

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

Thème 3 du programme, question 3.4 : comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ? Après avoir choisi ce qu'elle produit et comment elle se finance, l'entreprise doit combiner ses ressources et ses compétences dans une structure, coordonner le travail, animer les équipes et contrôler les résultats. Ce chapitre présente les ressources et compétences, les types de structures et les mécanismes de coordination, les niveaux et styles de management, l'approche par les processus, l'effet d'expérience et la responsabilité de l'entreprise face à ses contre-pouvoirs.

Ressources tangibles, intangibles et compétences

Organiser l'activité, c'est combiner des **ressources** pour produire. Les **ressources tangibles** sont matérielles ou financières : bâtiments, machines, stocks, trésorerie. Les **ressources intangibles** sont immatérielles : marque, brevets, savoir-faire, réputation, données, réseau de partenaires. Les **compétences** sont la capacité de l'entreprise à mobiliser ces ressources de façon coordonnée ; une compétence est **distinctive** lorsqu'elle est rare, difficile à imiter et source de valeur pour le client.



Schéma 1. Les ressources, tangibles ou intangibles, et les compétences qui les mobilisent ; une compétence distinctive est rare, difficile à imiter et source de valeur pour le client.

Type	Exemples chez Vélocité	Enjeu de gestion
Ressources tangibles matérielles	Atelier d'Annecy, bancs de test, stock de cadres	Entretenir, renouveler, utiliser au maximum de la capacité
Ressources tangibles financières	Trésorerie, capacité d'emprunt	Financer les investissements sans mettre en péril l'équilibre
Ressources intangibles	Marque, dessins et modèles des cadres, réputation de fiabilité, relation avec 400 magasins	Protéger, développer ; elles sont souvent la vraie source d'avantage
Ressources humaines et compétences	Ingénieurs du bureau d'études, savoir-faire d'assemblage, compétence de conception de systèmes électriques	Recruter, former, fidéliser, capitaliser l'expérience

Exemple. La compétence distinctive de Vélocité n'est pas l'assemblage (que d'autres savent faire) mais la conception de vélos robustes adaptés aux trajets quotidiens, résultat de la combinaison de son bureau d'études, de ses retours clients et de ses dessins déposés. L'organisation doit protéger et nourrir cette compétence.

Les structures et les mécanismes de coordination

La **structure** est la façon dont l'entreprise divise le travail (spécialisation) et le coordonne. Elle se lit dans l'organigramme, mais aussi dans les règles, les circuits de décision et les relations informelles. Quatre grands types de structures existent, avec leurs avantages et leurs limites.

Structure	Principe	Avantages	Limites	Exemple
Fonctionnelle	Découpage par fonction (production, commercial, finance...)	Spécialisation, économies d'échelle, expertise	Cloisonnement, coordination difficile entre fonctions, direction surchargée	Vélocité : direction, bureau d'études, atelier, ventes, administration
Divisionnelle	Découpage par produit, marché ou zone ; chaque division a ses fonctions	Autonomie, responsabilité sur les résultats, proximité du marché	Duplication des fonctions, coûts, concurrence entre divisions	Kooma avec une division « entreprises » et une division « collectivités »
Matricielle	Double rattachement : fonction et projet (ou produit, zone)	Souplesse, partage des compétences	Conflits d'autorité, lenteur des arbitrages	Chef de projet « usine batteries » coordonnant des membres de chaque fonction
Par projets	Équipes temporaires constituées pour un objectif, dissoutes ensuite	Réactivité, innovation	Instabilité, perte d'expérience à la fin du projet	Développement d'une nouvelle version de l'application Kooma

Les mécanismes de coordination (Mintzberg). Henry Mintzberg distingue cinq façons de coordonner le travail : l'**ajustement mutuel** (communication informelle entre collègues), la **supervision directe** (un chef donne les ordres), la **standardisation des procédés** (procédures), la **standardisation des résultats** (objectifs chiffrés) et la **standardisation des qualifications** (formation, diplômes). Chaque configuration d'entreprise en privilégie un : la petite entreprise (structure simple) repose sur la supervision directe du dirigeant ; l'entreprise industrielle de grande taille (bureaucratie mécaniste) sur la standardisation des procédés ; le cabinet de professionnels (bureaucratie professionnelle) sur les qualifications ; la start-up innovante (adhocratie) sur l'ajustement mutuel. En grandissant, Kooma devra passer de la supervision directe à la standardisation des résultats et des qualifications.

