8
4.1. Les ressources de l'entreprise	8
4.2. Les compétences de l'entreprise.....	8
4.3. L'effet d'expérience	9
5. Distinguer les différents processus de l'entreprise.....	10

1. Caractériser les styles de management

1.1. Quels sont les niveaux de management ?

Le management opérationnel	Le management stratégique
- Qui ? Managers ou responsables intermédiaires ; - Objectif ? Optimiser la performance quotidienne et garantir la réalisation des objectifs à court terme ; - Durée ? De court terme ; - Les décisions sont réversibles ; - Ressources ? Faibles ;	- Qui ? Par la direction générale de l'entreprise ; - Objectif ? Assurer la survie et la compétitivité à long terme ; - Durée ? Moyen et long terme ; - Les décisions stratégiques sont irréversibles ou très difficilement réversibles ; - Ressources ? Élevées ;

1.2. Quels sont les différents styles de direction ?

Il existe divers styles de direction. On retient la typologie classique de Likert :

- **Le style autoritaire** : le manager décide de tout et contrôle tout. Ses subordonnés n'ont aucune marge de manœuvre et se plient aux ordres du dirigeant.
- **Le style paternaliste** : le manager considère ses collaborateurs comme ses enfants, il leur apprend tout, décide de l'essentiel. Ses subordonnés n'exercent jamais de véritables responsabilités, leurs idées peuvent être exploitées par le manager, mais ils n'en gardent pas la paternité.
- **Le style consultatif** : le manager ne prend aucune décision sans consulter son équipe. Ainsi, ses collaborateurs se sentent impliqués. Il y a un véritable travail d'équipe.
- **Le style participatif** : le manager se considère non comme un décideur, mais comme un animateur, car il estime que la seule manière de motiver un individu, c'est de lui donner des responsabilités et de l'aider à les exercer. Il demande à ses collaborateurs de participer activement au choix des objectifs qu'ils vont poursuivre. Il consacre aussi beaucoup de temps à la communication.

Il est très difficile de définir un style de direction idéal à partir des seules caractéristiques comportementales des dirigeants. Il faut aussi tenir compte des autres facteurs qui peuvent l'influencer : le type d'organisation, sa culture et son environnement, la personnalité des dirigeants.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (13 à 16) dont celui « Reprise d'entreprise » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

2. Repérer le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs

2.1. Les parties prenantes

Rappel :

L'entreprise entretient des liens plus ou moins étroits et plus ou moins directs avec les acteurs économiques avec lesquelles elle est en interaction. Ces acteurs sont des parties prenantes.

R.E. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme étant « **tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels** ».

Une organisation peut être vue comme un écosystème qui interagit avec des acteurs internes et externes, appelés « parties prenantes ». On distingue les **parties prenantes internes** à l'entreprise (les salariés, les dirigeants et les actionnaires) et les **parties prenantes externes** (banques, clients, fournisseurs, État, associations...).

Chaque partie prenante cherche à satisfaire ses propres intérêts (exemple : salariés => salaires, reconnaissance), le rôle des dirigeants est de rechercher un compromis entre les attentes de toutes les parties prenantes.

Acteurs	Intérêts
Salariés	Travailler dans de bonnes conditions ; être bien rémunéré
Syndicats	Représenter les intérêts des salariés
Actionnaires	Accroître les dividendes
États	Recevoir les impôts/taxes, respects de la loi ; réduction du chômage.

2.2. Les parties prenantes et les contre-pouvoirs

Le **contre-pouvoir des parties prenantes** désigne la capacité d'un groupe d'acteurs externes ou internes à une organisation à exercer une **influence**, parfois contraire, sur les décisions prises par la direction de l'entreprise. Ces parties prenantes (ou stakeholders) peuvent être des **actionnaires**, des **salariés**, des **clients**, des **fournisseurs**, des **organisations non gouvernementales (ONG)**, ou même des **gouvernements**, selon le contexte.

Selon **Cyert et March**, l'entreprise se compose de coalitions d'individus qui ont toutes des objectifs différents. Le dirigeant, lorsqu'il prend une décision, doit connaître et prendre en considération les intérêts des différentes coalitions.

Michel Crozier voit l'entreprise comme un jeu de pouvoir où des individus cherchent à préserver leur capacité d'action et d'influence. Pour obtenir la coopération de l'ensemble des acteurs, les dirigeants vont tenir compte des rapports de force au sein de l'entreprise.

