

*Du rôle des signaux faibles sur la
reconfiguration des processus de la
chaîne de valeur de l'organisation :
l'exemple d'une centrale d'achats de la
grande distribution française*

Thèse

présentée et soutenue publiquement pour
le Doctorat de l'Université de Bretagne Occidentale

Mention Sciences de Gestion

par Olivier MEVEL

Le Mardi 14 décembre 2004 à 17 heures 30

Plan de la soutenance

I. Présentation du travail de thèse

1. Thématique
2. Les objectifs et la problématique de thèse
3. Champs d'observation du travail de thèse

II. Résultats

1. Du point de vue de la terminologie des concepts
2. Résultats monographiques
3. Positionnement des résultats

III. Conclusions

1. Synthèse
2. Limites
3. Ouvertures



I. Présentation du travail de thèse

1. Thématique générale du travail de thèse

- 1) Thématique liée aux difficultés éprouvées par les organisations pour décrypter, comprendre et interpréter les variations de leur environnement
- 2) Deux constatations
 - L'information est devenue la matière première et le carburant essentiel de la chaîne de valeur
 - La maîtrise des informations émanant de l'environnement émerge comme un enjeu stratégique majeur



1. Présentation du travail de thèse

2. Les objectifs et la problématique de thèse

- 1) Démontrer, relativement à un corpus théorique centré sur le sujet de thèse et dans un contexte d'entreprise mouvant, que le processus décisionnel de l'organisation doit tenir compte des signaux faibles délivrés par l'environnement en :
 - distinguant entre signaux forts et signaux faibles
 - analysant l'impact différencié qu'ont les signaux forts et les signaux faibles sur le comportement et la stratégie de l'organisation
 - comprenant les conséquences organisationnelles de cet impact sur la reconfiguration des processus

I. Présentation du travail de thèse

2) Problématique de la thèse

- L'objectif central du travail de thèse s'articule autour d'une problématique qui vise à construire, dans le cadre d'une démarche scientifique constructiviste basée sur de fréquents allers-retours entre la bibliographie et le terrain, un modèle d'observation et de traitement des signaux faibles qui sont émis par l'environnement de l'organisation



I. Présentation du travail de thèse

3) 3 axes de recherche vont baliser et préciser la logique scientifique de notre démarche

- *1er axe*

Le signal faible est une forme très particulière de l'information dont il convient de préciser les contours par rapport à d'autres concepts ou formes informationnelles qui ne rendent pas compte de l'intensité des ruptures inattendues auxquelles doit faire face l'organisation dans son environnement (chapitre 1).



I. Présentation du travail de thèse

- *2ème axe*

L'inaperçu semble émettre un signal faible qui, s'il est correctement collecté et traité, est de nature à alerter l'organisation en lui donnant la possibilité d'anticiper la rupture à venir.

La reconnaissance du signal faible s'annonce comme une activité à très forte valeur ajoutée compte tenu de ses implications sur la configuration des processus de la chaîne de valeur.

Pourtant, l'examen de la littérature relative au signal faible nous semble insuffisante pour comprendre la portée décisionnelle du concept (chapitre 2).

Dès lors, nous proposons de définir la mise en valeur du signal faible comme une démarche à la fois à la fois individuelle et collective (chapitre 3).



I. Présentation du travail de thèse

- *3ème axe*

Pour tirer le meilleur parti de l'ensemble des signaux faibles qu'elle perçoit en permanence, l'entreprise semble évoluer suivant « *un cycle respiratoire* » dont nous cherchons à définir les caractéristiques (chapitre 4).



I. Présentation du travail de thèse

Champ d'observation du travail de thèse

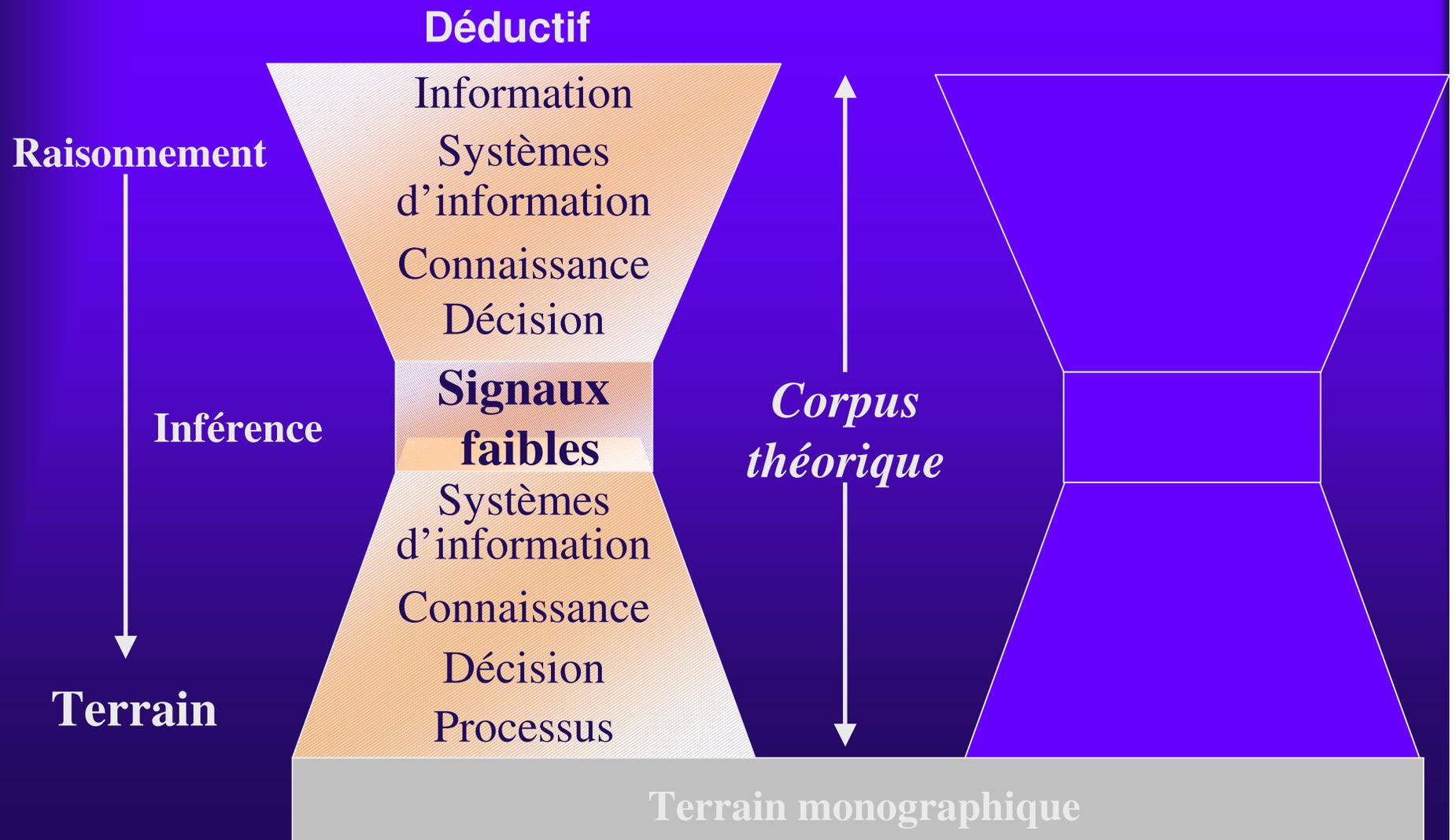
- 1) La méthode d'observation scientifique mise en œuvre dans la thèse repose sur un processus de recherche action à orientation monographique. Les observations ont toutes été menées au sein d'une entreprise du secteur de la grande distribution : la société coopérative d'achats de l'Armorique (Scarmor)
- 2) La Scarmor est une centrale d'achats régionale du Groupement E.Leclerc qui assure une politique commerciale régionale auprès de 38 magasins sur 3 départements
- 3) Le champ d'observation présente l'intérêt de permettre un travail *in vivo* sur « *l'unité productive* » qui reste soumise à un environnement riche en signaux

