

# CHAPITRE 1 :

## GÉNÉRALITÉS SUR LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES ET ÉTAPES DE CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE DIGITALE

### I. La stratégie des entreprises

#### 1. Définitions de concepts

##### i. Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Une entreprise est une organisation économique à la forme juridique établie qui vise la production d'un bien et/ou la prestation d'un service marchand *c'est à dire contre un prix de vente.*

*D'après l'approche théorique par les « Ressources et des Compétences » développée par Prahalad, C. et Hamel, G. (1990), une entreprise mobilise d'une part des ressources : 1) les ressources financières (capitaux, moyens financiers), 2) les ressources matérielles (usines, bureaux, machines, etc.) et, 3) les ressources humaines (capital humain, force de travail, etc.). et d'autre part, des compétences distinctives (savoir-faire, capacité d'innovation, inventions (brevets), marques, etc.)*

##### ii. Qu'est-ce que la stratégie ?

**Stratégie :** Plusieurs définitions existent pour caractériser la notion de stratégie.

- Selon Larousse : « *La stratégie est l'art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but* » ;
- Selon Von Neumann et Morgenstern : « *La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière* » ;
- Selon Chandler : « *La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* »

Dans les entreprises pluriactivités, la stratégie comporte trois niveaux :

- La stratégie d'entreprise (corporate) : Qui porte sur l'entreprise dans son ensemble ;
- Les stratégies de domaine : Qui portent sur chacun des domaines d'activités stratégiques ;
- Les stratégies opérationnelles : Qui allouent les ressources techniques, humaines et financières de manière à atteindre les objectifs fixés.

## 2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation et des attentes et influences des parties prenantes dans l'atteinte des objectifs.

### i. Le diagnostic externe

- **L'analyse PESTEL** (Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques et Légales)

L'analyse PESTEL donne une vue d'ensemble qui permet d'identifier les **variables pivots** grâce auxquelles il est possible de construire **différents scénarios** d'évolution du macro-environnement. **Les variables pivots** sont les facteurs susceptibles d'affecter **significativement** la structure d'une industrie. Une analyse PESTEL doit impérativement se conclure par l'identification des variables pivots.

*Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales.*

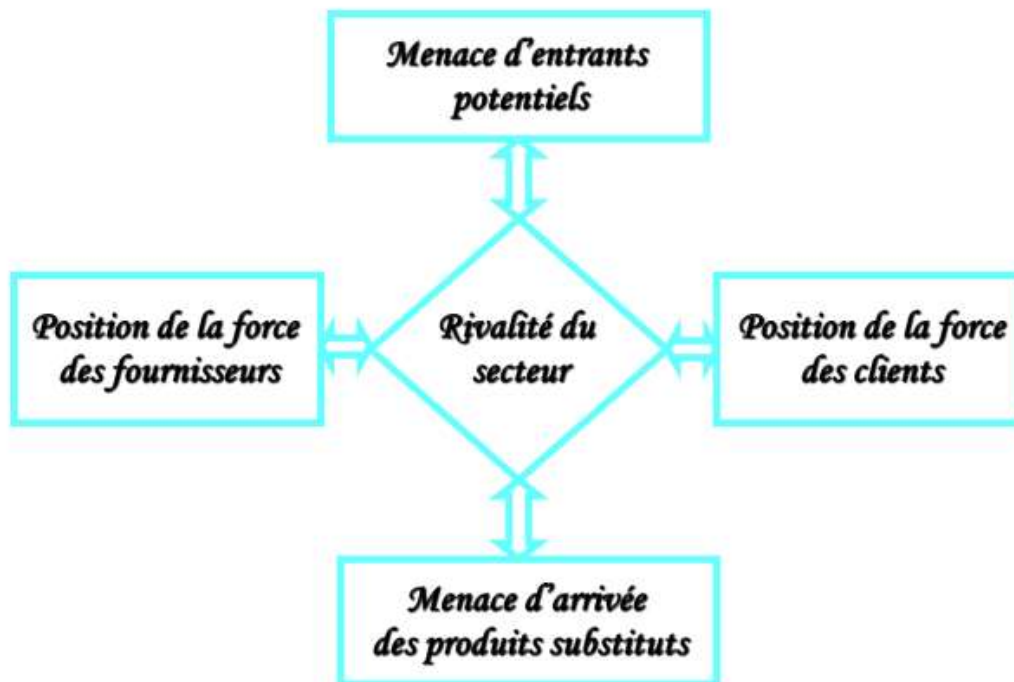
*Le modèle PESTEL :*

- **Politiques** : Stabilité gouvernementale ; Politique fiscale ; Régulation du commerce extérieur ; Protection sociale...
- **Économiques** : Évolution du PIB ; Taux d'intérêt ; Politique monétaire ; Inflation ; Chômage...
- **Sociologiques** : Démographie ; Distribution des revenus ; Mobilité sociale ; Changements de modes de vie ; Attitude par rapport au loisir et au travail ; Niveau d'éducation...
- **Technologiques** : Dépenses publiques en R&D ; Investissements privés et publics à la technologie ; Nouvelles découvertes ; nouveaux développements et la Vitesse des transferts technologiques.
- **Écologiques** : Protection de l'environnement ; Traitement des déchets ; Consommation d'énergie...
- **Légales** : Évolutions réglementaires ; Droit du travail ; Législation sur la santé ; Normes de sécurité...

- **Les cinq forces (+1) de M. PORTER**

Ce modèle permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. L'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un AC qui permet de générer des profits. Par conséquent, tout ce qui peut empêcher une organisation d'atteindre cet objectif sera considéré comme concurrent.

### **Modèle des cinq forces (+1) de M. PORTER**



#### 1- La menace des entrants potentiels

*La menace des nouveaux entrants est fonction du niveau des barrières à l'entrée, c-à-d des facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place.*

Les barrières à l'entrée : *Les barrières financières ; Les barrières commerciales et Les barrières de ressources et compétences*

#### 2- La menace d'arrivée des produits substitués

*Substitués : produits ou services qui offrent un bénéfice équivalent aux clients, mais selon une approche différente.*

- *Le simple risque de substitution peut fixer une limite aux prix pratiqués dans une industrie.*
- *L'abandon pur et simple peut également être considéré comme une substitution.*

*Plus la menace de substitution est élevée, moins l'industrie est attractive.*

#### 3- La position de la force des clients (Le pouvoir de négociation des acheteurs)

*Les acheteurs peuvent détenir un tel pouvoir de négociation qu'ils seront capables de capter une part significative du profit, au détriment de leurs fournisseurs. Leur pouvoir est particulièrement élevé lorsque : les acheteurs sont concentrés ; les fournisseurs sont nombreux et dispersés ; il existe une menace d'intégration vers l'amont.*

#### 4- La position de la force des fournisseurs (Le pouvoir de négociation des fournisseurs)

*Les fournisseurs approvisionnent l'organisation avec ce dont elle a besoin pour produire ses propres biens ou services. Leur pouvoir est important lorsque : les fournisseurs sont concentrés ; Le fournisseur a une image de marque particulièrement forte. Il existe des menaces d'intégration vers l'aval. Les clients sont nombreux et dispersés.*

#### 5- La sixième force (en plus des 5 forces de Porter) : Le rôle des pouvoirs publics

*L'Etat a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus globalement d'intervenir dans le jeu concurrentiel. Pouvoir de régulation : impôts et taxes...*