Exemples de contre-pouvoir des parties prenantes :

- **Salariés et syndicats** : les employés, via des syndicats ou des actions collectives (grèves, revendications), peuvent exercer un contre-pouvoir contre les décisions de la direction concernant les conditions de travail, les salaires, ou les restructurations.
- **Consommateurs** : par des boycotts ou des campagnes de protestation, les consommateurs peuvent influencer les décisions des entreprises, par exemple en matière de responsabilité sociale et environnementale.

3. Identifier le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise

3.1. Les mécanismes de coordination

Un mode de coordination correspond aux mécanismes qui **permettent de répartir les tâches entre les membres d'une organisation**, en vue d'assurer leur cohérence. Différents modes de coordination sont possibles pour atteindre les objectifs :

- **L'ajustement mutuel** : les collaborateurs de l'organisation se concertent par une communication informelle.
- **La supervision directe** : un supérieur hiérarchique donne des ordres et des instructions aux subordonnés qui travaillent en interrelations.

En plus de l'ajustement mutuel et/ou la supervision directe, il est possible en complément de réaliser une répartition des tâches par :

- **La standardisation des procédés de travail** : elle consiste à spécifier les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes.
- **La standardisation des résultats** : les résultats à atteindre sont définis.
- **La standardisation des qualifications** : tous les membres de l'entreprise sont formés et suivent les mêmes méthodes de travail (ingénieur en R/D).
- **La standardisation des normes** : tous les membres de l'organisation travaillent à partir d'un même ensemble de données, de valeurs, de croyances.

3.2. Les structures de l'entreprise

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

- **La structure hiérarchique** :

La structure hiérarchique est une organisation classique où il existe une chaîne de commandement claire. Chaque employé rend des comptes à un supérieur, et les responsabilités sont bien définies selon un ordre de subordination.

Cette structure est souvent utilisée dans les entreprises traditionnelles ou publiques. Elle est simple, mais peut devenir rigide et lente à réagir aux changements.

Exemple : Une entreprise avec un directeur général à la tête, suivie de chefs de départements, eux-mêmes supervisant des équipes.

- La structure fonctionnelle :

Elle est fondée sur le principe d'une division de l'autorité suivant le niveau de compétences. Dans la structure fonctionnelle, l'organisation est divisée en départements selon les spécialités ou fonctions (marketing, finance, ressources humaines, etc.). Chaque fonction est dirigée par un responsable qui prend les décisions dans son domaine d'expertise.

Cela permet de concentrer les compétences dans chaque domaine, mais peut entraîner une communication limitée entre les départements, ce qui peut être un inconvénient.

Exemple : Une entreprise de grande taille où chaque département (finance, marketing, RH, etc.) est dirigé par un responsable spécifique qui gère les opérations au sein de son domaine.

Différence entre les 2 ?

Dans une structure hiérarchique, l'organisation est divisée en plusieurs niveaux d'autorité, où chaque employé dépend d'un supérieur. Il y a une chaîne de commandement claire, où les responsabilités sont attribuées selon le rang dans la hiérarchie. Chaque employé a un supérieur direct, et ce dernier supervise son travail. La hiérarchie est souvent verticale, ce qui implique que les décisions sont prises au sommet de la pyramide et communiquées aux niveaux inférieurs.

Dans une structure fonctionnelle, l'organisation est divisée en départements ou unités en fonction des compétences et des fonctions spécifiques, comme le marketing, les finances, les ressources humaines, etc. Chaque département est dirigé par un responsable fonctionnel, qui est un expert dans son domaine. Les employés d'un département rendent compte à leur responsable fonctionnel.

- La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) :

Cette structure combine les éléments de la structure hiérarchique et de la structure fonctionnelle. Elle implique une hiérarchie où les responsables de fonction (staff) fournissent des conseils et des services spécialisés aux responsables de ligne (line), qui prennent les décisions liées à l'exploitation quotidienne. Cela permet une gestion fonctionnelle efficace tout en maintenant une chaîne de commandement claire.

Exemple : Un directeur de production (responsable de ligne) qui travaille avec un responsable des ressources humaines (responsable de staff) pour la gestion des équipes.

- La structure décisionnelle :

Le développement d'une firme s'accompagne souvent d'une diversification d'activités ou géographique.

Dans la structure décisionnelle, l'organisation est divisée en divisions, chacune étant autonome et responsable de son propre fonctionnement, souvent selon des critères géographiques, produits ou marchés. Chaque division dispose de ses propres fonctions de base (comme le marketing, les finances, etc.). Cela permet de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque division, mais peut rendre difficile la coordination entre celles-ci.

Exemple : Une entreprise multinationale avec des divisions en Amérique, Europe, Asie, ou une entreprise qui vend différents produits ayant des divisions distinctes pour chaque produit.