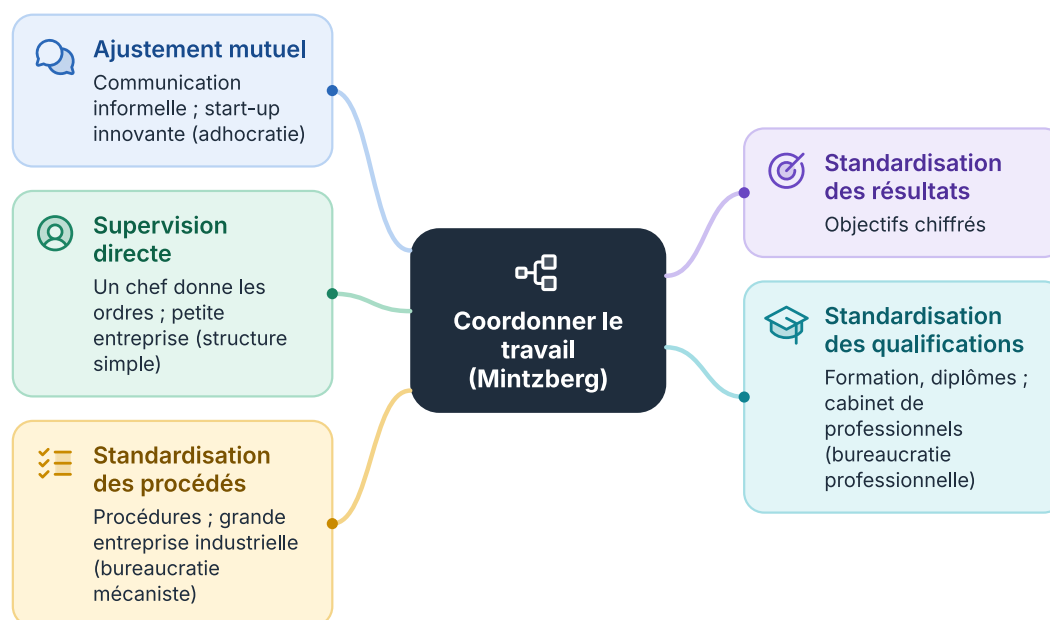


Schéma 2. Les cinq mécanismes de coordination de Mintzberg, et la configuration d'entreprise qui privilégie chacun.

Niveaux et styles de management

Le **management** consiste à fixer des objectifs, organiser les ressources, animer les équipes et contrôler les résultats. Il s'exerce à deux niveaux. Le **management stratégique** (direction) définit les orientations de long terme et engage l'entreprise de façon difficilement réversible : nouvelle usine, nouveau marché, levée de fonds. Le **management opérationnel** (responsables d'équipe, de service) organise l'activité quotidienne pour atteindre ces objectifs : plannings, qualité, animation.

Style de management (Likert)	Qui décide	Place de l'équipe	Adapté lorsque
Autoritaire exploiteur	Le manager seul, par la contrainte	Exécute, sans information	Rarement adapté ; urgence absolue
Autoritaire paternaliste	Le manager seul, avec récompenses	Exécute, dans la dépendance	Équipes peu qualifiées, tâches normées
Consultatif	Le manager, après avoir consulté	Donne son avis, est informée des raisons	Équipes qualifiées, décisions techniques
Participatif	Le groupe, animé par le manager	Participe à la décision et au contrôle	Équipes autonomes, innovation, projets

Le **management situationnel** ajoute une idée simple : le bon style dépend de la compétence et de la motivation du collaborateur pour la tâche. On dirige un débutant, on accompagne un collaborateur qui progresse, on délègue à un expert

autonome. **Exemple.** Aux Jardins de Tessier, le responsable de production donne des consignes précises aux saisonniers (style directif) mais laisse la responsable du magasin, expérimentée, organiser ses mises en avant (délégation).

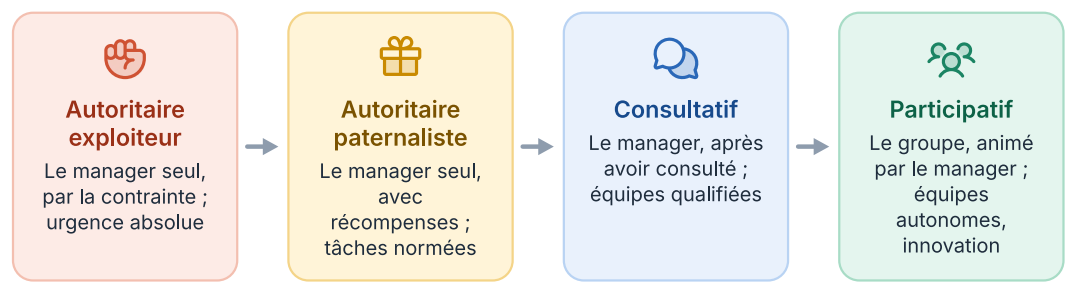


Schéma 3. Les quatre styles de management de Likert, du plus autoritaire au plus participatif.