I. Présentation du travail de thèse



- 4) L'actualité du terrain demeure très riche d'un point de vue
- économique (intensité élevée de la concurrence, nouveaux entrants face à un marché oligopolistique à frange concurrentielle,...)
 - juridique (ordonnance Balladur de 1986, loi Raffarin de 1996, loi Galland de 1997, circulaire Dutreil de 2002, ...)
 - managérial (impact des TIC sur l'organisation, modèle de gestion en évolution rapide, reconfiguration permanente des chaînes de valeur)

I. Présentation du travail de thèse



II. Résultats

1. Du point de vue de la terminologie des concepts

- 1) Les signaux forts sont des informations à caractère explicite que l'entreprise s'attend à recueillir afin de procéder à l'optimisation de ses processus dans le temps et dans l'espace (données quantifiables)
 - L'optimisation des processus naît d'un management des signaux forts au plus près des données transmises par le marché afin d'atténuer les contraintes temporelles et spatiales propres à la gestion du système opérationnel
 - Pourtant, dans un contexte tourmenté, le management de l'organisation centré sur la seule gestion des signaux forts reçus du marché ne suffit plus à assurer un avantage concurrentiel autonome et durable en univers incertain

II. Résultats



- 2) C'est l'intensité du signal qui différencie un signal faible d'un signal fort sans pour autant que cela ait un quelconque rapport avec la signification du signal qui ne dépend que de celui qui le reçoit
- 3) Les signaux faibles sont des informations partielles et fragmentaires fournies par l'environnement, éventuellement en parallèle des signaux forts, qui sont porteuses d'un ordre spécifique et reconnues comme telles par l'organisation après un traitement approprié
 - Bribes de conversation, détail technologique, indicateur financier, rumeur, événement ou détail insolite qui stimule les connaissances implicites
 - Très peu signifiant par lui-même car inattendu, il est porteur d'une charge informationnelle qui, une fois décryptée, est susceptible d'annoncer un événement futur

II. Résultats

2. Résultats monographiques

- 1) De l'impact des signaux forts sur le comportement de l'organisation
 - Le management par les signaux forts du marché
- 2) De l'impact des signaux faibles sur le comportement de l'organisation
 - Le traitement des signaux faibles
 - Le modèle individuel de management des signaux faibles
 - Apprentissage organisationnel du management du signal faible
 - Le modèle collectif de management des signaux faibles





II. Résultats

2. Résultats monographiques

3) La reconfiguration des processus à partir du signal faible

- Le management par les signaux faibles du marché
- Vers un management dynamique des signaux
- La théorie du cycle respiratoire

a) Une phase d'absorption des signaux faibles

État dynamique de gestion des compétences et des ressources pendant la phase exploratoire du cycle (socialisation)

b) Une phase d'inspiration managériale

État métastable autorisant la reconfigurant des processus clés (externalisation)



II. Résultats

2. Résultats monographiques

c) Une phase d'apnée managériale

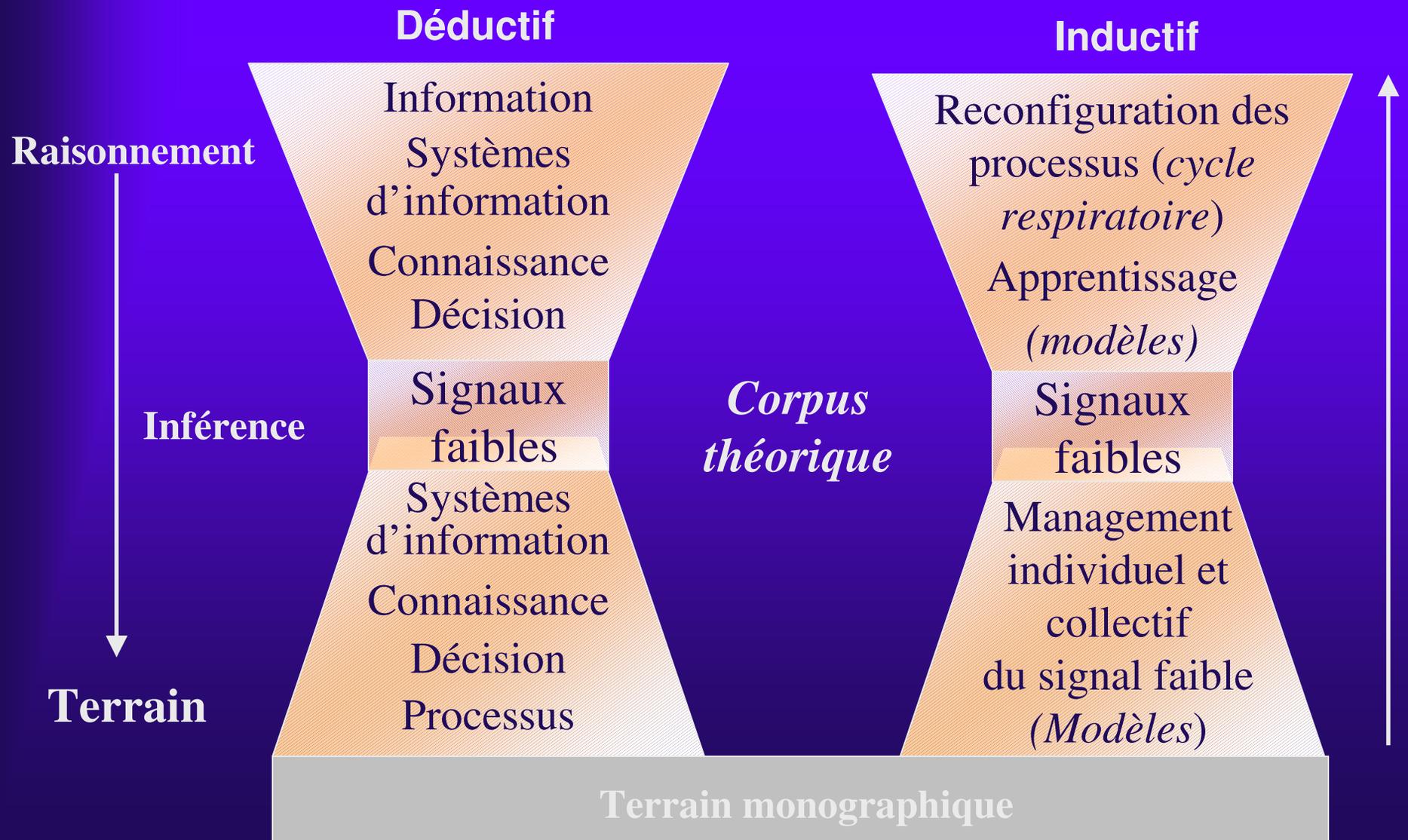
État dynamique de rationalisation des processus
(combinaison)

d) Une phase d'expiration managériale

État métastable préfigurant un épuisement des ressources et
des compétences ou un crise avant un nouveau cycle
respiratoire (internalisation)

II. Résultats

3. Positionnement des résultats



III. Conclusion

1. Synthèse

- 1) Le volume et la valeur des informations pertinentes dépend de la capacité du management à piloter et à ajuster un double processus d'exploration et d'exploitation à partir des informations délivrées par le signal faible
- 2) Les tentatives d'apprentissage (individuel ou collectif) de la maîtrise du processus de gestion des signaux faibles deviennent un enjeu majeur dans un environnement non probabilisable
- 3) Les signaux faibles sont de puissants vecteurs informationnels
 - contributeurs indispensables à la formalisation et à l'exploitation des connaissances
 - Informations d'essence anticipatoire à l'origine, le moment venu, de la reconfiguration des processus

III. Conclusion



- 4) La reconfiguration de la chaîne de valeur est reliée à l'interprétation exhaustive des signaux faibles détectés
 - La modification de la fréquence et de l'intensité des informations mises à disposition du management n'est pas sans conséquence sur le processus décisionnel
 - Le renouvellement du processus d'acquisition de l'information gratifie l'entreprise d'une information anticipatoire plus appropriée et plus pertinente capable de transformer ou faire respirer l'organisation en redimensionnant, le moment venu, le système opérationnel et les processus
 - La traduction opérationnelle des informations à haute valeur ajoutée libérées par les signaux faibles s'exerce donc essentiellement au niveau de la chaîne de valeur.