- **La structure matricielle :**

La structure matricielle combine à la fois une organisation fonctionnelle et une organisation par projet ou produit. Chaque employé a deux responsables : un responsable fonctionnel (selon son expertise, comme le marketing ou la finance) et un responsable de projet ou de produit. Cette structure est flexible et permet une collaboration entre différentes fonctions, mais elle peut créer des conflits d'autorité et complexifier la gestion.

Exemple : Une entreprise de développement de logiciels où un développeur est supervisé à la fois par le chef de projet logiciel et par son responsable des ressources humaines.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (13 à 16) dont celui « Les centres d'appels » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

4. Repérer les ressources, les compétences et l'effet d'expérience au sein de l'entreprise

4.1. Les ressources de l'entreprise

Les ressources correspondent à l'ensemble des moyens durables que l'entreprise utilise pour réaliser son activité. Penrose distingue les **ressources tangibles et intangibles** de l'entreprise.

Ressources tangibles			Ressources intangibles		
Matérielles	Financières	Humaines	Organisationnelles	Technologiques	Commerciales
- Nature de ces ressources - Âge - Localisation - Capacités de production - Points de vente - Réseau de distribution	- Etat des finances (CA, bénéfice, endettement, trésorerie) - Capacité de mobiliser de nouvelles ressources (endettement, augmentation de capital)	- Nombre de salariés - Moyenne d'âge - Qualité du travail - Motivation - Flexibilité	- Structure - SI - Qualité	- Brevets - Savoir-faire	- Image de marque - Notoriété

4.2. Les compétences de l'entreprise

Le concept de compétences distinctives, développé par Gary Hamel et Coimbatore Krishnao Prahalad, complète l'analyse des ressources proposée par Edith Penrose. Les compétences distinctives (clés, fondamentales) sont la combinaison de ressources spécifiques, « uniques » à une entreprise, que les autres entreprises du secteur n'ont pas ou ne doivent pas acquérir.

Les **compétences** désignent les **capacités de l'entreprise à utiliser et à déployer des ressources pour atteindre un objectif donné**. Il s'agit :

- Professionnelles : savoirs et savoir-faire individuels des salariés.
- Organisationnelles : maîtrise des processus internes (règles et normes de fabrication), gestion de la qualité, processus d'innovation (R&D, brevets...).
- Commerciales : relations avec les partenaires, fournisseurs, distributeurs.

La compétence professionnelle **englobe la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes dans le contexte de l'entreprise (le savoir-être).**

Pour constituer une force, ces compétences doivent permettre à l'entreprise de se **distinguer de la concurrence**. Une compétence, pour être distinctive, doit être pertinente (répondre aux objectifs et finalités de l'organisation), **rare, difficilement imitable, transférable à d'autres métiers, activités, doit être sans substituts et augmenter les avantages perçus par le client.**

Exemple :

Ressource : un peintre a besoin d'une ressource spécifique pour peindre : la peinture.

Compétence : la manière dont il va mobiliser cette ressource fera de lui un peintre un bâtiment ou un artiste peintre.

Les ressources et les compétences représentent des actifs stratégiques permettant de développer un avantage concurrentiel.

4.3. L'effet d'expérience

Un autre moyen d'obtenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents et l'effet d'expérience.

L'effet 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.

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.
- **Les économies d'échelle** : lorsque le volume de la production augmente, les charges fixes (loyer...) 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 standardisation et la simplification des procédés de production.
- **La substitution du capital au travail** : le remplacement de la main-d'oeuvre par l'automatisation.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (13 à 16) dont celui « IndusTech » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

5. Distinguer les différents processus de l'entreprise

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 ».

Les processus d'une entreprise peuvent être classés en trois grandes catégories :

- Les processus de pilotage

Ils concernent la gestion et la stratégie de l'entreprise. Leur rôle est de définir les orientations, suivre la performance et assurer la conformité aux objectifs stratégiques.

Exemples : élaboration de la stratégie, communication, management de la qualité.

- Les processus opérationnels (ou métiers)

Ce sont les processus directement liés à la production de biens ou services de l'entreprise. Ils créent de la valeur pour les clients.

Exemples : production / fabrication, vente et relation client, gestion des commandes, livraison

- Les processus de support (ou support à l'activité)

Ils permettent le bon fonctionnement des processus opérationnels en fournissant les ressources nécessaires (humaines, matérielles, informatiques, financières, etc.).

Exemples :

- Ressources humaines (recrutement, formation)
- Gestion informatique
- Comptabilité et finances
- Maintenance des équipements