

LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS & LA VEILLE STRATEGIQUE

Mohamed Jaouad El Qasmi, Professeur, Esi@esi.ac.ma
Institut Supérieur de commerce & d'Administration des Entreprises,
Route Nouaceur, km 9, Casablanca, Maroc.
Téléphone : 022335482/83/84

Résumé : L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence la relation entre le management par processus et la veille stratégique.

Mots clés : Management par processus- veille stratégique

Abstract : The objective of this research is to highlight the relationship between management by process and the strategic scanning.

Key words : management by process- strategic scanning

LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS & LA VEILLE STRATEGIQUE

I- Introduction

Les travaux de Simon (74,80,83) sur la prise de décision, notamment l'intelligence de l'environnement de l'entreprise, ont ouvert la voie à plusieurs recherches permettant la conception de méthodes de veille stratégique (Lesca, 94, 98, 2000,2001), (Caron, 98, 2001) et autres.

La plupart de ces méthodes ont en effet des étapes communes, et incontournables pour la mise en œuvre du concept de veille stratégique, ainsi que des outils méthodologiques de la scientométrie, de bibliométrie et de la webométrie.

Le fil directeur des méthodes de la veille stratégique est un processus continu dans le temps et qui concerne les points suivants :

- La recherche d'informations pertinentes pour la prise de décision ;
- La réponse aux questions simples, claires mais non évidentes ;

Que faire avec les informations pertinentes ?

Qui va les utiliser ? et pour qui ?

- La sélection d'informations pertinentes ;
- Le traitement, l'organisation, la circulation, et le stockage des informations pertinentes pour la veille stratégique ;
- L'animation de la veille stratégique ;
- Et, enfin la mesure des résultats de la veille stratégique.

D'autre part, le management par processus se définit par le travail permettant d'identifier, de clarifier, et d'améliorer les pratiques créatrices de valeurs pour les clients, les actionnaires, le personnel, la collectivité et les partenaires d'une organisation [Mongillon.2003].

La notion centrale d'un processus, est celle de valeur ajoutée. Par la combinaison d'activités, un processus permet de transformer des données d'entrées en données de sortie. Il se révèle ainsi créateur de valeur.

Signalons que les données d'entrée ou de sortie peuvent être des flux physiques et des flux informationnels qui élaborent une véritable interaction entre la stratégie de l'entreprise qui donne le sens, la prospection de

l'environnement extérieur qui permettra à l'entreprise de rester à l'état de veille et les résultats qui représentent la finalité attendue.

L'objectif de cette recherche étant de mettre en évidence la relation : management par processus / veille stratégique, une partie sera consacrée aux méthodes de veille stratégique, une autre à la gestion par processus, la troisième à la relation entre la gestion par processus et le concept de veille stratégique, puis nous dégagerons une conclusion sur ce travail.

II- Les méthodes de la veille stratégique

Bien que pauvre, la définition de l'AFNOR [norme XP X50 - 053, Avril 1998] présente la veille comme une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance de l'environnement technologique, commercial, etc.,... Pour anticiper les évolutions.

Lesca, quand à lui [Lesca .94] annonce que : La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques d'incertitude en général.

Une revue de littérature des méthodes de conception de veille stratégique, nous a permis de mettre en évidence les étapes suivantes :

1- Expressions des besoins de la veille stratégique

Avant d'entamer la phase de recherche et de collecte, il faut cerner les besoins réels en information. La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du cœur du métier de l'entreprise

2- Identification des acteurs de la veille stratégique

Une fois les besoins ont été correctement ciblés, l'entreprise doit identifier les salariés qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles. Ces acteurs sont généralement très attentifs à leur environnement et communiquent aisément pour faire remonter l'information. Le facteur clé de succès de la veille tient dans la motivation de ces personnes, qu'il faut entretenir de diverses manières.

3-Recherche et collecte des données :

La recherche et la collecte d'information se feront sur :

- Le terrain par les professionnels en relation avec les clients et les fournisseurs ;
- Les périodiques scientifiques et techniques, économiques, et de gestion ;
- Les livres et les encyclopédies ;
- Les brevets ;
- Les bases de données ;
- Les congrès, colloques, expositions, foires ;
- L'information informelle ;
- Les normes et les règlements ;
- Les sources internes.