Les processus et le contrôle

Un **processus** est un ensemble d'activités reliées qui transforment des entrées (commandes, matières, informations) en sorties (produits, services, décisions) pour un client interne ou externe. Décrire l'entreprise par ses processus, et non seulement par ses services, permet de voir comment la valeur se crée d'un bout à l'autre et où elle se perd.

Type de processus	Rôle	Exemples
Processus métier (ou de réalisation)	Créent directement la valeur vendue au client	Concevoir un vélo, assembler, livrer, assurer le service après-vente ; chez Kooma, mettre en relation conducteurs et passagers
Processus support	Fournissent les ressources aux processus métier	Recruter et payer, acheter, maintenir l'informatique, tenir la comptabilité
Processus de pilotage	Fixent les objectifs, allouent les ressources, contrôlent	Plan stratégique, budget, revue de direction, tableau de bord

Le contrôle. Manager sans contrôler, c'est naviguer sans instruments. Le contrôle compare le réalisé aux objectifs à l'aide d'**indicateurs** (délai de livraison, taux de défauts, chiffre d'affaires par vendeur, taux d'occupation des chantiers) réunis dans un tableau de bord, puis déclenche des actions correctives. Il porte sur les résultats, mais aussi sur les comportements (respect des procédures) et sur les ressources (budget). Un bon contrôle est accepté par les équipes : indicateurs peu nombreux, connus à l'avance, discutés en réunion.

L'effet d'expérience

L'**effet d'expérience** désigne la baisse du coût unitaire d'un produit à mesure que la **production cumulée** augmente : à chaque doublement du volume cumulé, le coût unitaire diminue d'un pourcentage constant. Il s'explique par l'apprentissage des opérateurs, l'amélioration des procédés, la standardisation et l'effet de taille. C'est une notion d'organisation (comment capitaliser le savoir-faire) autant qu'un argument stratégique (le premier qui accumule du volume prend l'avantage).

Production cumulée	Coût unitaire (effet d'expérience de 80 %)	Calcul
500 unités	120,00 €	coût initial
1 000 unités	96,00 €	120,00 × 0,80
2 000 unités	76,80 €	96,00 × 0,80
4 000 unités	61,44 €	76,80 × 0,80

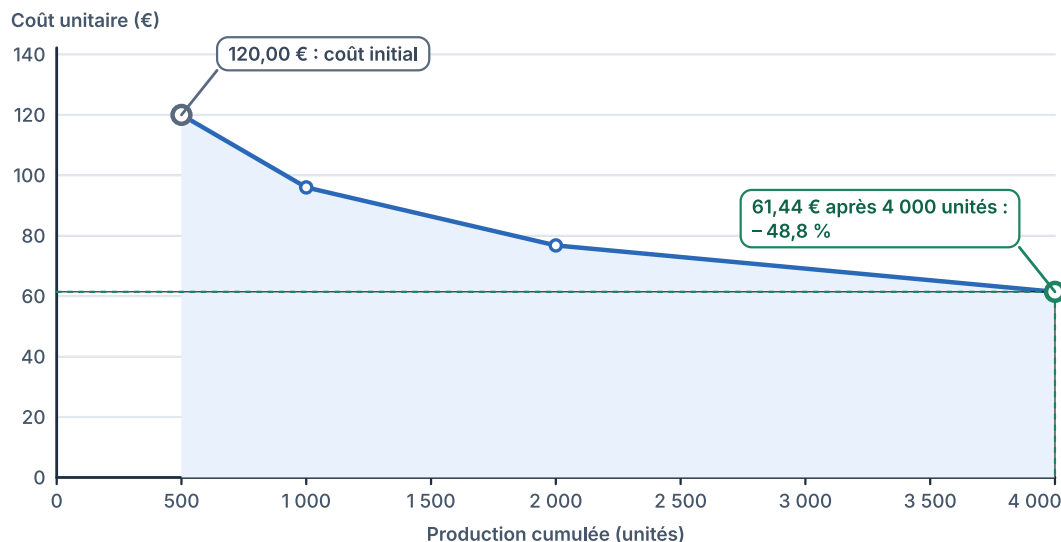


Schéma 4. L'effet d'expérience de 80 % chez Vélocité : à chaque doublement de la production cumulée, le coût de montage d'un vélo baisse de 20 %, de 120,00 € à 61,44 € après 4 000 unités (- 48,8 %).

Exemple. Le coût de montage d'un vélo chez Vélocité est de 120,00 € pour les 500 premiers ; avec un effet d'expérience de 80 %, il tombe à 61,44 € après 4 000 unités, soit une baisse de 48,8 %. Pour en profiter, l'organisation doit stabiliser les équipes, écrire les procédures et faire circuler les améliorations trouvées par les opérateurs ; un fort turnover ou une rotation permanente des postes détruisent l'expérience accumulée.