III. Conclusion



- 5) L'organisation se reconfigure en permanence, selon un cycle respiratoire en 4 phases, pour traiter toute l'information disponible au sein de son environnement
 - L'identification des informations précoces capables de stimuler le processus décisionnel est un enjeu capital pour l'organisation car ces signaux sont de nature à redimensionner les processus pendant le cycle
 - Le signal faible coopère à la modulation des activités et des processus portés par la chaîne de valeur en tant que déterminant informationnel du processus décisionnel

III. Conclusion



2. Limites

Si la Scarmor sait reconnaître et exploiter au mieux les informations qu'elle reçoit de son environnement en se reconfigurant en permanence autour d'un certain type de signaux informationnels, pour autant, qu'en est-il des autres organisations ?

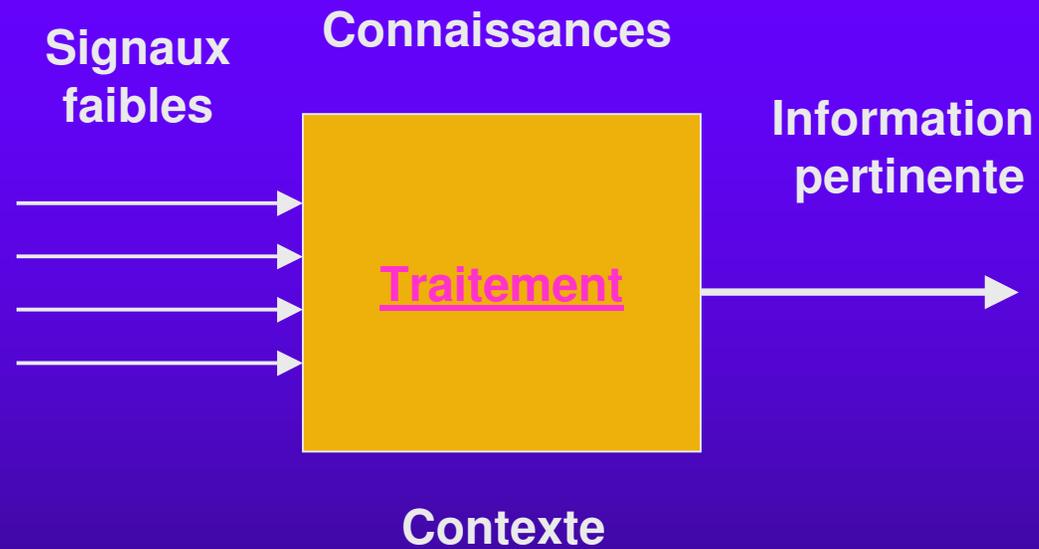
3. Ouvertures

- 1) Nécessité de disposer d'autres études sur un échantillon d'entreprises de taille et de secteur d'activités économiques différents
- 2) Vers une maturité du concept ouvrant la voie à une analyse plus quantitative *in vitro* du positionnement qu'adoptent les organisations vis à vis du concept de signal faible ?