*Protectionnisme : droits de douane...*

*Client ou fournisseur dominant (voir unique) dans certaines industries : concurrent particulièrement menaçant pour les entreprises privées : transport aérien, enseignement.*

*Rôle de prescripteur : réalisation des grands projets*

*Rôle de financeur : via les subventions, exemptions de taxes... Rôle purement politique de l'Etat*

#### 6- La rivalité du secteur (L'intensité concurrentielle)

*Les cinq forces abordées influencent l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats.*

*L'intensité concurrentielle est vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c-à-d lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts est réelle, le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs est élevé.*

### ii. Le diagnostic interne

#### 1- L'avantage concurrentiel

*C'est tout ce qui permet à une firme d'être plus profitable que ses concurrents. (ex: efficience des usines, qualité du leadership,...)*

#### 2- La chaîne de valeur de Porter

*La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un AC en proposant une offre valorisée par ses clients.*

*Elle décompose l'entreprise en deux types d'activités :*

.Les activités principales :

***Elles assurent l'offre de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur.***

Elles incluent notamment:

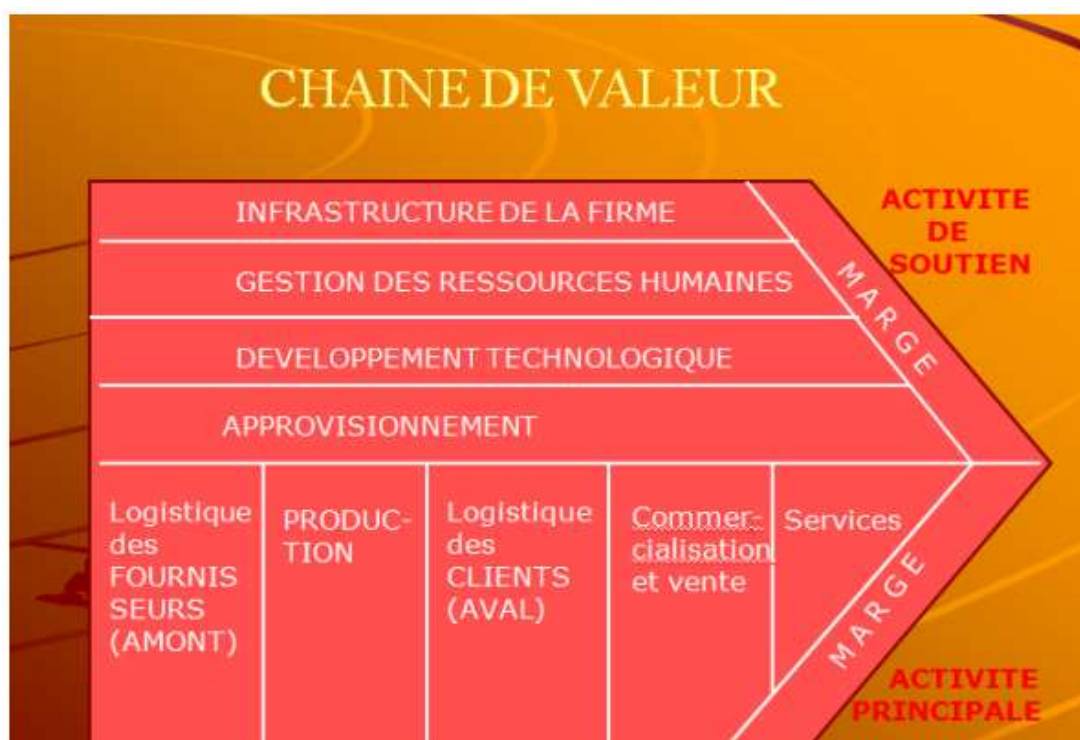
- ***Logistique des fournisseurs : acquisition des ressources....***
- ***Production : utilisation des MP, transformation, assemblage....***
- ***Logistique des clients : livraison des produits....***
- ***Commercialisation et vente : vente, marketing....***
- Services : installation, SAV....

***.Les activités de soutien :***

Elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités principales.

Elles incluent notamment :

- Approvisionnements : sélection de matériaux, ...
- Développement technologique : R&D...
- GRH : recrutement, formation, motivation, ...
- Infrastructure de la firme : direction générale, comptabilité, contrôle de gestion....



### 3- La capacité stratégique

Trois concepts clés :

*Au sein d'un même environnement, les organisations ne sont pas toutes*

*identiques car elles présentent des capacités stratégiques différentes*

*Il peut être difficile pour une organisation d'obtenir ou d'imiter la capacité d'un concurrent*

*Pour acquérir un avantage concurrentiel, une organisation doit s'appuyer sur des capacités que ses concurrents pourront difficilement obtenir*

A/ Les fondements de la capacité stratégiques :

*La CS d'une organisation est l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer.*

A-1- Les ressources et compétences

➤ Les ressources

*tangibles : sont les ressources physiques d'une organisation*

*intangibles : sont les ressources immatériels (les brevets, l'information, l'image ,...)*

Les compétences

*Elles sont les activités et les processus au travers desquels une organisation utilise ses ressources.*

A-2- Les capacités seuil

*Elles sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné.*

*Il peut s'agir de :*

ressources requises *pour répondre aux exigences minimales des clients.*

*Ex: les chaînes de la grande distribution*

compétences nécessaires *au déploiement de ces ressources*

A-3- Les ressources uniques et les compétences fondamentales

*Même s'elles sont importantes, Les capacités seuil ne génèrent pas par elles-mêmes un AC ni de meilleures performances.*

Les ressources uniques *sont celles qui sous-tendent l' AC et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir.*

Les compétences fondamentales *sont les activités et les processus au travers*

*desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un AC difficilement imitable.*

B/ Les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel

B-1-La valeur des capacités stratégiques

*Il est inutile de posséder des capacités qui sont sans valeur aux yeux des clients.*

*Pour être réellement qualifiée de stratégie, une capacité doit permettre d'obtenir ce que les clients valorisent en termes de produits ou services.*

ressources uniques (*par ex. les distributeurs qui bénéficient d'une localisation privilégiée peuvent pratiquer des prix supérieurs à la moyenne...*)

compétences rares (*par ex. années d'expérience dans la construction de relations avec certains clients clés*)

## II. Stratégie numérique

Pour élaborer une stratégie numérique, il ne suffit pas de suivre les dernières tendances technologiques. Il s'agit d'intégrer les nouvelles technologies dans vos produits, services et opérations de manière stratégique, dans la mesure où elles sont utiles à votre entreprise.

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie numérique solide, on s'intéresse à la manière dont la technologie peut être utilisée pour avoir un impact sur trois domaines essentiels aux activités :

- **Les modèles économiques** : comment utiliser la technologie pour créer une nouvelle catégorie de marché ou améliorer un modèle économique existant ? Par exemple, Uber a réinventé les services de taxi dans une application de services pair à pair.
- **Les opérations** : existe-t-il des outils logiciels permettant de rationaliser les activités commerciales, comme le suivi des commandes et la gestion de la chaîne logistique, ou les systèmes de contrôle de version ?
- **L'expérience utilisateur** : certains points de contact avec la clientèle pourraient-ils être améliorés grâce aux technologies numériques ? Par exemple, en utilisant un chatbot piloté par l'IA pour compléter une page de FAQ.

