



LES ENTREPRISES ET LES INSTITUTIONS ONT-ELLES DES VISIONS POUR ÊTRE ÉCONOMIQUEMENT INTELLIGENTES ?

Article paru sur : Le journal *Liberté-Économie* N° 415 du 14 au 20 février 2007
Le journal *EL-Watan* du 7 mai 2007 ; Le *Quotidien d'Oran* en 2 parties 20 et 21 février 2010

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

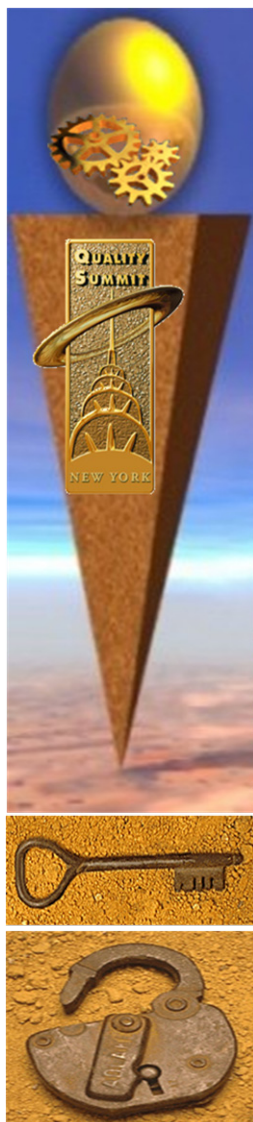
a.h-messaoud@sciquom.com



Ingénieur et maître en sciences appliquées, il dirige les opérations de SciQuom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et des institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations avec plus de 500 interventions. Il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales au Canada. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'alignement et l'application des politiques de décision dans le management des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller Principal auprès de plusieurs entreprises pour l'amélioration de leur capacité compétitive. Ammar est Récipiendaire du prix international d'excellence qui lui a été décerné à New York en 2006.

Avant propos :

A travers mes propos, j'apporte ma contribution aux débats et aux questionnements que tout un chacun, du monde économique, se pose et qui tournent autour de notre viabilité économique ou bien exprimée à travers, encore une fois, un terme à la mode : « l'intelligence économique. » Tout un chacun se pose cette question : L'intelligence ou la viabilité économique c'est quoi au juste ? C'est la capacité de survivre dans un monde instable, turbulent et sans merci à travers un processus d'ajustement et de transformation. Ce processus repose fondamentalement sur la maîtrise de l'information et du savoir faire. En effet, aujourd'hui, la nouvelle frontière de la compétitivité repose sur ces deux piliers pour une finalité client. En d'autre terme, pour être viable économiquement maintenant et durablement il faut exceller.



L'EXCELLENCE, DANS LE MONDE DES AFFAIRES, C'EST QUOI AU JUSTE ?

C'est l'intégration : « faire un tout, entier et cohérent, en rassemblant des éléments. » L'intégration est au cœur de l'accomplissement de l'excellence organisationnelle, communément appelée le « Business Excellence ». L'intégration des individus, des processus et des outils représente le moyen, pour une entreprise ou une institution (hôpitaux, écoles, administrations publiques, etc...), d'accomplir des résultats de classe mondiale. C'est la performance attendue de l'entreprise ou institution excellente. Pour y arriver, la stratégie cherchera à aligner progressivement deux Meta Processus de base : « Réaliser la Demande » et « Créer la Demande. »

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à un nouveau défi. Si toutes reconnaissent dans le service au client un facteur clé de réussite, un grand nombre négligent l'importance du lien que représente le canal entre l'organisation et son client, et son rôle dans l'établissement d'une fructueuse relation client.

L'objectif de toute organisation est d'implémenter un processus efficace et durable d'amélioration continue. Malheureusement, après la poussée initiale, la plupart des efforts d'amélioration stagnent. Une stratégie efficace, et à

long terme, assure que le taux d'amélioration continue croît avec le temps.