1- Le management par les signaux forts du marché

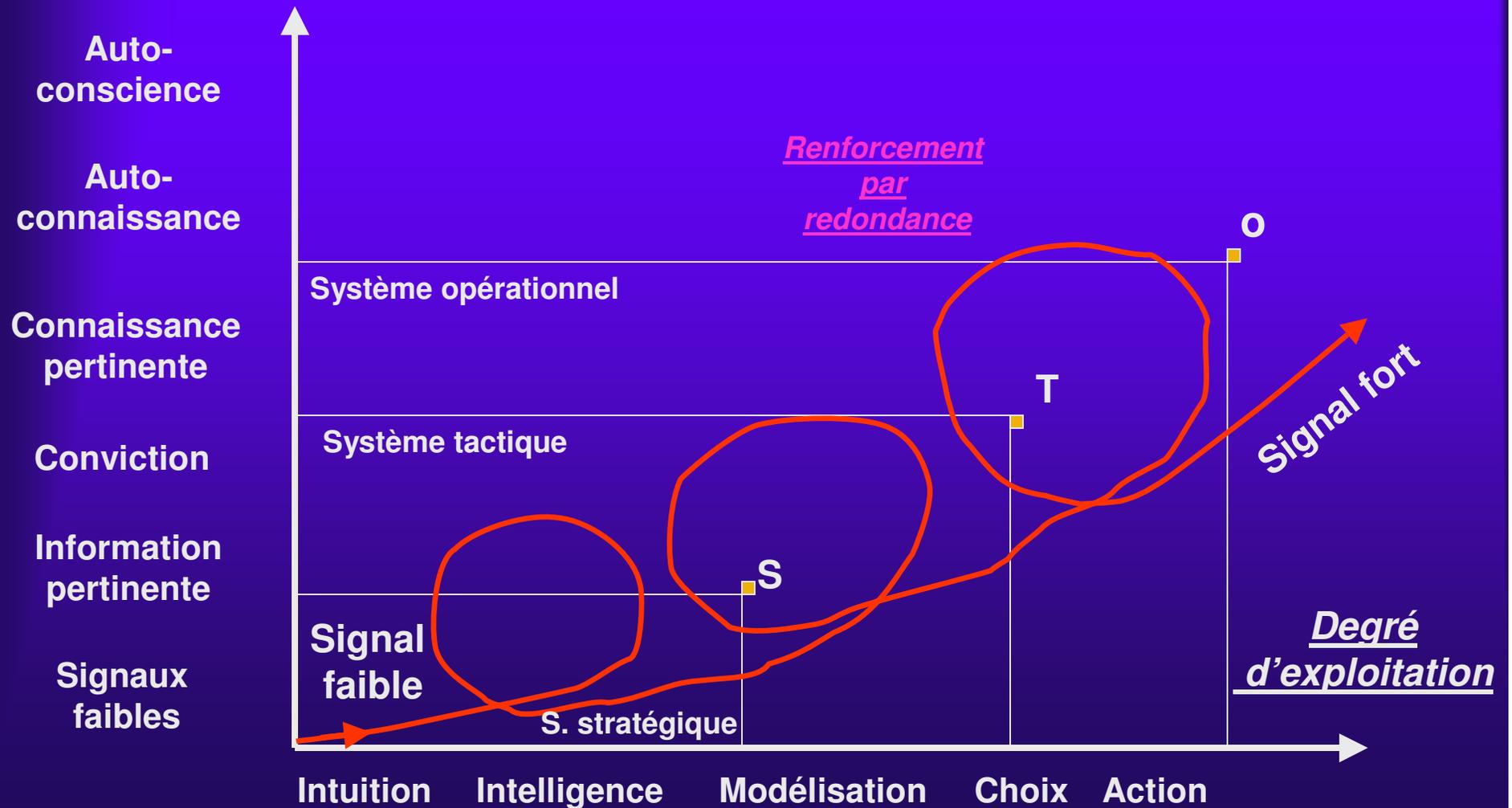


Le traitement des signaux faibles



Modèle individuel de management des signaux faibles

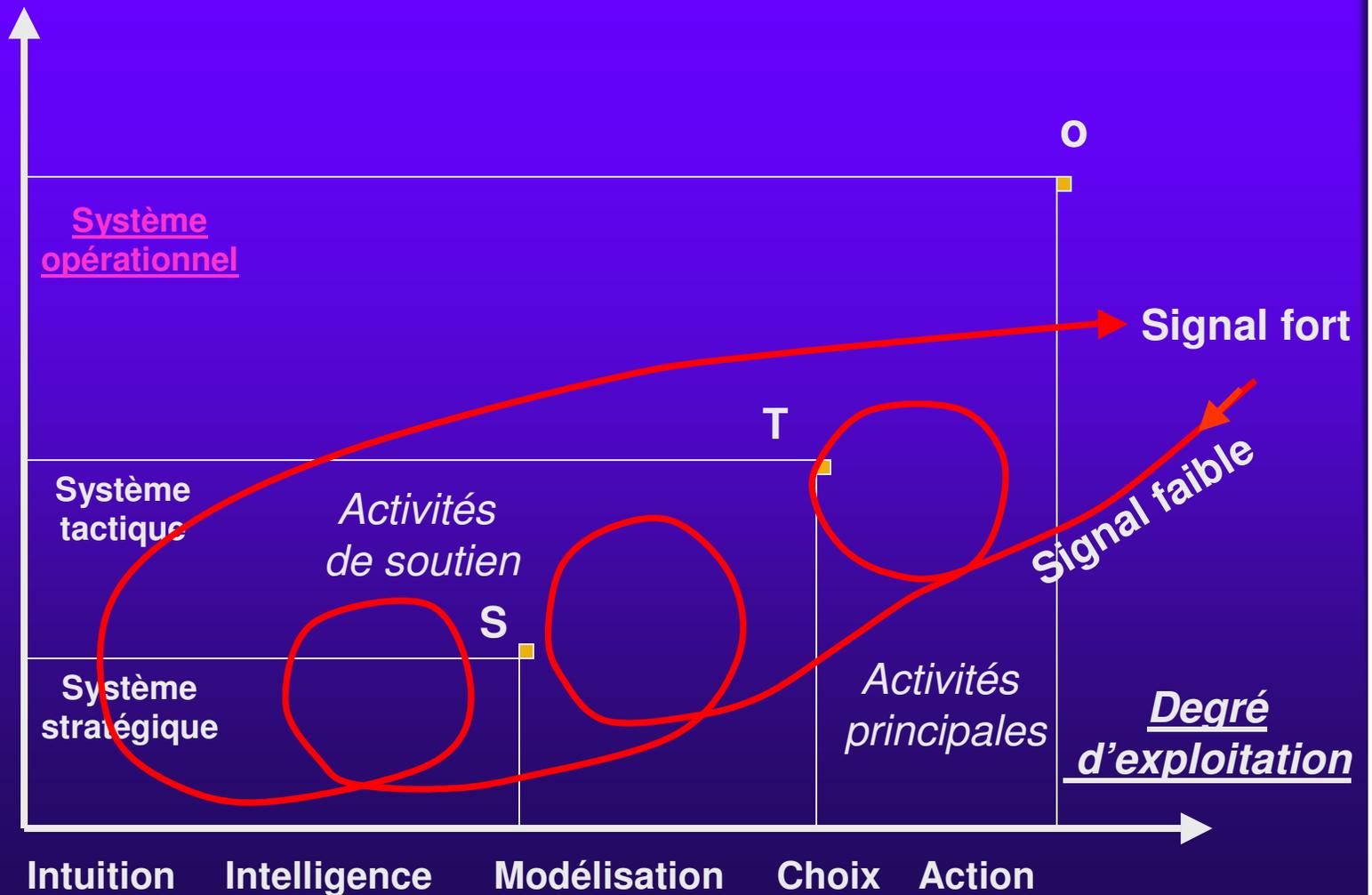
Degré d'information



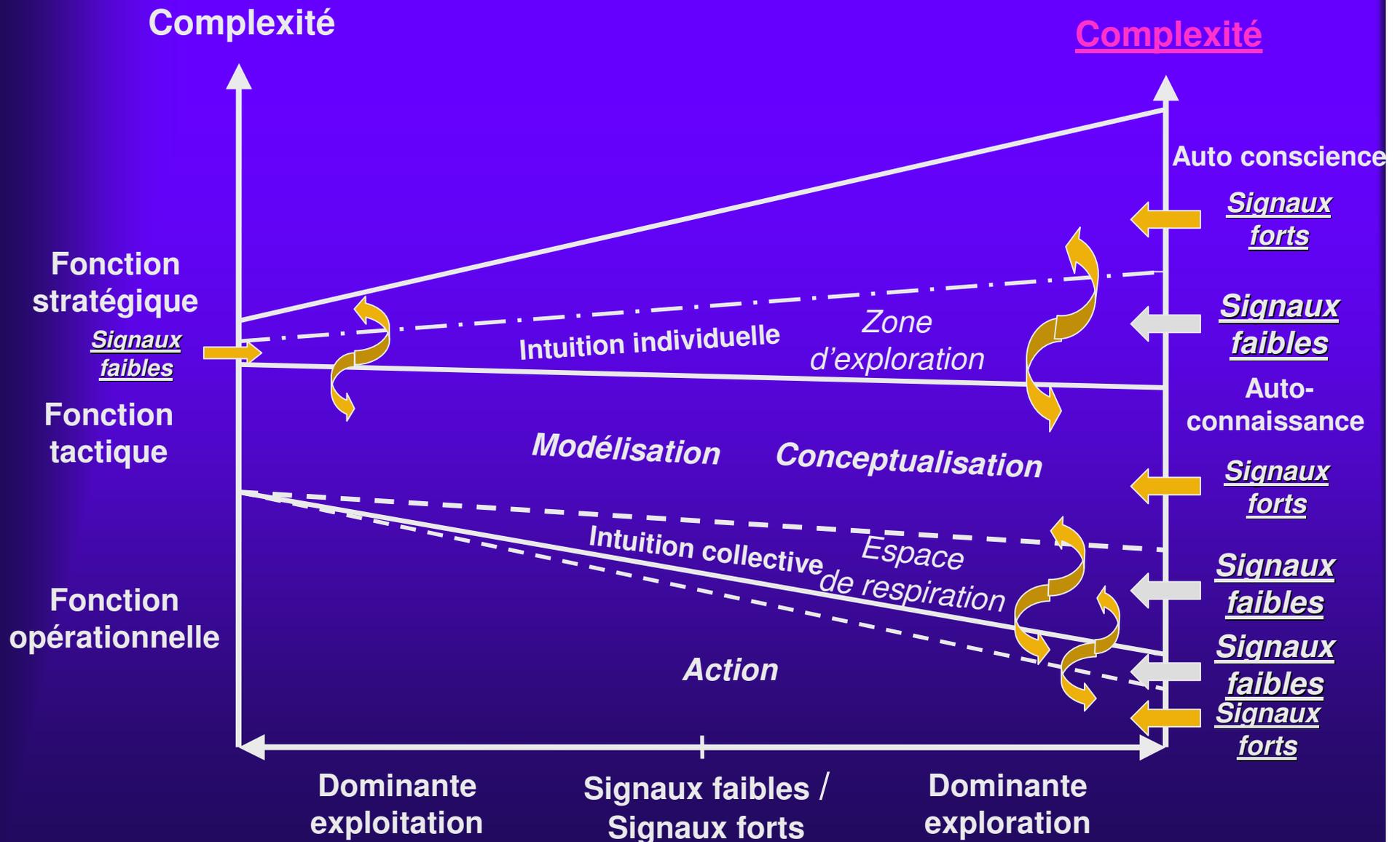
Apprentissage organisationnel du management du signal faible