### 1. Les modèles économiques numériques

Pour devenir une entreprise numérique, il est essentiel d'opérer une transformation numérique en adoptant un modèle économique centré sur le client et axé sur la technologie. Voici quelques exemples de modèles économiques numériques courants :

- **Everything-as-a-Service (XaaS)** : ce modèle économique numérique et diversifié remplace les achats ponctuels par des abonnements à des services accessibles via le cloud. Le logiciel en tant que service (SaaS), l'Infrastructure-as-a-Service (IaaS) et d'autres services d'abonnement permettent d'accéder à un produit, un service ou une ressource à la demande, 24 h/24, 7 j/7. Pour les ressources comme le stockage à la demande, la technologie numérique permet de mesurer l'utilisation, ce qui donne aux clients une maîtrise granulaire de leurs dépenses et une certaine agilité.
- **Services pair à pair** l'idée derrière les services pair à pair est de fournir une plateforme sur laquelle les individus peuvent proposer et utiliser des ressources partagées. Qu'il s'agisse de louer une voiture via Turo, de faire du covoiturage avec Uber ou de partager votre chambre d'amis sur Airbnb, les services pair à pair sont des exemples courants de transformation numérique.
- **Distribution omnicanale** : ce modèle économique permet aux organisations d'élargir leurs options de vente au-delà des magasins physiques traditionnels. Les boutiques d'e-commerce, les réseaux sociaux, les plateformes de vente et les programmes d'affiliation permettent aux distributeurs de commercialiser et de vendre leurs produits sur plusieurs canaux afin d'accroître leur portée.
- **Open source + commercial** : en proposant votre logiciel en accès libre, vous pouvez créer une communauté active de développeurs autour de votre technologie et de vos services. En associant le modèle open source à un autre modèle économique commercial, vous bénéficiez d'un accès gratuit à une expertise technique, une distribution et un marketing participatifs. Les entreprises qui mettront au point un logiciel à partir de votre technologie deviendront potentiellement vos plus gros clients.

Il existe de nombreux autres types de solutions pour les entreprises numériques. L'idée est de réinventer la manière dont la technologie peut aider votre organisation à mieux servir vos clients.

### III. Etapes de Construction de la stratégie digitale efficace

Le digital devient un enjeu majeur pour toutes les entreprises. Une véritable stratégie de communication digitale doit être mise en place pour tirer le meilleur parti de cette nouvelle tendance. 8 étapes clés permettent la construction d'une stratégie digitale performante et réussie. De la



compréhension de votre situation sur le marché à la définition de vos objectifs en passant par l'analyse de vos concurrents et la création de contenu de qualité, suivez nos conseils pour éviter les erreurs courantes et transformer votre présence en ligne en véritable succès.

## 1. Qu'est-ce qu'une stratégie digitale ?

La transformation digitale consiste à repenser totalement sa stratégie internet pour s'adapter au digital. Il s'agit d'une réflexion sur la forme comme le fond, un changement **dans la manière d'appréhender votre communication marketing et les outils utilisés.**

De nombreuses possibilités s'offrent à vous :

- Repenser le modèle de commercialisation de vos produits et services,
- Mettre en place une solution CRM (Gestion de la Relation Client) **omnicanale**,
- **Travailler sur votre présence en ligne** via les réseaux sociaux
- **Investir dans des outils et des technologies numériques** pour améliorer l'efficacité
- Adapter votre **stratégie marketing** pour inclure des tactiques en ligne telles que le **marketing de contenu**, le **référencement (SEO)** et la **publicité en ligne**.
- Adopter une **approche mobile-first** en optimisant votre présence sur les appareils mobiles.
- ...

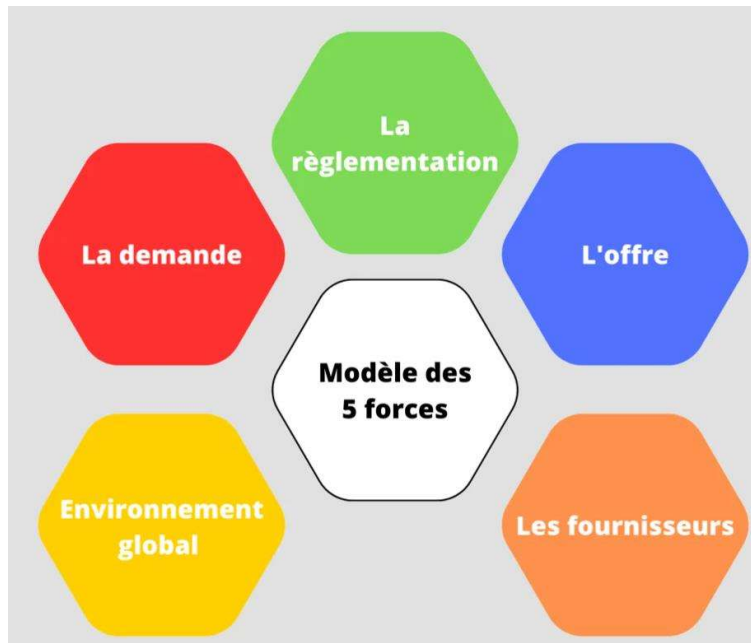
## 2. Etapes de construction de la stratégie digitale

Peu importe la ou les solutions que vous allez mettre en place, ici nous parlons bien d'établir une bonne stratégie digitale : celle-ci doit donc être réfléchie en amont pour être la plus efficace possible et ses résultats devront pouvoir être mesurés.

Plus important encore : il est indispensable qu'elle soit cohérente avec votre stratégie d'entreprise.

Les étapes de construction de la stratégie digitale sont les suivantes :

### i. Faites une analyse de votre situation sur le marché



Avant même de **construire votre stratégie digitale**, commencez par un peu d'introspection sur votre entreprise et de réflexion quant à l'état du marché actuel.

Définissez vos forces et vos faiblesses mais également les opportunités du marché et les menaces extérieures à prendre en compte.

**Posez-vous les questions suivantes :**

- *Comment se place votre entreprise en termes de ventes ?*
- *Comment se situe-t-elle par rapport aux concurrents (parts de marché, positionnement...) ?*
- *Quelle est votre image auprès du public ? Bonne, mauvaise, inexistante ?*
- *Est-ce que votre offre répond à un besoin du public ? Comble-t-elle ses attentes ?*

Mieux vous cernerez la situation dans son ensemble, plus facilement vous pourrez établir une stratégie digitale pertinente et efficace. La méthode d'analyse SWOT

Pour vous accompagner lors de cette étape cruciale qui consiste à **analyser la situation du marché dans sa globalité**, vous pouvez utiliser des méthodes d'analyse de type SWOT.

Il s'agit d'un acronyme anglais que l'on peut traduire par FFOM : **Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces**. Cela vous permettra de définir clairement vos options stratégiques.