Le succès du Méta Processus « Réaliser la Demande » est reflété par la performance interne qui conduit à un haut niveau de service à la clientèle à travers des produits et des services fiables et disponibles. Cela exige une solide capacité logistique et une excellence opérationnelle relative aux unités d'opérations, à la distribution et à l'ingénierie avec des liens à la chaîne des approvisionnements. Le tout est managé d'une manière qui satisfait les besoins du marché. Si vous devez maintenir une infrastructure logistique de production, vous avez besoin d'expédier, quelque part, les produits qui en sortent. Le second Méta Processus, c'est-à-dire, « Créer la Demande » met l'emphase sur ce qui est exigé, pour accroître les marchés et attirer des clients. Le développement d'un processus, efficace, d'acquisition des clients, résulte de la capacité de l'entreprise de se transformer d'un état de « preneur de commande » en un état de « créateur de commande ». Cela ce fait par l'exploitation des capacités logistiques et opérationnelles, à travers d'identification des marchés désirables et ainsi structurer des "offres acceptables" par ces marchés.

Une stratégie pour un succès soutenu, implique le management des interactions entre les deux Méta Processus. L'idée de contrainte fournit une manière d'aligner les actions à entreprendre, aujourd'hui, au niveau

local avec les buts à long terme au niveau global de l'organisation. Diriger ces processus en tenant compte de la localisation et de la nature des contraintes, auxquels ils sont soumis, d'une part, et des réponses pour lever ces contraintes, d'autre part, constitue la clé d'une solution stratégique efficace. Cette dernière se doit de découler d'une vision et de plans stratégiques. Imaginez que les comportements de votre entreprise sont modelés sur la base des meilleures pratiques dans le monde des affaires. Imaginez que vos employés sont passionnés par leur rôle dans l'organisation et le rôle de cette dernière dans la communauté. Imaginez qu'ils relèvent constamment des défis et vivent dans un intervalle compris entre leur performance courante et le niveau prochain d'excellence. Imaginez les résultats exorbitants par rapport aux buts fixés. Imaginez la capacité d'une organisation dont les employés, les processus et les outils sont fondamentalement intégrés. Imaginez l'avantage compétitif que votre organisation peut avoir si c'était vous. Imaginez "le business excellence."

Les organisations ne peuvent être prospères, en se concentrant uniquement sur la technologie, les ordinateurs ne font pas des entreprises prospères. Aussi, elles ne peuvent atteindre des résultats de classe mondiale en se concentrant exclusivement sur les processus. Les processus permettent aux individus de travailler ensemble pour réussir, ils ne seront pas utiles sans leur compréhension et leur acceptation par les individus. Ces derniers ne peuvent réussir sans des processus robustes, qui ont mis de la raison et du bon sens dans l'usage des outils (technologie). L'équilibre de ces trois éléments — individus, processus et outils — est la clé fondamentale à une entreprise prospère de classe internationale.

Le « Business Excellence » veut dire savoir et servir le client mieux que votre compétiteur. Dans ce cas, l'entreprise démontre sa force et sa capacité à se développer et à s'ajuster rapidement (agilité) dans un environnement imprévisible et constamment en changement. Elle produit des résultats qui dépassent les attentes des actionnaires. Finalement, le « Business Excellence », permet à votre entreprise de personifier complètement vos **VALEURS ET VOS CONVICTIONS**.

QUELLE EST L'APPARENCE D'UN MODÈLE RELATIF AU « BUSINESS EXCELLENCE » ?