4-Analyse, traitement et validation des informations

Les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins émis au début du projet. Ce travail doit être synthétisé dans des livrables qui aident à la décision

Ainsi, la bibliométrie et la scientométrie ont acquis un réel statut parmi les techniques dont usent à présent les professionnels du traitement de l'information. Ce traitement leur permet d'extraire ce qui peut intéresser leurs centres d'intérêt. La validation de l'information s'effectue par un expert dans le domaine. Il décide que telle information est intéressante, que telle autre n'est pas tout à fait vraie et que tel donnée est à développer, etc . Son expérience et son savoir du domaine lui procure une certaine autorité vis à vis de la validité de l'information trouvée. La recherche et l'analyse de l'information peut s'effectuer grâce à des agents intelligents.

5- Diffusion des informations de la veille

A ce stade du projet, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs de l'entreprise qui pourront agir en conséquence. Il faut donc que l'information redescende vers les acteurs de l'entreprise. Les résultats de l'analyse des données représentent un outil de travail pour les différents services : marketing, recherche et développement, commercial... pour cette raison, les informations doivent être diffusées rapidement afin d'éviter qu'elles ne deviennent obsolètes, et par-là même tout le projet de veille. Il faut donc se servir du « feed-back » pour vérifier et approfondir chacune des phases précédentes.

6- Evaluation et réajustement de la veille stratégique

En fin il faut procéder à l'évaluation de l'action de veille. Elle peut être l'occasion d'un réajustement, d'un approfondissement et /ou d'une réorientation des moyens et des objectifs stratégiques de la veille.

III- Le management par processus

Un processus est un ensemble d'activités orientées en interaction qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sortie [Mongillon. 2003]. Le management par processus se définit comme le résultat d'un travail d'équipe permettant d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur par les clients, les actionnaires, le personnel, la collectivité et les partenaires d'une organisation

Nombre d'entreprise recherchent la certification ISO 9000.Or la version 2000 de la norme met un accent particulier sur l'approche processus [Mongillon . 2003].

L'approche processus et démarche qualité sont associés depuis de nombreuses années, Mongillon [Mongillon.2003] propose la démarche suivante pour l'alignement des processus sur la stratégie d'entreprise.

Etape 1 : cartographier les processus

Elle consiste à établir une vue d'ensemble des processus. Le travail de cartographie relève de l'équipe de direction. Cette photographie de l'ensemble des processus de l'entreprise permet d'identifier les différents types de processus opérationnels, de support et de management.

Etape 2 : Choisir les processus clés

A partir de la cartographie établie, les processus clés doivent être identifiés et sélectionnés. Un processus clé, quel que soit son type contribue majoritairement à l'attente des objectifs stratégiques de l'entreprise

Etape 3 : Déployer les objectifs sur les processus clés

Cette étape importante consiste à déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus clés identifiés et sélectionnés.

Il s'agit donc de définir les objectifs spécifiques à chaque processus, tout en conservant un parfait alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Etape 4 : Manager les processus

Le potentiel d'amélioration d'un ou de plusieurs processus est faible. Cela peut être le cas de processus optimisés depuis de longues années. Le management des processus conduit alors à les clarifier, c'est-à-dire les phases, les responsabilités, activités et tâches, et les indicateurs de performance de chaque processus.

Etape 5 : Mettre en œuvre l'approche processus

Cette étape permet de collecter les données propres à chaque indicateur de façon à évaluer les performances et les comparer aux objectifs.

Etape 6 : Communiquer sur les résultats

La communication sur les résultats de la démarche processus mise en œuvre est un facteur clé de succès. IL importe de faire savoir à l'ensemble du personnel quels sont les résultats et Les actions engagées pour les manager et les améliorer.

IV-La relation management par processus/veille stratégique

La sélection des informations de veille stratégique est perçue comme une étape importante mais difficile [Thietart 1981], [Aaker 1983], [Lesca 1994], [Gibbons 1996].

Le premier obstacle à la sélection de l'information réside dans le manque de motivation pour coopérer, sélectionner et pour transmettre l'information [Thietart 1981].

Une fois résolue la motivation, les trançeurs doivent être en mesure de sélectionner les informations simplement et rapidement, dans

le courant de leurs activités quotidiennes [Lesca 1994].