Voici une explication en points clés :

**Forces (Strengths) :** Identification des atouts internes et des avantages compétitifs de l'entreprise.

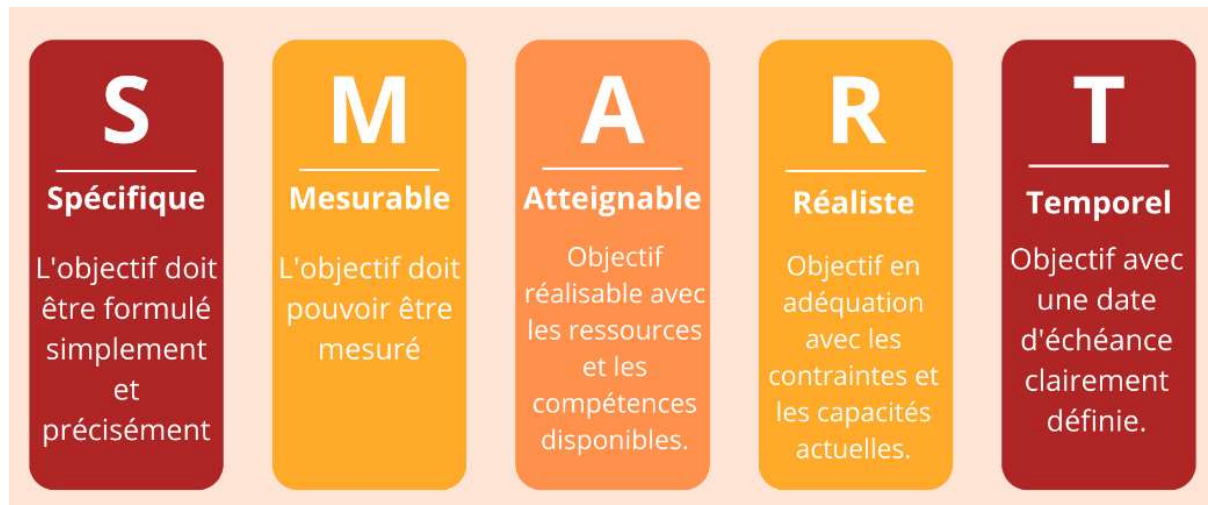
**Faiblesses (Weaknesses) :** Identification des points faibles internes et des aspects à améliorer.

**Opportunités (Opportunities) :** Identification des tendances du marché, des opportunités externes et des facteurs favorables.

**Menaces (Threats) :** Identification des risques, des concurrents, des obstacles externes ou des facteurs qui pourraient nuire à l'entreprise.

## ii. Définir les objectifs de votre stratégie digitale

Définition de la méthode SMART



La méthode SMART est constituée de cinq indicateurs :

- **Spécifique** : Un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail à réaliser : il doit être personnalisé. **Cet objectif doit être exclusif à votre entreprise. Il doit être clair, précis et compréhensible par tous.**
- **Mesurable** : Un objectif mesurable **doit être quantifié ou qualifié.**
- **Atteignable** : Un objectif atteignable est un **objectif représentant un défi à atteindre** et suffisamment **grand et ambitieux** pour qu'il soit motivant.
- **Réaliste** : Un objectif réaliste est capable **d'anticiper sur les obstacles que vous rencontrerez et évite l'abandon.**
- **Temporellement défini** : Un objectif temporellement **défini est clairement délimité dans le temps, à une date précise.**

Ces indicateurs sont autant de variables permettant la réalisation de vos objectifs pour votre stratégie digitale.

Vos objectifs influencent directement vos plans d'actions à mettre en place.

Bien sûr, une transformation digitale peut sembler indispensable pour **s'adapter aux nouvelles technologies et aux habitudes de consommation** qui en découlent. Il est donc judicieux de penser que vous n'avez pas vraiment le choix.

Mais il s'agit bien d'une **opportunité réelle pour votre entreprise** : de nouvelles manières de communiquer qui vous permettront de toucher un plus large public et d'augmenter votre chiffre d'affaires.

Vous ne pouvez donc pas vous lancer dans l'aventure **sans définir clairement vos attentes.**

De nombreux objectifs sont envisageables, parmi lesquels :

- **Trafic** : génération de trafic, aussi bien en ligne sur votre site web de e-commerce ou m-commerce que dans une stratégie drive-to-store pour générer du trafic en point de vente...
- **Lead** : génération de leads (prospects), lead nurturing, conversion...
- **Visibilité** : développement de sa notoriété par l'image de marque, de votre présence en ligne et amélioration de votre e-reputation ;
- **La fidélisation client,**
- **L'expérience client.**

### iii. La stratégie digitale de vos concurrents

Vos concurrents ont les mêmes objectifs que vous. Il est donc intéressant et instructif de **voir quelles méthodes ils emploient pour parvenir à construire leur stratégie digitale.**

Cela peut vous permettre de **repérer ce qui fonctionne ou pas**, pour vous en inspirer, et plus encore pour vous différencier et faire mieux.

Par exemple, sur un marché comme celui des solutions SaaS B2B qui est très concurrentiel, pouvoir se distinguer de ce qu'offrent les concurrents devient **vital pour exister et ne pas se fondre dans la masse.**

- Qui sont ses concurrents ?
- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- Comment communiquent-ils avec votre cible ?
- Sur quels supports ?

### iv. Définir la cible de votre stratégie digitale

Mettre en place une stratégie de marketing digital sans définir clairement quelle est la cible à atteindre n'est pas pertinent. Cela pourrait vous mener droit vers un échec retentissant.

Pour vous aider, vous pouvez créer un buyer persona, c'est à dire un profil type du consommateur que vous voulez cibler :

- Qui est-il ? Âge, lieu de résidence, emploi, loisirs, revenus...
- Quels sont ses besoins ?
- Quelles sont ses motivations ?
- Comment utilise-t-il Internet ? Combien de fois par jour et à quels moments ? Plutôt sur mobile ou sur desktop ?
- Quels réseaux sociaux utilise-t-il ? Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn...

Vous devez dresser très précisément son profil. **Vous saurez ainsi comment communiquer avec lui, sur n'importe quels supports et à quels moments.**

**Le problème :** beaucoup d'entreprises manquent de méthode pour construire un persona réellement efficace. En utilisant des outils en ligne, la plupart des personas ne serviront plus après quelques semaines. Pourquoi ? Simplement car ils ne posent pas les bonnes questions et sont trop en décalage des enjeux métiers.

En partant de cet état de fait, nous avons développé un template ultra complet permettant de desservir au mieux l'ensemble de vos actions digitales.

**L'objectif :** vous permettre de transmettre le bon message, au bon moment, à la bonne cible et bon endroit... pour maximiser votre retour sur investissement !

#### v. Définir son budget webmarketing

Mettre en place une stratégie digitale représente un coût pour les entreprises. Vous devez donc **établir un budget**, car celui-ci déterminera au moins en partie **les moyens que vous utiliserez pour atteindre vos objectifs**.

Le digital constitue une vraie mine d'or en termes de possibilités, chacune avec ses avantages et inconvénients, et surtout avec un prix distinct.

Certains moyens représentent un investissement financier conséquent quand d'autres solutions demandent surtout de la patience et de la subtilité, comme c'est le cas avec une stratégie d'**Inbound Marketing**.

Pour mesurer efficacement votre budget marketing, nous avons conçu un fichier prêt à l'emploi pour la planification de vos dépenses. Un document qui vous fera gagner des heures dans votre budgétisation !

#### vi. Définir sa stratégie de communication digitale

Vous avez identifié vos forces, vos faiblesses, vos objectifs, la cible à atteindre, et votre budget pour y parvenir. Vous pouvez à présent **réfléchir aux moyens de communication que vous allez utiliser pour fidéliser vos prospects**.

Selon vos besoins, vous pourrez :

- Investir dans le social media (réseaux sociaux) ;
- Mettre des vidéos en ligne sur Youtube ;
- Lancer une newsletter par emailing ;
- Développer un site web ou un blog qui servira de vitrine à votre marque ou de support pour le e-commerce ou m-commerce ;
- Créer une application mobile...

Ou pourquoi pas tout ça à la fois si c'est pertinent !