Ce modèle commence avec un processus intégré de planification stratégique du projet d'entreprise. Le plan stratégique est soutenu par un plan de vente et d'opération (S&OP) efficace qui devient le point de convergence pour intégrer les activités mensuelles pour toutes les fonctions de l'entreprise. Le processus relatif au plan de ventes et d'opérations (S&OP) est soutenu par trois piliers. Ces piliers sont relatifs aux processus, hebdomadaire et quotidien, de développement du produit, de la gestion de la demande et de la gestion des approvisionnements. Une organisation ne peut pas être forte si les trois piliers ne sont pas équilibrés. L'équilibre des trois piliers veut dire qu'ils sont de longueur égale. Cela implique que les processus sont parallèles dans un cadre temporel et de temps de cycles (en même temps et dans les délais les plus courts). Cependant, chaque entreprise peut dépendre beaucoup plus d'un des trois piliers que des deux autres. Par exemple, personnaliser des produits veut dire plus d'efficacité dans le processus de développement du produit. Mettre le focus sur la gestion de la demande dans le cas de produits de consommation. On met l'emphase sur la gestion des approvisionnements lorsque la flexibilité et la réactivité sont exigées. Par conséquent des piliers de la même longueur pourraient avoir des circonférences différentes. Au fait, c'est la circonférence qui fait qu'une entreprise soit différente d'une autre. Cependant, le succès individuel des employés dépend de l'égalité de la longueur de chaque pilier.

Pour une entreprise qui a accompli avec succès le « Business Excellence » peut identifier les facteurs qui étaient critiques à son succès. Ils incluent :

1. le focus sur le client;

2. l'engagement à l'excellence;

3. l'intégration; et

4. la gestion des résultats.

Ce dernier point constitue un besoin fondamental pour l'alignement des processus de l'entreprise ou de l'institution avec chacun de ces facteurs critiques. La mesure et le management de la performance consistent à mesurer des processus et non des personnes.

Une entreprise qui poursuit le « Business Excellence » doit avoir une compréhension claire de ses processus essentiels (processus clés), et comment ces processus sont corrélés. L'interaction entre ces processus doit être clairement systématisée avec les entrées/sorties, les indicateurs de performance et la valeur ajoutée pour le client. Les processus conçus doivent être, d'une part assez flexibles pour permettre de piloter les changements et peu nombreux mais consistant (vital), pour avoir une structure suffisante (non surdimensionnée), d'autre part. L'entreprise doit encourager l'utilisation du processus de résolution des dysfonctionnements et d'éviter d'imposer les cloisonnements organisationnels sur les processus. En enlevant les cloisonnements, les individus sont alignés horizontalement à travers les fonctions au lieu de verticalement dans les fonctions. Ce décloisonnement réduit les obstacles qui empêchent la communication, d'une part et réduit les activités à non valeur ajoutée inhérentes aux organisations configurées autour des fonctions, d'autre part.

Tous les éléments cités plus haut se doivent de découler d'une vision et de plans stratégiques. Les entreprises et institution ont-elles chacune une vision et des plans stratégiques ?

« **Là où il n'y a pas de vision les gens périssent.** » Vision et plan stratégique ! Est-ce des sujets dont on devra s'inquiéter ? Ou bien, sont-ils des éléments destinés, seulement, à une équipe exécutive ou à la haute direction d'une organisation ? Vous pouvez répondre à ces questions en notant la citation de Sénèque « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Vous avez besoin d'avoir une vision et un plan stratégique pour votre organisation si l'un des éléments, parmi les suivants, est vrai :

1. *Vous vous êtes embarqués dans une initiative de produire des résultats, pour votre organisation, relatifs à une amélioration par percée, d'une part, et vous êtes un membre de l'équipe ou le chef de l'initiative, d'autre part.*
2. *Votre organisation performe pauvrement sur le plan des facteurs critiques de performance de votre processus d'affaire (coût des opérations, satisfaction des clients, délai, qualité des produits et services, etc.) et on vous a demandé de travailler sur ce problème.*
3. *Vous avez besoin de définir des priorités pour allouer une enveloppe budgétaire d'investissement entre une variété d'initiatives (projets) d'amélioration (l'organisation ne peut pas tout faire).*
4. *On vous a, brusquement, demandé de définir des buts/objectifs à court et long terme, pour votre organisation, sur le plan des facteurs clés de la performance.*

Dans la mesure où l'un de ces éléments est vrai par rapport à votre situation, alors, vous devriez être conscients, qu'un composant critique vous manque : une vision et un plan stratégique. En d'autres termes, la plupart des entreprises et organisations ont besoin d'une vision et d'un plan stratégique, mais peu l'ont. De plus, quelques entreprises et organisations pensent qu'ils en ont un et ne le mettent pas adéquatement en pratique.