Degré d'information

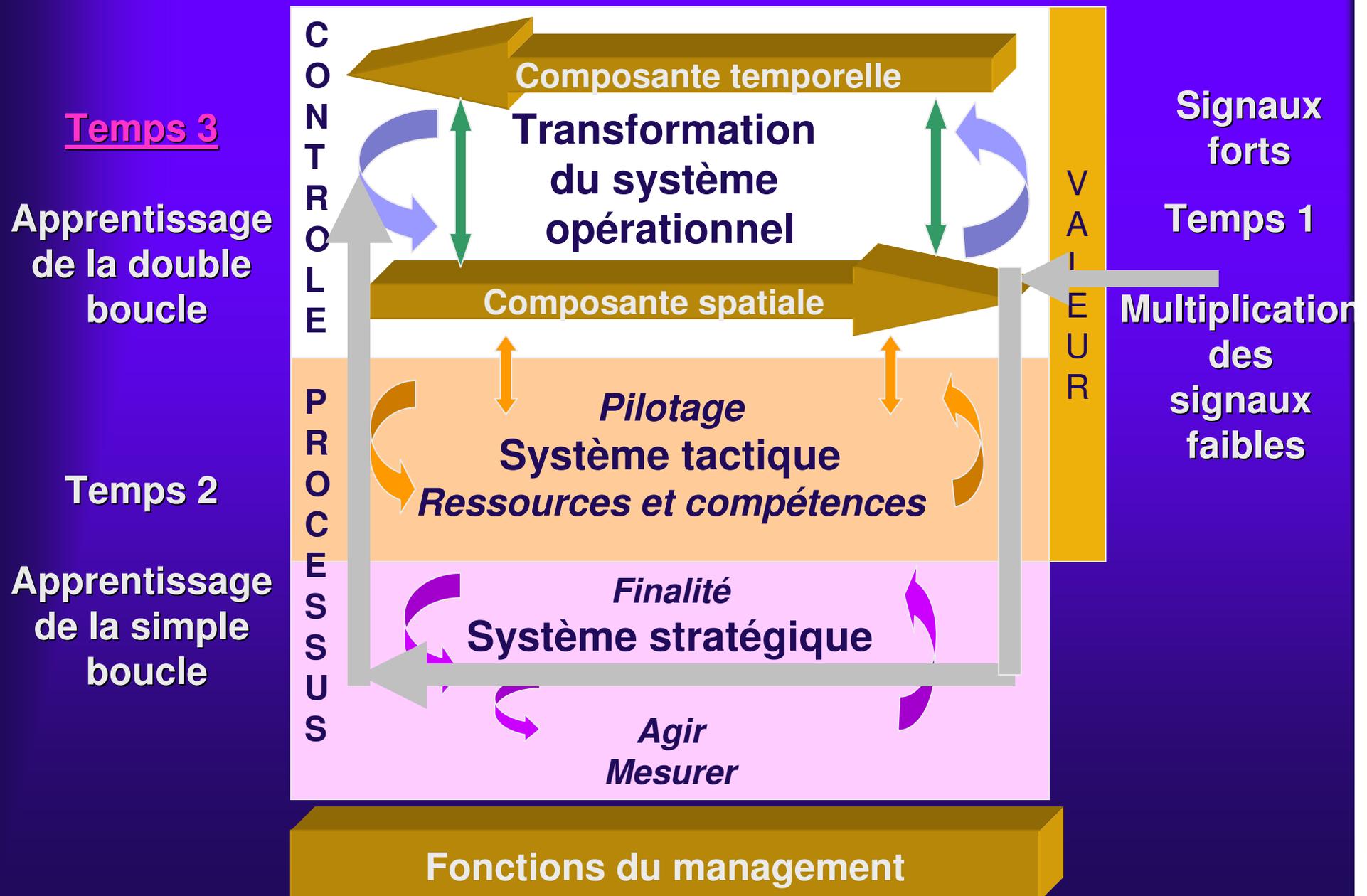
Auto-conscience
Auto-connaissance
Connaissance pertinente
Conviction
Information pertinente
Signaux faibles