## 7 - Mettre en place une stratégie de création de contenu

Ce point rejoint directement le choix des différents canaux de communication digital utilisés. En effet, vous ne diffusez pas **les mêmes contenus selon le canal choisi**. Et vous ne choisissez pas **le même canal selon le contenu à diffuser**. Ces deux points sont donc indissociables.

Si vous optez pour une stratégie d'Inbound Marketing, vous devrez assurer la rédaction web de contenu de brand content :

- articles de blog (blogging),
- e-book,
- livres blancs,
- infographies,
- etc.

L'Outbound Marketing assure des résultats rapides, **mais il se révèle coûteux**.

**L'Inbound Marketing n'est pas coûteux**, mais les résultats sont plus longs à arriver.

Il s'agit d'une stratégie de fond qui mise sur le moyen et long terme : **produire du contenu à forte valeur ajoutée** pour les visiteurs, qui permettra par ricochet de **promouvoir vos produits, votre stratégie de marque et vos valeurs par la marque employeur**.

La patience qu'il demande est très bien récompensée, à tel point que cette stratégie devient incontournable.

Pour vous faciliter les choses, **pensez au Marketing Automation** qui vous permettra d'optimiser votre productivité et vos résultats.

Le marketing automation est une stratégie d'emailing permettant l'envoi automatiser d'emails en fonction des actions réalisées par vos leads.

### vii. Mesurer vos performances web

Vous avez établi une stratégie sur le net et celle-ci est désormais déployée. **Il vous faut à présent analyser les datas grâce à des indicateurs de performance**.

Définissez les KPI (Key Performance Indicator) qui vous **permettront de mesurer efficacement vos performances**. Il en existe beaucoup, vous devez donc bien les choisir.

On peut citer :

- Le de trafic généré sur votre site Internet ;
- Le taux de conversion ;
- **Le ranking SEO** (référencement naturel);
- **Le taux de clic ;**
- Le temps passé sur le site ;
- Le ROI (Retour sur Investissement).

N'attendez pas pour analyser les données, car elles vous fournissent des enseignements essentiels sur ce qui fonctionne ou pas.

- C'est donc une opportunité d'ajuster votre stratégie web au fur et à mesure.

Vous savez désormais comment construire une stratégie digitale. C'est à la fois un travail d'introspection sur votre entreprise, et d'observation du marché, des opportunités, des cibles et des concurrents.

**Un travail qui portera ses fruits s'il est bien effectué !**

**Les points-clés à retenir :**

- Analysez vos forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces.
  - Définissez vos objectifs et cibles pour décider des actions à mettre en place.
- Surveillez vos performances pour ajuster votre stratégie globale si besoin.

## CHAPITRE 2 : LES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

### Introduction

Il est généralement reconnu que les technologies de l'information et des communications (TIC) ont permis des innovations importantes aux modèles d'affaires des entreprises et jouent un rôle important pour la compétitivité des entreprises et la productivité des économies.

#### I. Définitions de concepts et Rôle des affaires électroniques pour une entreprise

##### 1. Définitions de concepts

###### 1.1 Les affaires électroniques

Le premier défi consiste à définir ce que sont les affaires électroniques. Pour certains, le commerce électronique et les affaires électroniques ne font qu'un. Pour d'autres, le commerce électronique n'est qu'une application spécifique des affaires sur Internet et ne couvre que l'aspect transactionnel de celles-ci (Clayton et Goodridge, 2004). Dans son sens plus large, les affaires électroniques basées sur Internet comprennent aussi l'utilisation des TIC dans des processus d'affaires comme la commercialisation et les relations avec les clients ainsi que la logistique.

###### 1.2 Les processus d'affaires électroniques

Lorsqu'il est question des processus d'affaires électroniques, ils sont définis comme « un processus commercial principal concrétisé par l'échange et la gestion structurée de renseignements, au moyen de réseaux, par l'entremise d'une architecture Internet. On appelle également ces systèmes « solutions d'affaires Internet ». Le réseau peut être ouvert (c.-à-d. accessible à tous les navigateurs du WWW) ou fermé (c.-à-d. seulement accessible aux employés ou aux fournisseurs au moyen d'un réseau local ou longue portée) ». Afin de distinguer les entreprises selon leur niveau de sophistication des affaires électroniques, cette étude porte une attention particulière à différencier le commerce électronique d'autres processus d'affaires électroniques.

Dans notre exemple d'étude, lorsqu'il est question des affaires électroniques pour la logistique, celles-ci sont définies comme l'utilisation de systèmes basés sur Internet pour gérer les fonctions logistiques. Lorsqu'il est question des affaires électroniques pour les relations avec la clientèle,



celles-ci sont définies comme l'utilisation de systèmes basés sur Internet pour gérer les fonctions de commercialisation et des relations avec la clientèle.

### 1.3 L'intégration des processus d'affaires électroniques

Cette étude s'intéresse aussi à l'intégration des processus d'affaires électroniques que ce soit à l'interne ou à l'externe. L'intégration interne se définit comme les liens automatiques avec les systèmes dorsaux de traitement (comptabilité, facturation, contrôle des stocks) à l'intérieur de l'entreprise. L'intégration externe, quant à elle, se définit comme étant les liens automatiques aux systèmes des clients ou des fournisseurs.

## 2. Rôle des affaires électroniques pour une entreprise

Lorsqu'on évoque la notion d'affaires électroniques, on pense souvent aux sites Web, qu'ils soient informationnels ou transactionnels. En effet, le site Web permet d'augmenter : • La visibilité de l'entreprise • Les services offerts à la clientèle • Les occasions d'affaires • L'efficacité des promotions et des campagnes de marketing • Les ventes • Etc. Toutefois, les « solutions d'affaires électroniques » sont bien plus qu'un site Web. Il s'agit d'un éventail d'avantages concrets pour accroître la productivité de l'entreprise :

> Meilleure gestion et développement *des compétences requises au niveau des ressources humaines* ;

- **Exemple** : la formation en ligne

Mode d'apprentissage qui permet de consulter à distance des contenus pédagogiques en tout temps. L'intérêt que portent les employés à ce type de formation réside principalement dans sa flexibilité. Pour les employeurs, il représente une diminution de certains coûts normalement liés à la formation traditionnelle, tels que les frais de déplacement. Un ordinateur avec accès Internet est souvent suffisant pour accéder à une formation en ligne.

> Plus grande efficacité globale (*administrative, comptable, informationnelle, de production, etc.*) ;

- **Exemple** : les systèmes ERP

Il s'agit d'un logiciel qui permet de mieux gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. Il intègre toutes les fonctions de l'entreprise (la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique, etc.)

> Optimisation des relations d'affaires *avec les clients et/ou les fournisseurs* ;

- **Exemple** : une place d'affaires virtuelle (portail)

C'est un site Web destiné à faciliter les relations d'affaires interentreprises. Généralement consacré à un secteur d'activité particulier, il permet de faire, en toute sécurité, des affaires entre acheteurs et fournisseurs.

> Orientation stratégique plus efficace ;

- **Exemple** : la veille

C'est l'activité qui consiste à rechercher et à analyser l'information la plus récente sur ses compétiteurs, sur son marché, etc., afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées, à assurer une saine gestion et qui permet à une entreprise de se positionner dans son marché. Avec la venue d'Internet et des technologies de l'information, ce type de recherche et d'analyse est maintenant accessible à l'ensemble des entreprises.