Établir une vision et un plan stratégique, est une des tâches les plus stimulantes entreprise par une équipe ou une organisation. Dans ce contexte, la vision ne fait pas référence à quelques expressions simples, mais plutôt à une articulation complète autour des éléments de l'état futur de votre organisation, en termes de valeurs, de processus, de structure, de technologie, des rôles et responsabilités et

d'environnement. Les questions qui sont souvent posées par les managers sont :

« Quelles sont les étapes à entreprendre pour établir une vision et un plan stratégique efficaces permettant de guider mon organisation vers les buts et objectifs désirés? Et avec Qui ? »

Les visions et les plans stratégiques efficaces sont créés, quand ils sont enracinés dans des principes directeurs représentant les doctrines ou les croyances que l'équipe de managers a découvertes. Ces doctrines et ces croyances doivent être traduites en besoins de comportements dans la conduite des affaires permettant de concrétiser leur vision.

QUELS SONT LES OBSTACLES EMPÊCHANT D'AVOIR UNE VISION ET UN PLAN STRATÉGIQUE ?

Si une vision et un plan stratégique sont si importants, alors quels sont les obstacles qui empêchent de les créer ? En d'autres termes, Quels sont les facteurs préventifs pour que votre entreprise ou organisation ait une vision et un plan stratégique à suivre afin de conduire et piloter des améliorations par percée ?

Dans beaucoup de cas, la conscience est une question clé. Le travail au jour le jour, conjugué aux besoins urgents et pressants des problèmes quotidiens, est totalement absorbant. N'est-il pas assez de traiter seulement les problèmes auxquels ont est confrontés en prenant, chaque jour, un à la fois ? Probablement pas. En effet, cela est du à l'absence d'une vision et d'une planification qui font que votre entreprise ou organisation soit si réactive et dépense beaucoup de temps et d'énergie à « éteindre des incendies » plutôt que d'être proactive pour satisfaire les besoins de vos clients. Cet état de fait est matérialisé par les symptômes suivants :

1. *Beaucoup d'initiatives ou de projets sont entrepris, avec beaucoup d'activités, qui produisent très peu de résultats.*
2. *Les initiatives ou les projets d'amélioration paraissent être sans rapport (interaction) avec chaque groupe qui fait ses propres choses.*
3. *Quand vient le temps d'établir des priorités entre les différentes opportunités d'investissement et allouer des montants on se retrouve face à un problème de répartition :*
 - a. *Combien sera le montant de l'enveloppe ? Et à qui donner ?*
 - b. *Qu'elle est la plus importante chose à travailler ?*
4. *Il n'est pas aisé de dire que votre entreprise ou organisation est prospère lorsqu'on n'a pas de carte de route permettant de visualiser les progrès.*
5. *Il n'est pas apparent si les activités courantes conduiront votre entreprise ou organisation là où vous avez besoin d'aller, parce que personne n'est assez sûr où c'est.*
6. *Vous, ou votre organisation, dépensez la plupart de votre temps à réagir à des crises.*

Dans la mesure où un, parmi les éléments cités plus haut, est vrai par rapport à votre situation, alors, vous devriez être conscient qu'un composant critique vous manque : une vision et un plan stratégique qui rencontrent des critères d'alignement sur :

- iv. *Une image de ce vous serez dans le futur.*
- v. *Des concepts clés et des principes directeurs.*
- vi. *Le modèle du processus d'affaire désiré;*
- vii. *L'architecture de la technologie future et des outils.*
- viii. *Un environnement de travail désiré.*

En d'autres termes, vous n'avez pas une vision et un plan stratégique

pour vous conduire à une percée de votre performance.

