



8  
MM0752

Examen ou concours : CAPLP Externe Série\* : Vente

Spécialité/option : Vente

Repère de l'épreuve : 2A92-242549

Épreuve/sous-épreuve : Composition Economie d'entreprise  
(Préciser, s'il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

Note :

Appréciation du correcteur (uniquement s'il s'agit d'un examen) :

\* Uniquement s'il s'agit d'un examen.

## Sujet d'Economie d'entreprise

Dans le contexte actuel, la flexibilité des systèmes de production influence la compétitivité des entreprises.

Comment cette flexibilité des systèmes de production s'organise-t-elle, et quelles en sont les conséquences ?

A l'heure actuelle, les entreprises évoluent dans un environnement turbulent, incertain dans un contexte de mondialisation.

Taroudeau, en 1975, dans son ouvrage "la flexibilité dans l'entreprise" (Ed. que sais-je?), définit la flexibilité comme la capacité d'une entreprise à adapter son organisation, ses processus et ses produits, à la variation de la demande des consommateurs, les outputs, tout en maintenant ses objectifs de productivité en terme de coût, délai et qualité.

N°

L'entreprise, ou la firme, est définie par Ronald Coase, comme étant un mode de coordination alternatif au marché.

Les systèmes de production sont définis comme étant l'ensemble des éléments en interaction permettant de produire des biens et services dans le but de répondre aux attentes du consommateur, tout en créant de la valeur pour celui-ci.

Par ailleurs, la compétitivité est, selon M. Porter, la capacité d'une entreprise à développer et maintenir des avantages concurrentiels.

Le lien entre la flexibilité des organisations et compétitivité des entreprises est réel. Dans quelle mesure peut-on affirmer que la flexibilité est facteur de compétitivité ? De quelle manière les entreprises doivent-elles introduire de la flexibilité dans leurs systèmes productifs ? Quels en sont les apports.

Toutes ces interrogations amènent à axer la réflexion sur les moyens et les aboutissants de la flexibilité dans l'organisation.

Quelles sont donc les modalités d'introduction de la flexibilité dans les organisations ? Et de quelle manière celle-ci agit-elle sur la perfor-

source des entreprises?

Dans un premier temps, l'ensemble des moyens permettant d'introduction de la flexibilité seront analysés. Dans un second temps, il sera démontré que la flexibilité est source de performance pour les entreprises.

## Partie I - Evolution des systèmes productifs et flexibilité

Depuis une vingtaine d'années on assiste à l'émergence de nouvelles formes d'organisation remettant en cause les organisations traditionnelles. Les organisations modernes sont caractérisées par leur flexibilité. Cette approche sera analysée pour mieux appréhender les techniques pratiques de mise en œuvre de la flexibilité de l'entreprise.

### (A) Emergence de nouvelles formes d'organisation flexibles.

Selon les théoriciens de la contingence qui s'expriment à partir de années 1960, une organisation est fonction de facteurs de contingence à savoir son environnement, sa taille, la technologie (Woodward).

Deux théoriciens de ce courant, Burns et Stalker,

N°  
3/13

estiment que l'organisation est fonction de l'environnement dans lequel elle évolue.

Dans un environnement incertain, comme c'est le cas depuis les années 1980,

l'entreprise adopte une structure <sup>organique</sup>, c'est-à-dire une plus grande flexibilité.

Cette configuration des entreprises s'oppose à celle des organisations dites traditionnelles et rigides.

Le développement de l'organisation apprenante est la traduction d'une politique de flexibilité.

Davifian et Argyris introduisent l'adjectif d'une entreprise apprenante, à savoir une entreprise qui par souci de flexibilité, améliore les compétences de ses collaborateurs, tout en favorisant les échanges entre ces mêmes collaborateurs.

Les formes d'organisations dites organiques induisent de la flexibilité.

En effet, ces structures ont des caractéristiques qui reflètent la recherche de flexibilité.

Ces structures sont souples, adoptent une décentralisation des décisions (pionnée par Sloan et Drucker), sont caractérisées par une adoption de structures plates. De plus, le nombre d'échelons hiérarchiques est diminué par le biais du délayering

ne rien écrire dans

la partie barrée

N°

4/...

Examen ou concours : CAPLP Externe Série\* : Vente

Spécialité/option : Vente

Repère de l'épreuve : 2A 92-242549

Épreuve/sous-épreuve : Composition Eco d'entreprise  
(Préciser, s'il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

Note : 20

Appréciation du correcteur (uniquement s'il s'agit d'un examen) :

\* Uniquement s'il s'agit d'un examen.

et les compétences de chaque collaborateur sont élargies par le biais de l'empowerment.