Plusieurs Auteurs [Tyson 1986], [Glard 1988], [De Guersy 1994] soulignent que bien souvent, ils ne savent pas discerner les informations de veille stratégiques, surtout en situation de surcharge d'information et de pression du temps. De plus, les informations recueillies restent souvent dans la tête des gens et il est difficile de les extraire de manière continue. Deuxième difficulté réside dans le fait que les entreprises semblent avoir du mal à distinguer l'utilité des différentes informations, c'est pourquoi [Lesca 1994] propose une typologie de l'information en fonction de sa finalité au sein de l'entreprise, il distingue ainsi 3 types d'information :

- information de fonctionnement
- information d'influence
- information d'anticipation

L'information de fonctionnement est indispensable au fonction quotidien de l'entreprise, elle est liée à des tâches répétitives par exemple : la commande client.

L'information d'influence permet de coordonner les comportements des individus au sein de l'organisation et qu'ils agissent dans le sens des objectifs fixés par la direction générale.

Ce type d'information à une influence sur les acteurs internes comme par exemple la communication interne par le biais d'internet.

L'information d'anticipation permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer un avantage. Ce type d'information permet à l'entreprise d'anticiper dans son environnement tout changement majeur qui risquerait de faire évoluer son avantage concurrentiel.

Faut-il raisonner information ou processus ?

Prenons le cas du processus : gestion des commandes clients

Ce processus contient à la fois :

- une information de fonctionnement qui est la commande elle-même
- une information d'influence qui est le contrôle de solvabilité et de la gestion des stocks
- et une information d'anticipation qui est la livraison elle-même et le degré de satisfaction ou non du client

On remarque sans doute, qu'il y'a un lien logique entre ces trois types d'information, et que l'une explique l'autre, et que si on les isole, on aura des informations insignifiantes pour la veille stratégique, car on risque de perdre la logique du management.

Essayons maintenant de vérifier une à une les étapes du management par processus et de faire des translations par rapport aux étapes de la veille stratégique.

L'étape 1 : qui consiste à établir une cartographie des processus constitue à notre sens une méthodologie rigoureuse pour l'expression des besoins informationnels de la veille stratégique.

L'étape 2 : choisir les processus clés, permet sans doute d'identifier les acteurs de la veille stratégique.

L'étape 3 : déployer les objectifs sur les processus clés permet de mieux sélectionner les informations pour la veille stratégique.

L'étape 4 et 5 : qui consistent à mettre en œuvre l'approche processus et à communiquer les résultats constituent à notre sens des outils performants pour la diffusion des informations de la veille stratégique.

La réponse à la question : fait-il raisonner information ou processus est la suivante : il faut raisonner processus pour les raisons suivantes :

- ne pas perdre le lien logique entre les informations de la veille stratégique ;
- choix rigoureux des informations de la veille ;
- et diffusion réussie des informations de la veille.

Les entreprises doivent faire face à des marchés changeants et compétitifs où les cycles de vie des produits diminuent, les concurrents se font toujours plus nombreux et les besoins des clients ne cessent d'évoluer.

Pour ces entreprises, la recherche d'informations pertinentes passe par une bonne gestion de l'information, qui passe par la maîtrise de son cycle de vie depuis l'évènement générateur de toute l'activité de l'entreprise, en passant par le stockage, et le contrôle jusqu'à la satisfaction du client. D'où l'importance du management par processus, capable de mettre en corrélation toutes les

informations utiles de la chaîne de production, et de permettre aux décideurs d'améliorer leurs performances sur les marchés concurrents.

Ainsi la recherche des informations pertinentes a donc besoin d'outils, et de dynamique, et dont la mise en place se fait en plusieurs étapes :

- Gestion du cycle de vie de l'information qui passe par la cartographie des processus de l'entreprise ;
- L'analyse de l'organisation en identifiant les processus clés ;
- La mise en œuvre du management par processus pour une vision transversale de l'entreprise ;
- Et enfin la diffusion de l'information utile

V- Conclusion

Faut-il raisonner information ou processus pour trouver l'information pertinente ? A notre sens il faut raisonner processus vus les inconvénients des méthodes de conception de veille stratégique.