Le deuxième obstacle qui empêche d'avoir une vision et un plan stratégique est le manque de désir d'en créer un. Un tel manque de motivation de faire ce travail peut provenir :

- i. *du manque d'expérience sur comment les visions et les plans efficaces peuvent conduire et stimuler une organisation; ou*
- ii. *d'expériences antérieures relatives à des « faibles » exercices de vision et qui ont été improductifs.*

La motivation est un obstacle difficile à vaincre. La motivation peut contenir l'attraction, c'est-à-dire attirer les autres vers une approche ou des pratiques de gestion telles que :

- A. *établir une vision et une planification stratégique; ou*
- B. *entreprendre des actions permettant d'éviter des douleurs.*

La nécessité d'une vision et d'un plan stratégique est motivée, en dehors de l'échec majeur ou potentiel des affaires, par un besoin de développement personnel ou organisationnel. Cette dernière constitue, la plupart du temps, l'élément moteur. Cependant, étant donné les changements des rôles des acteurs dans une organisation (c'est-à-dire passer d'une position de gestionnaires pour devenir entraîneurs et chefs), la question critique relative au leadership est : **Comment mener (diriger) à partir d'une position forte basée sur une vue du futur, et quel est le plan qui permettra à l'entreprise ou l'organisation d'atteindre cette position ?**

Pour les équipes ayant pris conscience que la vision et le plan stratégique sont absents et qui ont le désir de les créer, le prochain obstacle, auquel elles seront confrontées, est relatif au savoir-faire. C'est certains que vous vous questionnez, du genre :

- A. *Qu'est-ce que vous faites en premier ?*
- B. *Est-ce que vous avez besoin d'une équipe ?*
- C. *Comment est-ce que vous sélectionnez l'équipe et qui sont les bons joueurs ?*
- D. *Comment est-ce qu'on reconnaît une vision forte et un plan stratégique faible ?*
- E. *Comment est-ce que vous gagnez le parrainage de l'exécutif ?*
- F. *Comment est-ce que vous communiquez aux autres employés au sujet de ce que vous faites de façon qu'ils se sentent engagés et bien informés ?*
- G. *Comment est-ce que vous assurez l'alignement avec les attentes des clients et la direction à prendre de vos affaires ?*

Gagner se savoir-faire sera critique pour votre succès à créer et soutenir votre vision et votre plan stratégique.

Si les trois éléments au-dessus sont satisfaits - conscience, désir et savoir - l'équipe, a-t-elle la capacité d'agir sur la base de ce savoir pour créer une vision et un plan stratégique ? Savoir la théorie est une chose, agir sur la base de cette théorie pour produire des résultats est, complètement, une autre chose. Considérez des épreuves sportives. Vous pouvez savoir comment jouer, mais jouer bien et savoir comment jouer n'est pas la même chose. La pratique, ou bien l'exercice, est une exigence clé. Même avec la pratique certains jouent mieux que d'autres. Cela est aussi vrai avec la vision et le processus de planification. En effet, l'équipe a besoin d'avoir la compétence pour créer une vision et un plan stratégique qui permettent à votre entreprise de prospérer. Cette compétence devrait être un critère de choix décisif lorsque vous sélectionnez votre équipe et engager des conseillers (consultants).

Un autre élément décisif est le lien avec les changements majeurs dans vos affaires ou la réingénierie de vos processus d'affaires. En effet, un

facteur critique relatif au succès de votre effort de changement sera votre vision et comment cette vision contribue à la planification à long terme de votre organisation.

Communiquer une image de cet état futur avec des plans spécifiques de chaque étape est aussi un élément fondamental de la gestion du changement. Si on est forcé de réduire les facteurs critiques de succès à seulement trois, pour des initiatives d'un changement majeur, ils seraient :

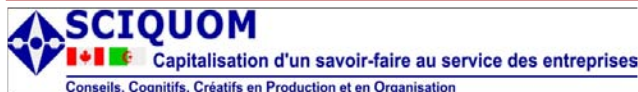
1. **Le parrainage du top management et des cadres;**
2. **Une vision irrésistible du futur; et**
3. **La gestion du changement.**

Vous avez besoin aussi d'être capable de connecter vos visions et plans avec vos mesures de succès. Votre vision est le point de départ du but à atteindre, comme reflété dans l'approche utilisée par le japonais Hoshin. Dans cette approche, votre vision conduit le processus de planification et elle constitue la racine des objectifs à long terme et à court terme à partir desquels vous pouvez mesurer le succès de votre initiative de changement.