> Pertinence et efficacité des communications et des transactions *avec les fournisseurs* ;

- **Exemple** : l'approvisionnement électronique

Ces applications permettent à une entreprise de commander des matières premières, des articles de bureau ou divers services par le biais d'Internet. C'est l'automatisation du traitement des commandes entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Les affaires électroniques sont bien plus qu'une question de transactions passant par Internet. Ce sont des outils qui permettent à une entreprise d'augmenter l'efficacité au sein de son propre environnement, *tant à l'interne (les processus, les employés, etc.) qu'à l'externe (les fournisseurs, les partenaires, les clients, etc.)*.

Pour faire des affaires électroniques, une entreprise n'est pas tenue d'avoir une présence sur le Web. Elle doit cependant déterminer le type de solutions qui rejoint ses objectifs stratégiques et qui lui permettra de dégager les bénéfices attendus tout en minimisant les risques encourus au cours du processus d'intégration des affaires électroniques.

## II. Niveau de rentabilité des affaires électroniques pour une entreprise

Les investissements en affaires électroniques sont des investissements comme les autres en entreprise : il faut financer, déboursier, implanter, gérer, évaluer, amortir et recueillir les bénéfices de ces investissements. L'ensemble du travail nécessaire pour implanter et entretenir les systèmes d'une entreprise est tel que les coûts vont beaucoup plus loin que de simples coûts d'acquisition.

Chaque investissement a un impact sur les fonctions de l'entreprise et sur sa rentabilité globale. Par exemple, certains investissements en affaires électroniques sont des investissements dans le service du marketing, d'autres sont des investissements en productivité, d'autres sont purement stratégiques... Conséquemment, au cours de l'analyse de la rentabilité d'une solution d'affaires électroniques, il faut prendre en considération les bénéfices récoltés dans chaque service.

Le critère primordial à garder en tête au moment d'un investissement en affaires électroniques est sa répercussion sur l'entreprise en général et sur son environnement (marché, clients, fournisseurs, etc.).

Il ne s'agit donc pas de penser strictement aux résultats financiers. *En d'autres termes, dans quelle mesure les investissements en affaires électroniques peuvent-ils permettre d'atteindre les objectifs stratégiques en cours ? Si les économies tangibles et quantifiables ont une importance indéniable,* il faut également prendre en considération, au cours de l'évaluation du projet, les économies à moyen et à long terme, ainsi que les bénéfices intangibles, non quantifiables qui joueront un grand rôle en termes d'impact plus global sur l'entreprise.

*En voici quelques exemples :*

- Meilleure connaissance des occasions d'affaires au sein de son marché
- Accès à un marché étendu
- Amélioration de l'image de l'entreprise
- Optimisation des compétences et de la flexibilité des employés

### **III. L'impact des affaires électroniques sur les postes en entreprise**

Il est évident que la technologie a son rôle à jouer dans les solutions d'affaires électroniques, mais les ressources humaines représentent un des facteurs déterminants du succès de ces solutions.

Les affaires électroniques ont engendré de nombreux changements en ce qui concerne les postes existants et leur description ; quelques nouveaux postes ont été créés, mais très peu ont disparu. On observe que certains services sont plus affectés que d'autres à la suite de l'implantation des affaires électroniques en entreprise : les ventes, le marketing, l'informatique, le service administratif... D'autre part, à l'heure actuelle, peu de postes subissent des changements majeurs au niveau de la direction ou de la production.

De façon plus détaillée, l'implantation des affaires électroniques a un impact sur les postes suivants au sein de l'entreprise :

> **Ventes et marketing** : vendeurs, divers postes au sein des services du marketing, du service à la clientèle et des achats. Quelques postes créés (marketing), mais principalement des postes en pleine évolution;

> **Informatique**: technicien informatique, gestionnaire de réseau, designer et postes liés au développement Web, programmeur et ajout de responsables de projets informatiques. La création de nouveaux postes joue un rôle prépondérant dans ce service;

- > Administration: réceptionniste, secrétaire, contrôleur et divers postes en administration et en comptabilité. Ces postes représentent une partie importante de ceux qui subissent des changements en ce qui concerne la description de tâches;
- > Direction: quelques répercussions dans le travail de la direction des communications, de la direction générale et des gestionnaires;
- > Production : des modifications dans les tâches principalement liées aux commandes.

Certaines tendances se dessinent parmi les nouvelles compétences clés recherchées par les entreprises. On note d'abord une ***demande accrue en informatique tandis que les professionnels en affaires électroniques (principalement les gestionnaires) doivent posséder des compétences dites transversales.*** En plus d'une bonne connaissance du monde des affaires, d'une bonne compréhension de la technologie, d'une vision globale de l'entreprise et des autres questions liées aux affaires électroniques, ***ces gestionnaires doivent être ni plus ni moins que des généralistes.***

Ils doivent posséder d'excellentes aptitudes de communication et être capables de comprendre en quoi consistent les rôles de chacun dans l'entreprise. Ils ont besoin de connaissances pluridisciplinaires qui touchent aussi bien la gestion, les aspects légaux que les aspects technologiques.

***Pour l'entreprise, il est impératif de comprendre les compétences nécessaires à l'implantation de solutions d'affaires électroniques. Ce n'est qu'à la suite de la compréhension des compétences clés que l'entreprise pourra définir ses besoins en ressources humaines.*** Doit-elle former son personnel ? Doit-elle Recruter de nouvelles ressources ou encore faire appel à des compétences externes spécialisées (consultants) ?

Plusieurs raisons pourraient justifier que les entreprises forment le personnel en place au lieu de recruter des ressources externes : la pénurie de main-d'œuvre compétente dans certains domaines et le désir de conserver les employés qui démontrent un bon potentiel en sont quelques-unes. Toutefois, on observe une certaine tendance à rapidement se tourner vers des consultants externes pour des besoins ponctuels et spécialisés.

Enfin, nous conviendrons que chaque situation doit être analysée séparément de façon à bien déterminer les besoins réels de l'entreprise en fonction de ses objectifs stratégiques. Dans l'entreprise, on doit se poser des questions avant d'établir une stratégie en ressources humaines :

- Les nouvelles compétences recherchées sont-elles requises immédiatement ?
- Les compétences requises en affaires électroniques sont-elles très spécialisées ?
- Serait-il judicieux pour l'entreprise de développer ces compétences à l'interne ?
- Les nouveaux profils requis sont-ils présents et disponibles au sein de l'entreprise ?

- L'entreprise doit-elle avoir recours à des ressources supplémentaires ? Si oui, pendant combien de temps ?
- Etc.

**IV Cas pratique :** Les affaires électroniques pour la logistique et pour les relations avec la clientèle L'ECET 2007 a demandé aux entreprises canadiennes si elles utilisaient un système basé sur Internet pour gérer certaines fonctions logistiques et de relations avec la clientèle. Les fonctions logistiques considérées sont :

- Gestion des stocks ;
- Organisation des livraisons aux clients ;
- Organisation des livraisons des fournisseurs.

Les fonctions de relations avec la clientèle sont :

- Recueillir des renseignements sur les clients (ou sur les visiteurs) en ligne afin de créer une base de données des clients (visiteurs) ;
- Donner aux utilisateurs la possibilité de personnaliser les renseignements qui s'affichent lorsqu'ils accèdent au système ;
- Fournir un soutien après-vente en ligne aux clients.