Cette réorganisation est le fruit d'une volonté d'introduire de la flexibilité dans l'entreprise.

Aoki oppose deux firmes, la firme A et la firme J dont la différence repose sur la flexibilité qui le caractérise.

La firme A, ou américaine, est une structure verticale rigide qui est caractérisée par une coordination hiérarchique. Elle est en conséquence peu performante. Au contraire la firme J, japonaise, est une structure horizontale, voire transversale caractérisée par un mode de coordination par ajustement mutuel et donc flexible. Cette firme J est performante car elle est flexible. Cette théorie explique la performance des entreprises japonaises comme le groupe Toyota.

Enfin, l'externalisation est un moyen externe de l'entreprise d'apporter de la flexi-

N° S.I.B

tréité à son organisation.

L'externalisation, dans le cadre d'une stratégie d'implémentation, est selon Miles et Snow, la capacité d'une entreprise à se recentrer sur son métier de base et à externaliser ses activités ~~dont elle se~~ qui ne sont pas de facteurs clés de succès.

Nike est un pionnier de ce type de stratégie. Son métier de base est le marketing et le design, la conception est sous-traitée à des partenaires extérieurs. Cette stratégie induit de la flexibilité pour l'entreprise concédante.

Les organisations émergentes basent leur fondement sur une recherche accrue de flexibilité. Mais quelles sont les modalités concrètes de cette flexibilité?

② L'adaptation de l'organisation, de processus et de produits comme source de flexibilité.

Selon Tarondeau, l'entreprise recherchant de la flexibilité adapte son système productif. Le système productif est composé des collaborateurs, du processus de production mais

également des produits.

L'organisation est plus flexible pour une adaptation de la structure des entreprises et la flexibilisation du travail.

Les structures ont alléguées dans le but d'introduire de la flexibilité dans l'organisation. Les dirigeants adoptent des structures souples, plates, décentralisées, source de créativité et d'innovation.

L'émergence de réseaux d'entreprises et des structures par projet est l'exemple parfait de cette recherche de flexibilité.

Le groupe Renault est le premier en France à avoir adopté une structure appelée l'adhocratie par Mintzberg. Lors du lancement de la Twingo, Renault a adopté une structure par projet, une forme d'adhocratie, afin de réunir des experts internes et externes à l'entreprise. Cette structure est possible grâce à une modalité, le plateau.

La structure par projet est possible à la condition de mobiliser toutes les compétences au moment de la conception d'un produit, cela implique de la flexibilité. Ce mode de coordination est appelé l'ingénierie concurrente.

N°

7.113

Une organisation flexible se caractérise par une plus grande flexibilité du travail, à la fois quantitative et qualitative.

Les organisations, par le biais de l'ajustement des horaires, du nombre d'employés et de la rémunération introduisent de la flexibilité.

De plus, en développant des organisations apprenantes, l'organisation apporte de la flexibilité dans le noyau qui constitue la ressource humaine.

La gestion de compétences est le fait d'une volonté de flexibiliser le travail. Le savoir et le savoir-faire et le savoir-être dans l'entreprise sont primordiaux.

Enfin, l'organisation ajuste sa structure par une gestion par processus plutôt que par une gestion par fonction, ce qui est source de flexibilité. Le processus est l'ensemble des activités qui conduisent à créer de la valeur pour le client.

L'EDI, les TIC, le développement de ERP permettent de flexibiliser les processus de production.

La flexibilité est le sub-cultive des entreprises depuis les années 80. Celle-ci est apportée par l'adoption de structures souples et organisées de manière à optimiser.

La flexibilité est recherchée car elle

ne rien  
écrire  
dans

la  
partie  
barée

N°

8.13



Examen ou concours : CAPLP Externe Série\* : VenteSpécialité/option : CAPLP VenteRepère de l'épreuve : 2A92-242549Épreuve/sous-épreuve : Composition Eno d'entreprise  
(Préciser, s'il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

Note :

20

Appréciation du correcteur (uniquement s'il s'agit d'un examen) :

\* Uniquement s'il s'agit d'un examen.

améliore la valeur de l'entreprise et sa compétitivité.

Porter II = La flexibilité comme facteur de compétitivité et de création de valeur

(A) = La flexibilité procurée des avantages concurrentiels à l'entreprise =

En terme de coût, l'entreprise flexible est plus compétitive. Dans le cadre d'une stratégie faible coût (Porter), l'entreprise favorise la flexibilité pour réduire ses coûts et donc améliorer sa compétitivité.