Modèle collectif de management des signaux faibles



Le management par les signaux faibles du marché

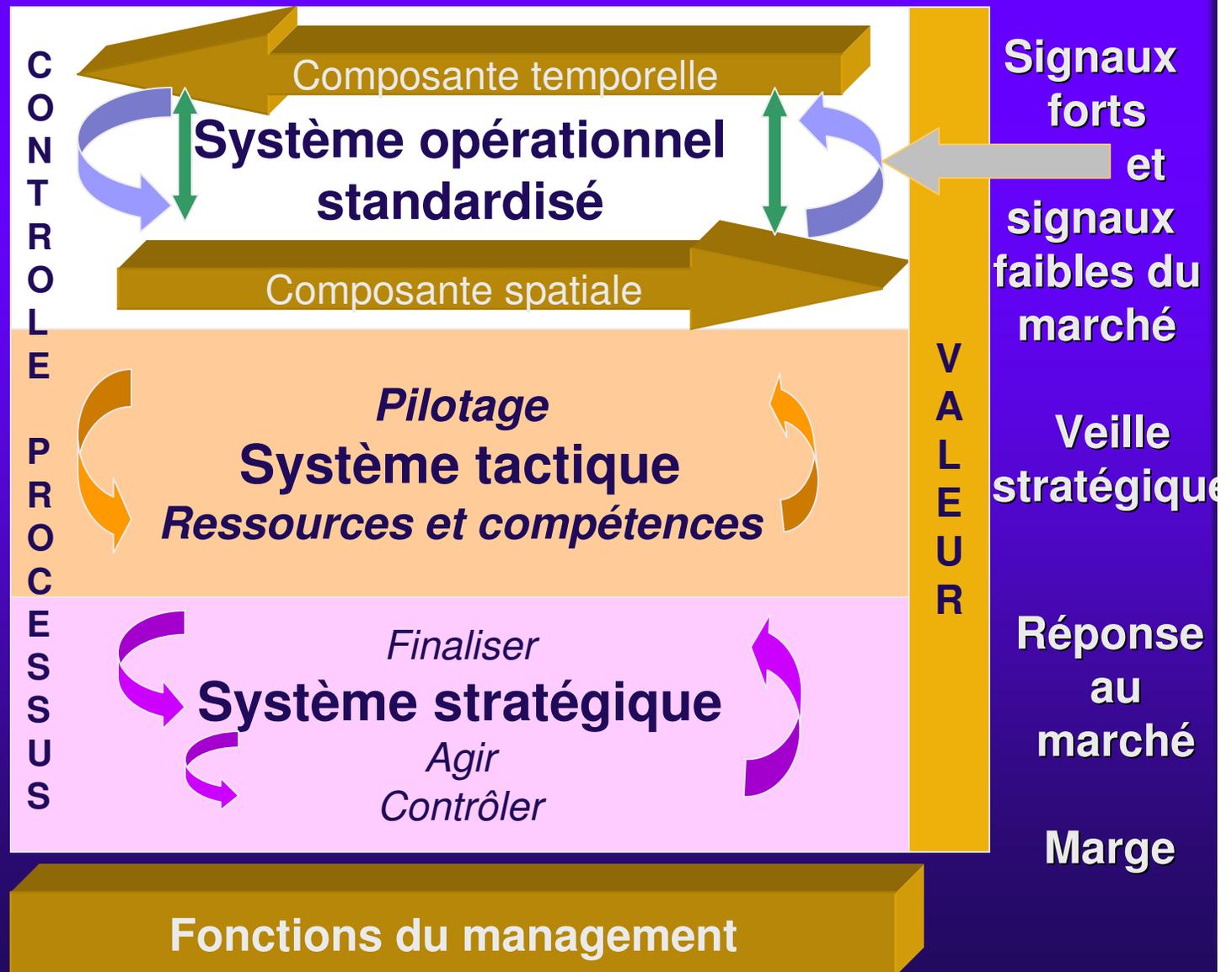


Vers un management dynamique des signaux

Variété
des
informations

Flexibilité
dynamique
des capacités

Maximisation
de la
marge
d'exploitation



Le modèle de la plate-forme managériale

Cercles de compétences

Niveau
décisionnel