Les fonctions logistiques mentionnées ci-haut sont souvent associées au concept de la gestion de la chaîne logistique (GCL) ou d'approvisionnement. Bien que l'on puisse définir la GCL de plusieurs façons (Gibson et al, 2005) (Mentzer et al, 2001), celle-ci peut être vue comme l'intégration de toutes les activités associées aux flux et à la transformation des produits, des fournisseurs jusqu'aux clients ainsi que de l'information qui y est associée, ceci à travers des relations améliorées entre les partenaires (Handfield et Nichols, 1999).

La GCL peut viser plusieurs objectifs dont la réduction des coûts, l'amélioration du service, l'amélioration de la communication et de l'interaction entre les partenaires impliqués dans la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'accroissement de la flexibilité concernant la livraison et du temps de réponse. L'utilisation de systèmes basés sur Internet pour gérer les fonctions associées à la chaîne de valeur est intéressante en théorie puisqu'elle fournit une opportunité pour les entreprises de se diriger vers ce que certains appellent le modèle de « l'entreprise étendue ». Un tel modèle a le potentiel d'apporter une valeur ajoutée à la chaîne de valeur en général (Ranganathan et al, 2004).

Pour ce qui est des fonctions reliées aux relations avec la clientèle, en pratique les systèmes utilisés pour gérer ces fonctions font souvent référence à ce que l'on appelle GRC ou gestion de la relation client. Les systèmes de GRC sont en fait des systèmes qui permettent de gérer les

interactions avec les clients. Par exemple, les informations sur les interactions sont saisies et sont ensuite utilisées pour créer des modèles prédictifs qui aident à anticiper les besoins des clients. Le déploiement de la GRC avec Internet peut améliorer la qualité des données recueillies des clients et ainsi améliorer la précision des prévisions. Ceci peut mener à une relation améliorée entre l'entreprise et ses clients (Butler, 2000).

L'analyse des données de l'ECET sur les affaires électroniques pour la logistique et les relations avec la clientèle permet d'évaluer jusqu'à quel point les entreprises canadiennes sont engagées dans l'utilisation d'Internet pour le déploiement d'éléments importants reliés à la GCL et à la GRC. Les données permettent aussi d'évaluer si l'intégration des systèmes est une pratique répandue lorsqu'il est question des affaires électroniques.

Les résultats démontrent qu'en 2007, 11 % des entreprises du secteur privé ont fait des affaires électroniques pour la logistique et le même pourcentage pour les relations avec la clientèle (Tableau 1). En proportion, un plus grand nombre de grandes et de moyennes entreprises font des affaires électroniques pour la logistique ainsi que pour les relations avec la clientèle comparativement aux petites entreprises.

## V. Processus d'affaires et Catégorisation des processus d'affaires

Un **processus d'affaires**, également appelé **processus métier** ou **processus d'entreprise** ou **processus opérationnel** (en anglais « *Business process* »), désigne un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui contribue aux finalités des affaires d'une organisation. Il peut être structuré en procédés d'affaires, c'est-à-dire selon ISO 19510 en un ou plusieurs ensembles définis d'activités qui représentent les étapes nécessaires pour atteindre des objectifs relatifs aux affaires, y compris les flux et utilisations d'informations et de ressources<sup>3</sup>.

Bien que le terme de « processus métier » soit souvent utilisé dans un sens général de manière interchangeable avec « processus d'affaires », il peut aussi être employé de manière plus restrictive pour marquer la différence entre les processus spécifiques au métier de l'entreprise et les processus plus généraux de support.

### Origine et évolution de la notion de processus d'affaires

#### Morcellement des métiers en activités (du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle)

L'idée du processus émerge au XVIII<sup>e</sup> siècle, sans être nommée, en relation avec le concept de métier. En effet, en 1751 paraît le premier tome de l'*Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* de Diderot et d'Alembert, un ouvrage de référence qui décrit minutieusement de nombreux métiers. Le cinquième tome paru en 1755 contient par exemple un article de

l'encyclopédiste Delaire relatant en détail les 18 étapes de la fabrication d'épingles, de l'arrivée du fil de laiton et son jaunissement, jusqu'à l'emballage du produit fini et ses débouchés. On ne parle alors pas encore de processus. Le terme procédé est, lui, déjà utilisé dans l'*Encyclopédie* pour décrire des techniques employées pour certaines étapes (exemple : procédés métallurgiques, ou différents procédés d'émaillage).

En 1776, l'économiste écossais Adam Smith publie *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, ouvrage dans lequel il élabore sur la base d'un exemple très similaire, le principe de la division du travail source de productivité. L'industrialisation se développe en suivant ce modèle économique basé sur le principe de spécialisation.

Vers 1880, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor approfondit ce principe de spécialisation avec l'organisation scientifique du travail sur laquelle se base le taylorisme. Les processus et les activités ultra-spécialisées deviennent la norme des industries de production de masse. En conséquence, les entreprises se structurent par fonction; ainsi, dès 1916, l'ingénieur français Henri Fayol identifie 6 grands groupes de fonctions, dont les fonctions techniques, commerciales, et financières.

### **Recomposition des activités en processus d'affaires (depuis 1950)**

Dans les années 1950, l'ingénieur japonais Taiichi Ōno cherche à fluidifier les processus de production de Toyota, et met au point les principes du juste-à-temps basé sur la réduction des délais et les inefficacités engendrés par un trop grand morcellement de l'activité et par un manque d'implication du personnel. A la même époque, l'américain Edwards Deming commence à propager sa théorie sur la qualité. Néanmoins, ces deux théories vont à l'encontre du taylorisme toujours en vogue. Ce ne sera donc que vers la fin des années 1970 que se popularisent les principes du management par la qualité totale (TQM) et la vision plus complète que celle-ci requiert sur les activités.

Les années 1980 voient alors renaître un intérêt managérial pour les processus vus dans leur globalité, que ce soit du point de vue de la stratégie, des finances ou des opérations. En 1985, l'économiste Michael Porter développe ainsi dans son ouvrage *Competitive Advantage* la notion de chaîne de création de la valeur. Celle-ci s'articule autour d'« activités » transverses de l'entreprise et de combinaisons d'activités au travers de plusieurs entreprises<sup>13</sup>. Son analyse ne s'intéresse alors pas aux aspects opérationnels ou organisationnels, mais aux avantages concurrentiels qu'offre une bonne combinaison de segments stratégiques avec des synergies entre processus. En 1986, le Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I) publie de son côté *Cost Management in Today's Advanced Manufacturing Environment: The CAM-I Conceptual Design*, qui définit l'analyse de coûts par activité (ABC), et son corollaire, une analyse financière des



processus. Enfin, en 1987, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) adopte la norme de management de la qualité ISO 9001, qui se base sur une approche par processus<sup>14</sup>.

Dans les années 1990, le concept de ré-ingénierie des processus d'affaires se développe, capitalisant sur l'approche par les processus et les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies, pour « repenser les processus d'affaires ». Les processus d'affaires confortent ainsi leur place dans la boîte à outils du management pour planifier, gérer et optimiser la conduite des affaires.