Dans un processus, nous mettons en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie.

Les conséquences d'une telle démarche est d'abord la maîtrise des procédures, phase cruciale pour la veille stratégique.

Le management par processus est imposé par différentes raisons [Mongillon 2003] :

- Le niveau de l'offre est maintenant largement supérieur à celui de la demande dans la plupart des secteurs d'activité ;
- Les progrès effectués sur la qualité de fabrication des produits pour la plupart des entreprises rendent ce critère de moins en moins différenciant aux yeux du client ;
- Les attentes des clients se concentrent sur la qualité du service ou de l'accueil, le prix, le design, l'image de marque, la réactivité du service après vente ou encore la disponibilité instantanée du produit ;
- L'horizon stratégique permet de définir une vision d'entreprise formalisée sur les actionnaires et les clients ;
- Les changements rendus nécessaires par le marché imposent aux entreprises de reconfigurer leur organisation et

leurs activités en permanence pour répondre aux évolutions du marché.

Enfin, il est logique que des informations concernant la qualité du service, l'accueil, le prix, l'image de marque, le degré de satisfaction, sont plus faciles à obtenir par le management par processus.

BIBLIOGRAPHIE

[Aaker, 1983] Aaker D.A. Organizing a strategic information system, California Management Review,(52)2, p.73-83,1983.

[Caron,98] Caron-Fason, H.Lesca (1998). Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs. Actes de la 7^{ème} conférence de l'AIMS, Louvain La Neuve, 27-29 mai,20p.

[Caron,2001] M-L Caron-Fason,(2001). Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. Revue Systèmes d'information et Management, vol.6, n°4,pp.73-89.

[De Guerny, 1994] De Guerny J., Delbès R. Gestion concurrentielle-Pratique de la veille, Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires,1994.

[Gibbons, 1996] Gibbond P.T., Prescott J.E. Parallèle competitive intelligence processes in organisations, International Journal of Technology Management, Special Issue on Informal Information Flow Vol.11,n°1/2, p.162-178,1996.

[Gilad, 1988] Gilad B and Gilad T. The business intelligence system: a new tool for competitive advantage, Amacom 1988.

[Goshal, 1991] Goshal S., Westney D.E. Organizing competitor analysis system, Strategic Management Journal,12(1), p.17-31,1991.

[Koenig, 1996] Koenig G. Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage, Paris, Ed Nathan,1996.

[Lenz, 1986] Lenz , R.T., Engledow,L.L. Environmental analysis units and strategic

decision-making field study of selected 'leading-edge' corporations, Strategic Management Journal, 7,1 p.69-89, 1986.

[Lesca, 1994] Lesca H. Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n° 20, vol.5, p.31-50, 1994.

[Lesca,2000] H. Lesca, M. Chokron, (2000). Intelligence d'entreprise : retours d'expériences. Actes du 5^{ème} Colloque de l'AIM, Montpellier 8-10 novembre,

[Lesca,1998] H. Lesca, M. Schuler, (1998) . Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°2/1998, p.159-177.

[Lesca,2001] H. Lesca, (2001) . Veille stratégique : Passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce <http://www.veille-strategique.org>.

[Mongillon, 2003], Patrick Mongillon et Stephane Verdoux . L'entreprise orientée processus. Afnor 2003.

[Porter, 1982] Porter M.E. Choix stratégiques et concurrence, Ed. Economica, Paris, 1982.

[Reinhardt, 1984] ReinhardtW.A. An early warning system for strategic planning, Long Range Planning, (17)5, 25-34, 1984.

[Rosch, 1978] Rosch E. Principles of categorization, in E. Rosch, B.B. Lloyd, Cognition and Categorization, Hillsdale, New Jersey, 1978.

[Thiétart, 1981] Thiétart R.A., Vivas R. Strategic intelligence activity: the management of the sales forces as a source of strategic information, Strategic Management Journal, vol.2, p.15-25, 1981.

[Thiétart, 1984] Thiétart R.A. La stratégie d'entreprise, Mc GrawHill, Paris, 1984.

[Tyson, 1986] Tyson K.W.M. Business Intelligence: putting it all together, Leading Edge Publications, 1986.

[Weick, 1995] Weick K.E. Sensemaking in organizations. Sage Publications, 1995.