Cylindres Scarmor

Stratégique

Consulting

Décisionnel

Strates de
compétence

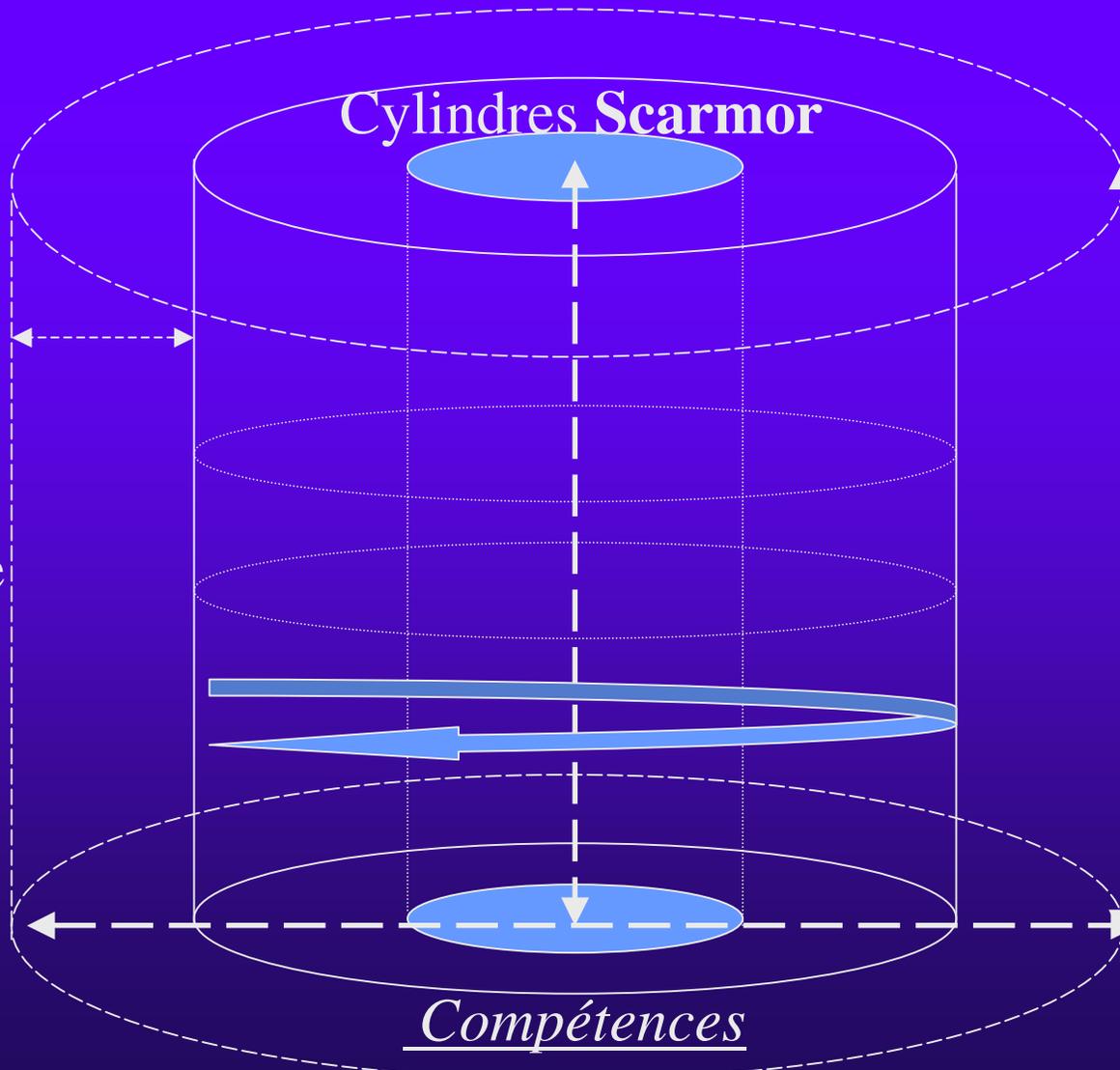
Responsabilité

Processus

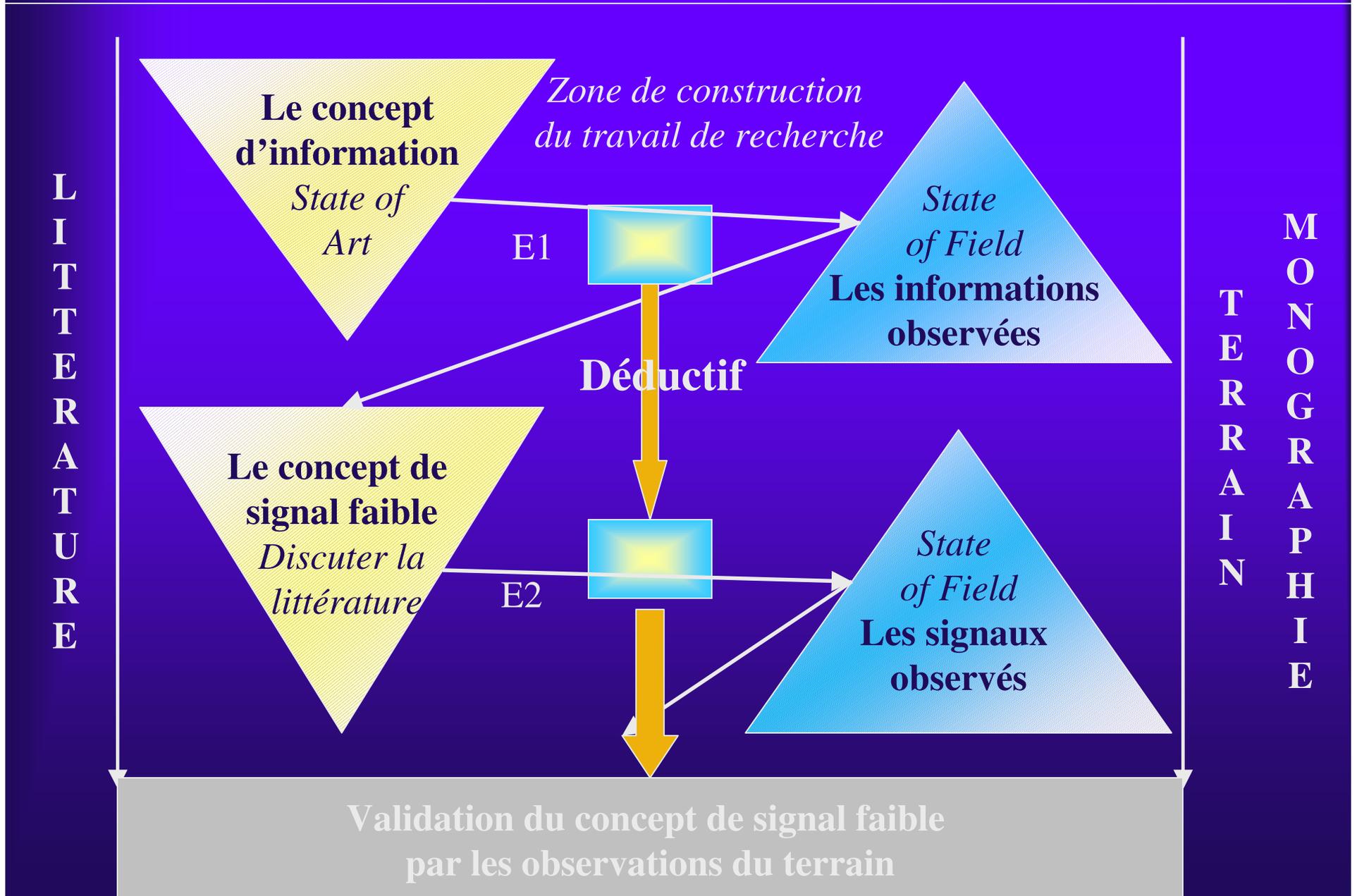
Engagement

Opérationnel

Compétences

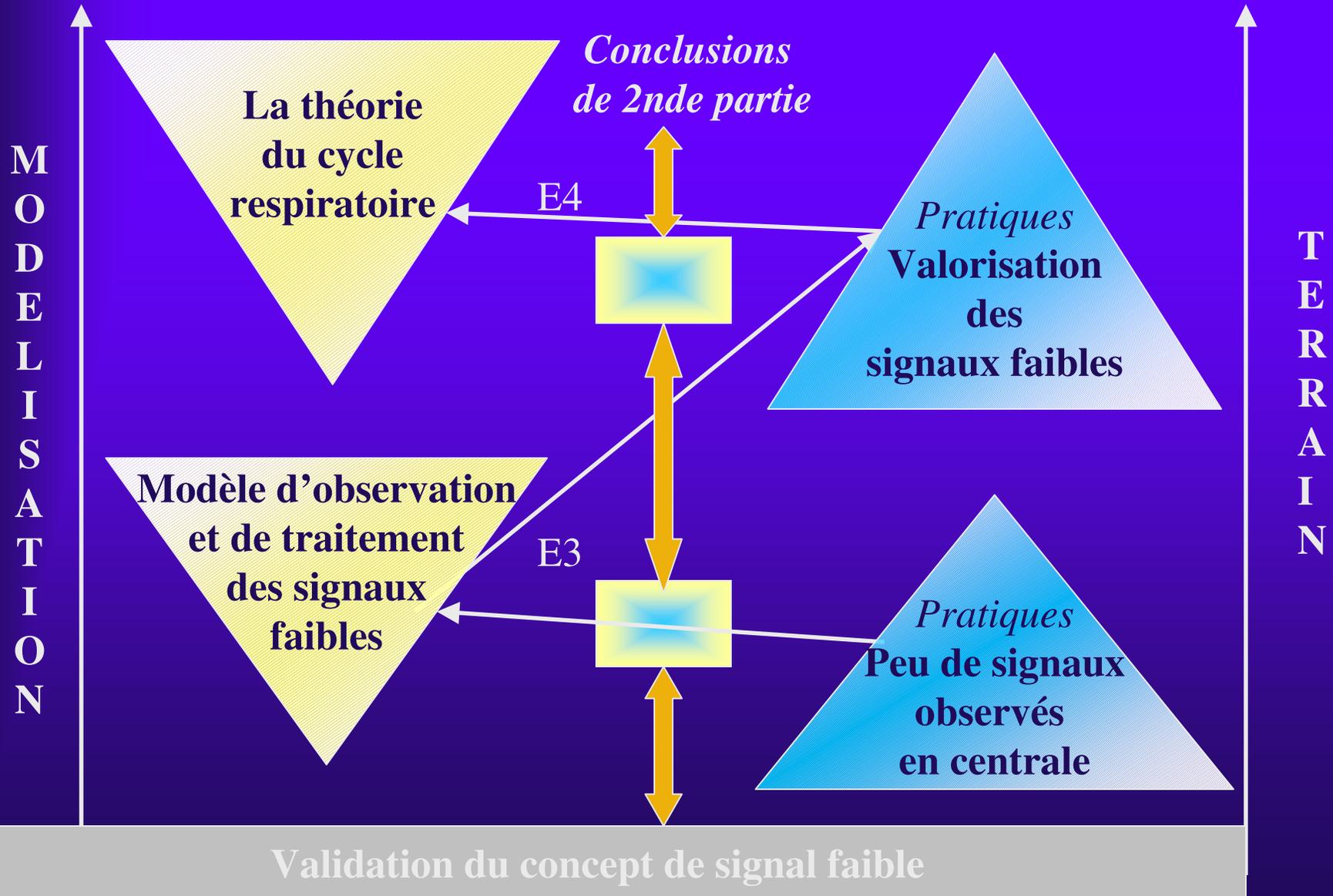


La méthode de travail (chapitres 1 et 2)

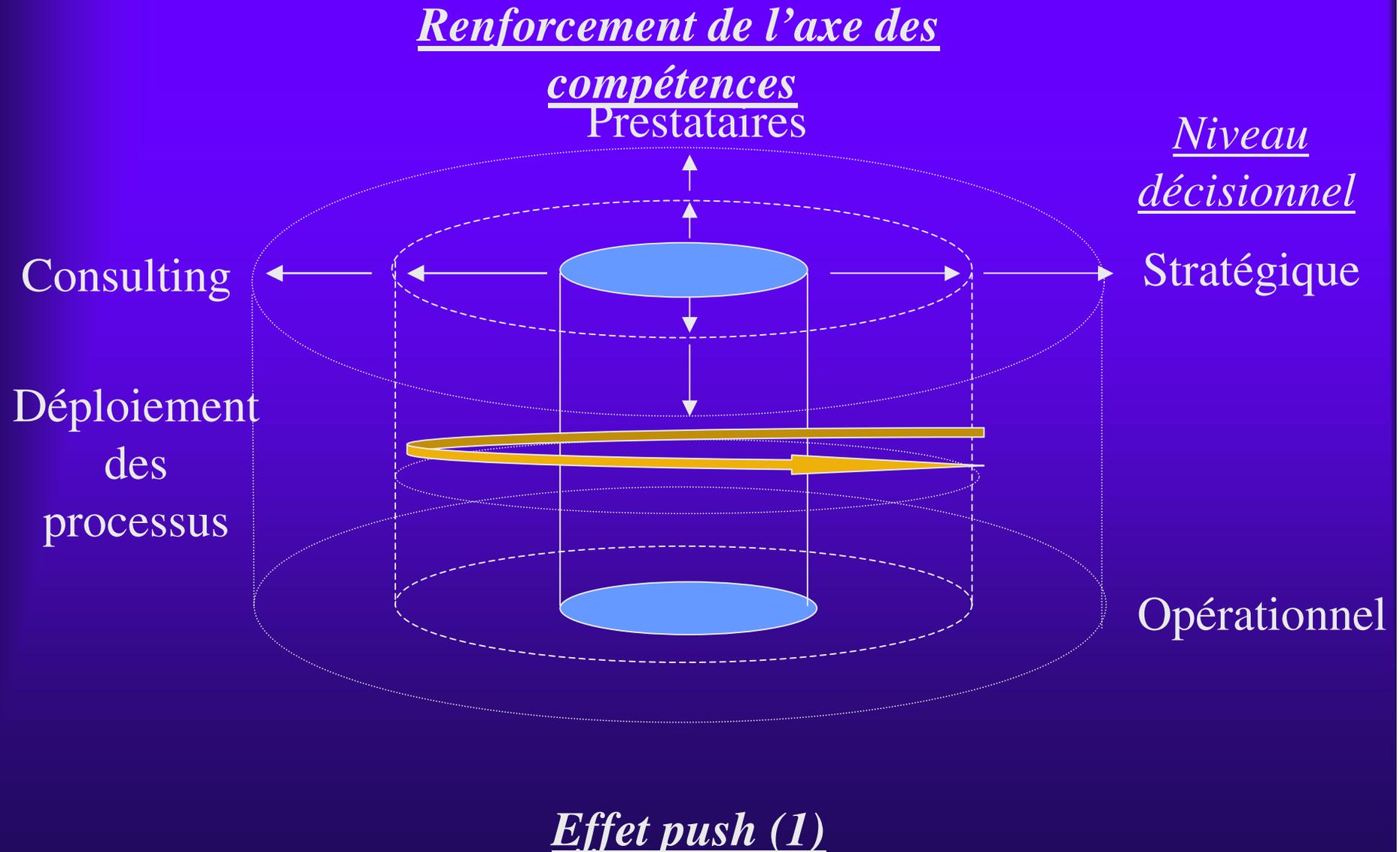


La méthode de travail (chapitres 3 et 4)