En externalisant ses activités ne lui procurant pas d'avantage stratégique, l'entreprise bénéficie d'économies d'échelle lui permettant de baisser ses coûts.

En terme de délai, la flexibilité permet de réduire le risque que constitue la gestion du temps.

N°  
...9/13

L'environnement instable et caractérisé par une modification de la demande des clients induit une optimisation de la gestion du temps.

La flexibilité induite par l'adoption de structures souples, comme la structure par projet, permet de réduire le délai de sortie de nouveaux produits et donc l'attente des consommateurs.

La gestion par les processus caractérisé par sa flexibilité permet une satisfaction plus rapide du client, par une optimisation de coûts, délai et qualité.

En terme de qualité, la flexibilité permet de répondre à une stratégie de différenciation par la valeur créée par Porter.

En effet, la flexibilité nécessite une recherche de la qualité totale, idée introduite par Juran notamment.

Enfin, la flexibilité est source d'innovation. Les structures flexibles, telles que l'adhocratie, permettent la création de synergies, de compétences, de créativité, sources d'innovation.

L'émulation que procure cette flexibilité permet d'être plus agile par rapport à la demande et de proposer des produits nouveaux.

Sony a lancé sa PlayStation après une campagne de publicité lancée un an avant sa commercialisation. L'innovation réside dans le produit mais également dans la stratégie de Sony.

## B) La flexibilité comme vecteur de création de valeur pour les parties prenantes:

La flexibilité apporte le soutien et l'adhésion du personnel. La culture est basée sur la flexibilité qui conduit à plus de cohésion et d'interaction entre les individus.

La flexibilité par sa volonté de gestion des ressources humaines par la compétence et source de motivation. La flexibilité de la rémunération, à travers l'individualisation de la rétribution est également une source de création de valeur pour le distributeur.

Les consommateurs profitent de la flexibilité du fait d'en avoir plus rapide à des produits plus compétitifs et de meilleure qualité.

Certains produits sont demandés avant même leur sortie, par exemple, les jeux vidéo comme la Wii de Nintendo et Microsoft.

l'entreprise a accès au consommateur si elle introduit de la flexibilité, lui procurant une avance technologique, commerciale et une image d'innovation et d'entreprise réactive.

ne rien écrire dans

la partie barrée

Enfin, la flexibilité est la volonté des dirigeants de maximiser de la création de valeur pour les actionnaires.

La performance des entreprises s'explique par leur capacité à maximiser les profits en minimisant les coûts. Or la flexibilité permet d'atteindre ces objectifs. De ce fait, l'entreprise apporte un avantage considérable aux actionnaires qui sollicitent davantage de flexibilité.

La flexibilité permet de créer de la valeur pour l'actionnaire mais aussi pour toutes les parties prenantes décrites par Chareaux et Desbrières, tout en gardant comme objectif premier d'accroître sa part de marché et d'obtenir une compétitivité certaine.

La remise en cause des organisations traditionnelles décrites par Taylor, Weber et Fayol induit l'émergence de nouvelles formes d'organisation.

N°

12/13

Examen ou concours : CAPLP Extérieure Série\* : Vente

Spécialité/option : Vente

Repère de l'épreuve : (Composition Eto) 2A92-242549

Épreuve/sous-épreuve : Composition Eto d'écriture  
(Préciser, s'il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

Note :

20
----

Appréciation du correcteur (uniquement s'il s'agit d'un examen) :

\* Uniquement s'il s'agit d'un examen.

dès les années 80

Ces organisations sont caractérisées par leurs structures reposant sur une flexibilité voulue et intensifiée.

En effet, les structures adaptent les différents éléments intervenant dans l'organisation des systèmes productifs, à leur environnement, ce qui est défini comme étant de la flexibilité.

Cette recherche de la flexibilité est expliquée par ses conséquences sur l'organisation. Effectivement la flexibilité est un facteur clé de succès pour l'entreprise, source de performance lui permettant une avance stratégique par rapport à ses concurrents et une augmentation de sa valeur.

On parle - partie d'une flexibilisation poussée des éléments constituant l'organisation, la firme partage sa valeur créée par la flexibilité.

L'interrogation qui découle de ce partage est de savoir si celui-ci est équitable. Les principaux intéressés par la flexibilité, à savoir les employés sont-ils les principaux bénéficiaires de la création de valeur ainsi obtenue ?

N° 13/13
-------------