Responsabilité de l'entreprise et contre-pouvoirs

Organiser ses ressources engage aussi la **responsabilité** de l'entreprise au-delà de ses obligations légales. La **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** est l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans l'activité et dans les relations avec les parties prenantes.

Dimension	Contenu	Exemple
Économique	Créer de la valeur durablement, payer ses fournisseurs à temps, rester rentable	Vélocité relocalise l'assemblage des batteries pour sécuriser ses approvisionnements
Sociale	Conditions de travail, santé, formation, égalité, dialogue social	Plan de formation des opérateurs, accord sur le télétravail chez Kooma
Sociétale	Impact sur le territoire, les fournisseurs, les communautés	Audit des conditions de travail chez le sous-traitant asiatique ; emploi local à Montélimar
Environnementale	Réduction des émissions, des déchets, de la consommation d'eau	Récupération de l'eau de pluie dans les serres des Jardins de Tessier
Éthique	Cohérence entre valeurs affichées et pratiques, loyauté, transparence	Ne pas annoncer « 100 % vert » un produit dont les composants viennent de loin

Les contre-pouvoirs. Les parties prenantes ne se contentent pas d'attentes : certaines peuvent peser sur les décisions. Syndicats et CSE, associations de consommateurs ou de riverains, clients importants, médias et réseaux sociaux, autorités de contrôle, actionnaires minoritaires sont des **contre-pouvoirs**. Les intégrer dans la décision (information, consultation, négociation) coûte du temps mais évite les conflits et les atteintes à l'image. Une entreprise qui néglige ses contre-pouvoirs s'expose à des grèves, des boycotts, des recours ou des sanctions.

Méthode : répondre à une question de CEJM

Les questions de management demandent de **diagnostiquer** une organisation à l'aide des concepts du programme, puis de **proposer** et de **justifier**. Exemple : « Caractérisez la structure actuelle de Kooma et montrez pourquoi elle doit évoluer. »

Étape	Contenu de la réponse
1. Identifier et qualifier	Repérer dans les documents les indices : effectif de 22, tous rattachés à la fondatrice, pas de fiches de poste, décisions en réunion quotidienne → structure simple (Mintzberg), coordination par supervision directe, faible formalisation.
2. Énoncer le mécanisme	La supervision directe est efficace tant que le dirigeant peut suivre chaque dossier ; au-delà d'une vingtaine de personnes, elle sature la direction et ralentit la décision ; la croissance appelle la standardisation (procédés, résultats, qualifications) et une structure fonctionnelle ou divisionnelle.
3. Appliquer au cas	Le passage à 60 salariés, deux offres et trois villes multiplie les décisions ; le témoignage du développeur (trois jours d'attente) montre que la saturation est déjà là ; les activités deviennent diversifiées (entreprises, collectivités).
4. Conclure et proposer	La structure simple n'est plus adaptée ; proposer une structure fonctionnelle avec responsables de métier et, pour l'offre collectivités, un mode projet ; formaliser objectifs et fiches de poste en préservant l'ajustement mutuel dans les équipes techniques.

Exemple rédigé (extrait). « Kooma présente les traits d'une structure simple au sens de Mintzberg : vingt-deux salariés rattachés directement à la cofondatrice, peu de règles formelles, coordination par supervision directe. Ce mode de coordination suppose que le dirigeant puisse suivre toutes les décisions ; or un développeur signale déjà des délais de trois jours pour un choix mineur, signe de saturation. Avec soixante salariés, deux offres et trois implantations, la supervision directe deviendra impossible : Kooma doit déléguer à des responsables de métier (structure fonctionnelle) et standardiser objectifs et postes, sans étouffer l'ajustement mutuel qui fait la réactivité des équipes techniques. »

Conseils : citer l'auteur quand le programme le prévoit (Mintzberg, Likert) ; appuyer chaque qualification sur un indice du dossier ; toujours relier la structure aux ressources, aux compétences et à la stratégie de l'entreprise ; terminer par une proposition réaliste et ses conditions de réussite.

L'essentiel à retenir

- L'entreprise combine des ressources tangibles (matérielles, financières) et intangibles (marque, savoir-faire, données) ; ses compétences distinctives, rares et difficiles à imiter, fondent son avantage.
- La structure divise et coordonne le travail : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, par projets ; Mintzberg distingue cinq mécanismes de coordination (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des qualifications).
- Le management stratégique fixe les orientations, le management opérationnel organise le quotidien ; le style (autoritaire, consultatif, participatif, délégatif) s'adapte à la compétence et à l'autonomie des équipes ; les processus métier, support et pilotage sont contrôlés par des indicateurs.
- L'effet d'expérience fait baisser le coût unitaire d'un pourcentage constant à chaque doublement de la production cumulée ; la responsabilité économique, sociale, sociétale, environnementale et éthique de l'entreprise s'exerce sous la pression des contre-pouvoirs.