Inductif

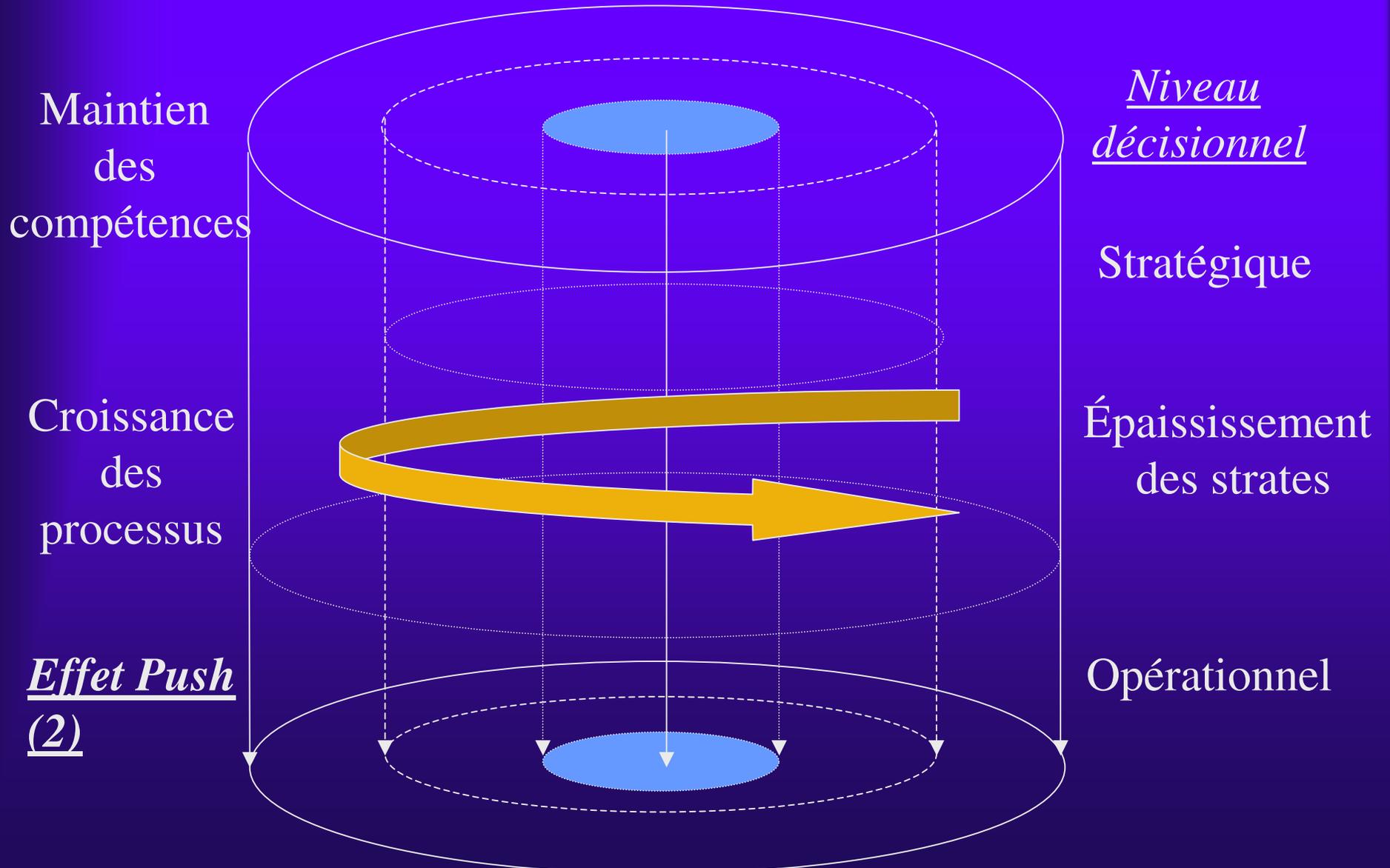


La phase d'absorption des signaux faibles (1)



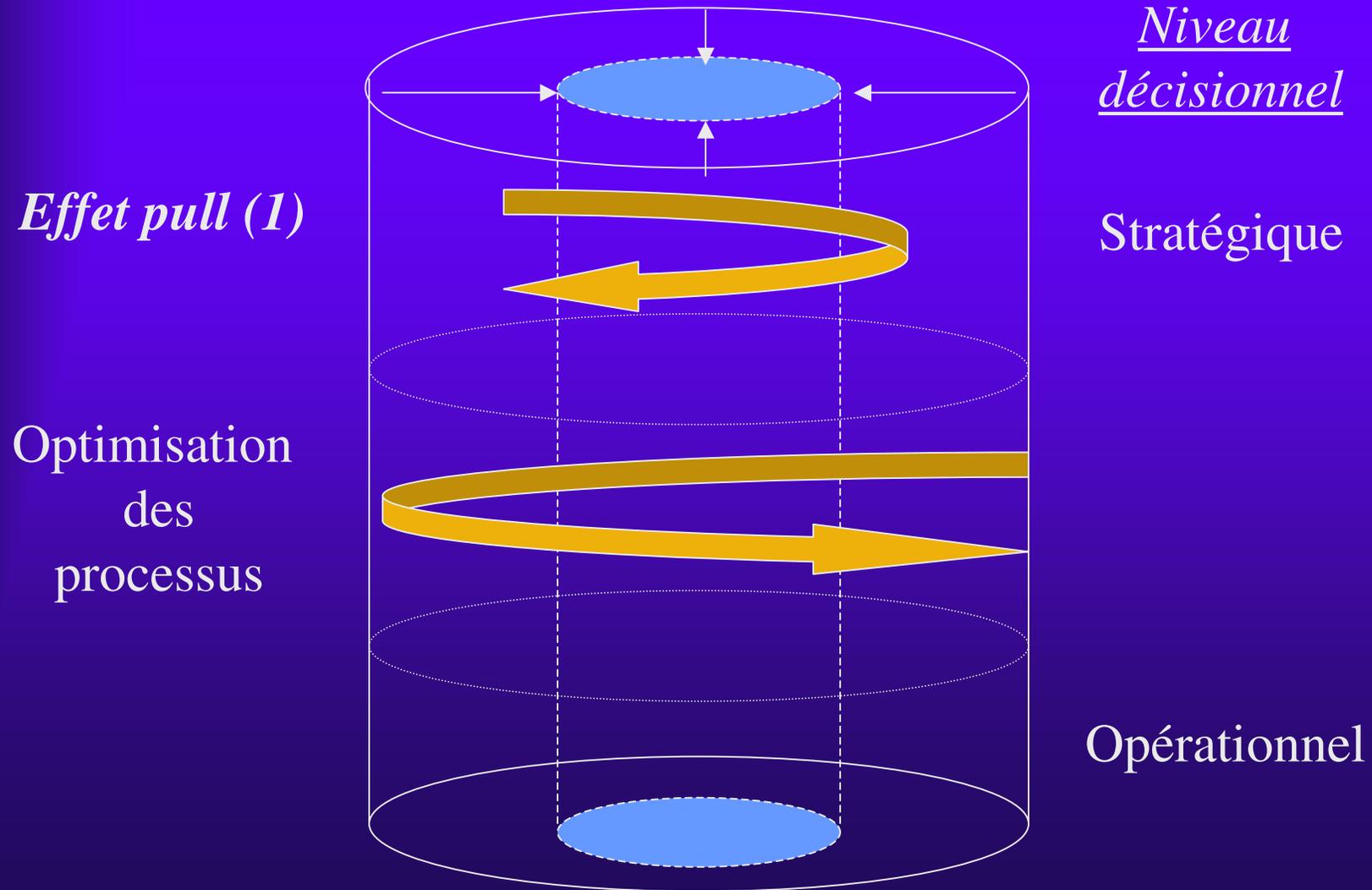
L'inspiration managériale (2)

Renforcement des capacités opérationnelles



L'apnée managériale (3)

Rationalisation des compétences

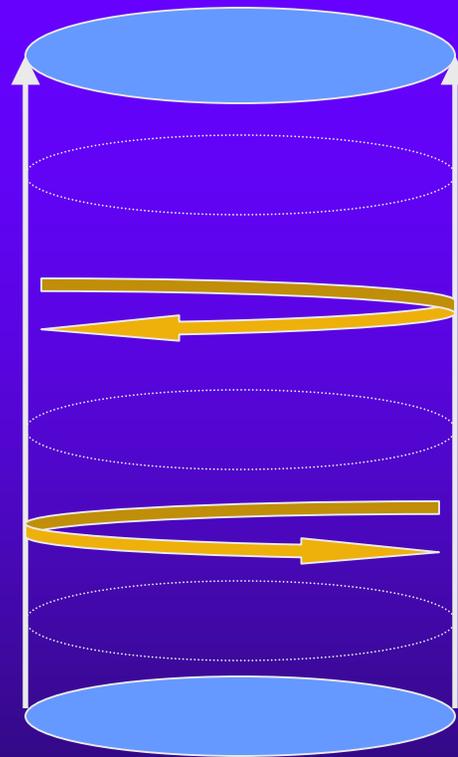


L'expiration managériale (4)

Rationalisation des processus

Stabilisation
des strates de
compétences

Internalisation
des processus
stratégiques



Chaîne de
décision

Stratégique

Opérationnel

Effet pull (2)