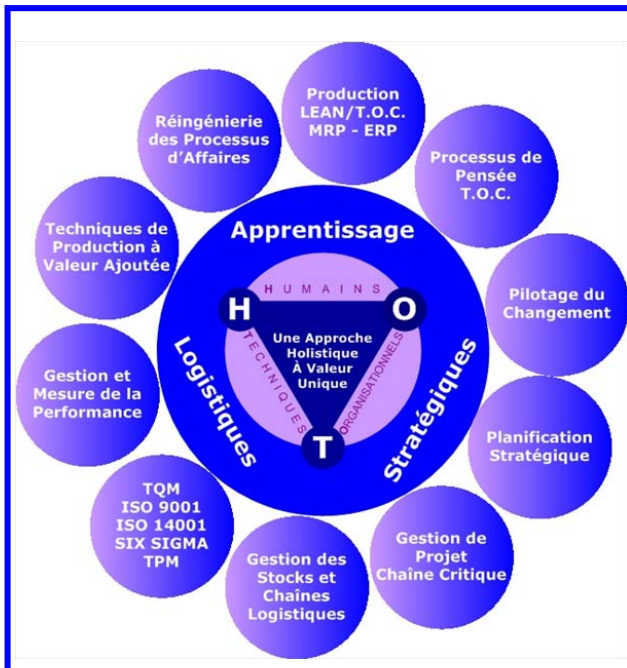
Les entreprises ou les organisations qui veulent arrêter de combattre les incendies (à cause de l'improvisation) et apporter un alignement et une coordination autour de leurs initiatives d'amélioration exigent une vision et un plan stratégique. Pour avoir une vision, la première étape est d'identifier les obstacles et de clarifier les actions requises pour surmonter ces obstacles. Pour chaque obstacle le remède est différent

et identifier convenablement ces obstacles est une importante première étape. Dans des cas d'initiatives de changements majeurs dans vos processus d'affaires, le succès ou l'échec dépendra de l'efficacité et de la force de votre vision et de votre plan stratégique.

Pour conclure cet article, je dirai que le premier pas vers l'intelligence économique est de désapprendre ce nous savons faire le mieux, c'est-à-dire, PERTURBER LA PERFORMANCE (nous avons cet art de programmer notre propre disparition avec efficacité). Dans ce monde on ne peut occuper que l'une de ces deux positions : on conduit ou on se fait conduire. Dans le premier cas on assure sa pérennité et dans le second cas sa disparition. Le principe du politique qui conduit l'économie et qui conditionne le technologique est un paradigme néfaste au développement dans notre monde contemporain. Le développement technologique est nécessaire mais non suffisant à « l'intelligence économique. » L'aspect politique, quant à lui, devrait maintenir une direction intelligente et compétente qui dérive des savoir-faire économique et technologique. Ainsi, il est essentiel pour nous d'éviter ses effets de mode qui donnent une perception de paraître et qui contribuent à notre recul. Il est vital pour nous de s'imprégner de la pratique relative à la philosophie sous jacente à ses termes à la mode. Replaçons les éléments du puzzle et ce dire : Qu'est que font les autres et que nous ne faisons pas ? Car, oui nous avons tout (au sens le plus large du terme) mais est-ce que nous savons ? En fin, je laisse au lecteur de la matière pour réfléchir sur une question : Comment peut-on exceller dans la gestion de la complexité (ensemble de détails) lorsqu'on ne peut l'être dans la gestion du détail ?



DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



NOTRE MISSION

« Aider nos clients à améliorer leurs capacités compétitives afin de prendre le contrôle effectif de leur marché respectif, atteindre leurs objectifs de rentabilité et actualiser leur mission. »