## **Principes**

Un processus d'affaires correspond à un ensemble cohérent d'activités relatif aux affaires d'une organisation privée ou publique. Il regroupe des activités corrélées ou en interaction, réparties au travers des structures organisationnelles et concourant à une même finalité. Un processus d'affaires peut être découpé en processus plus simples, jusqu'à en arriver aux activités élémentaires

## **Catégorisation des processus d'affaires**

Les processus peuvent être catégorisés par niveau de synthèse :

- Au plus haut niveau, on distingue les processus d'entreprise. Ils désignent les grandes familles d'activités de l'entreprise, comme le développement de la stratégie, le développement de produits, le développement de capacités de production, et l'exécution des commandes. Ce sont des processus transverses auxquels participent plusieurs directions/fonctions d'entreprise. Une cartographie de ces processus présente de façon synthétique la structure de l'ensemble des activités, au même titre que l'organigramme présente la structure de l'organisation.
- A un niveau intermédiaire on distingue les processus métiers. Ils désignent des processus propres à une famille de métiers, comme les processus de production, les processus financiers, et les processus logistiques. Ce sont des processus propres à un métier (éventuellement décliné par marché ou secteur d'activité) ou à l'une des grandes fonctions de l'entreprise.
- Au bas de l'échelle on trouve l'activité élémentaire, pour laquelle il n'y a pas de sens à la découper davantage. La norme ISO 19510 désigne ce type d'activités par le terme « *tâche* ».

Cette terminologie n'est toutefois pas utilisée de manière homogène. En effet, les termes « *processus d'entreprise* » et « *processus métier* » sont souvent utilisés de façon interchangeable pour désigner un processus d'affaires sans nécessairement faire la distinction qui peut exister (par exemple entre l'anglais « *business process* » et « *enterprise process* » ou entre en allemand entre « *Geschäftsprozess* » et « *Unternehmensprozess* »).

Les processus peuvent également être catégorisés en fonction de leur finalité. C'est l'approche qu'a utilisée par exemple *American Productivity and Quality Center* (APQC), c'est-à-dire le Centre



américain pour la productivité et la qualité pour son référentiel de classification de processus, dont l'un des objectifs est aussi de faciliter les comparaisons entre différentes entreprises d'un même secteur d'activité.

## Description et analyse des processus d'affaires

Les processus d'affaires sont nommés :

- soit par le début et la fin de l'activité, dans le cas de processus complexes, afin d'éviter la confusion avec le nom d'une direction (par exemple : « concept à prototype » au lieu de développement produit ou « prospect à commande » au lieu de ventes) ;
- soit à l'aide d'un verbe, pour éviter la confusion avec le résultat du processus (par exemple : « payer les factures », « traiter les commandes clients » et « facturer les clients »).

Pour chaque processus on peut clarifier les limites avec les autres processus, décrire les objectifs et les activités, et identifier les entrées (par exemple matières, finances, travail, informations) qui seront consommées par le processus, les sorties (c'est-à-dire les produits par exemple matériels, financiers, ou services intangibles) qui seront produites, les entités organisationnelles ou acteurs impliqués, ainsi que les fournisseurs et clients internes ou externes.

Représentation et modélisation des processus d'affaires



Processus commande à facture sous forme de chaîne

Les processus peuvent être représentés par exemple sous forme :

- Arborescente, pour montrer la décomposition ;
- de liste hiérarchique avec une numérotation décimale pour montrer les différents niveaux de décomposition ;
- de chaîne de valeur ou de chaîne de processus schématisant la succession d'activités ;
- d'un organigramme avec ou sans répartition des étapes par entité organisationnelle ou par chronologie ;
- d'un modèle de processus d'affaire en suivant la notation de la norme ISO/CEI 19510.

Au-delà de la simple représentation textuelle ou graphique des processus d'affaires à des fins de partage de connaissances, les différentes techniques de modélisation de processus peuvent être

appliqués aux processus d'affaires, à des fins d'analyse, de simulation, de conception ou de mise en œuvre.

### **Application des processus d'affaires**

La principale application des processus d'affaires est la conduite des affaires. En effet, selon Hammer et Champy, « Les processus n'ont pas été inventés pour que l'on écrive à leur sujet. Chaque entreprise sur la planète est constituée de processus. Les processus sont ce que les entreprises font ». L'analyse de l'entreprise sous l'angle de ses processus d'affaires et la modélisation de ceux-ci ont de nombreuses applications, et en particulier :

- le management des processus d'affaires, pour gérer l'exécution des activités et suivre les performances ;
- le management de la qualité, pour définir améliorer la qualité de l'exécution des processus industriels et de leurs produits ;
- l'optimisation de processus, pour améliorer le déroulement des processus et la création de la valeur ;
- la réingénierie des processus d'affaires, pour repenser radicalement les activités de l'entreprise, y inclus sa stratégie ;
- dans les études d'impacts, par exemple pour anticiper les effets d'opérations de fusions/acquisitions ou de partenariats ;
- dans la méthode des coûts par activité, qui analyse la formation des coûts par activité et mesure la performance des processus transverses.

Processus d'affaires et entreprise étendue

Les processus d'affaires couvrent par définition toutes les activités internes de l'entreprise. Celles-ci comprennent également les activités relatives aux échanges avec l'extérieur, qu'il s'agisse de partenaires commerciaux (par exemple : clients, fournisseurs, sociétés du groupe) ou de partenaires institutionnels (par exemple : banques, investisseurs, État).

Une intégration plus approfondie des processus internes de l'entreprise avec les processus métiers de ses partenaires, par exemple à l'aide d'interconnexions entre systèmes d'information, permet de constituer une entreprise étendue et de bénéficier de gains d'efficacité dans la chaîne de valeur globale. C'est une alternative flexible par rapport à une stratégie de Croissance par adjacence.

Technologies

### **Les progiciels de gestion intégrés et les ERP**

Les progiciels de gestion intégrés (PGI), également appelés ERP (acronyme de l'anglais « *Enterprise Resource Planing* » c'est-à-dire « planification des ressources de l'entreprise ») sont apparus dans

les années 1970, initialement pour répondre à un besoin de planification intégrée dans le domaine de la gestion de production. Ils se sont développés dans les années 1980 pour couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise.

Avec leurs fonctions logicielles intégrant les différentes activités et données de l'entreprise selon un modèle de processus d'affaires standardisé et éprouvé, les ERP sont un facilitateur pour la mise en œuvre de processus d'entreprise efficaces. Toutefois, l'implémentation de ces systèmes doit s'accompagner d'un changement dans la définition des processus d'affaires existants. De plus, il est nécessaire d'identifier les processus d'affaires qui correspondent au cœur de métier et qui sont source d'avantages concurrentiels pour veiller à ce que la standardisation imposée par l'ERP ne cause pas la perte de cet avantage.

#### L'échange de données informatisé et le commerce électronique

---

Dès les années 1980, mus par la recherche de gains de productivité, certains secteurs d'activités commencent à interconnecter les systèmes d'informations de clients et des fournisseurs. On ne parle pas encore de commerce électronique, mais d'échange de données informatisées (EDI). Le but est alors de gagner en efficacité dans les processus d'affaires en automatisant la passation de commande et la facturation. En France, le secteur automobile se dote ainsi dès 1984 de GALIA pour réfléchir aux formats informatiques d'échange. En 1988, l'Organisation Internationale de Normalisation (OSI) adopte EDIFACT, une norme élaborée par l'UN/CEFACT qui définit des messages électroniques standardisés pour un large éventail de transactions commerciales.

Dans les années 2000, le commerce électronique et en particulier le commerce électronique entre entreprises se développe sous l'impulsion d'internet, dont les technologies sont plus souples et moins onéreuses à mettre en œuvre que celles utilisées pour EDIFACT. Cette évolution technologique est un facilitateur pour intégrer les processus d'affaires et concevoir une gestion de la chaîne logistique étendue en bénéficiant de l'interopérabilité des systèmes. En 2004, l'ISO lance la série de normes ISO 15000, élaborée conjointement par UN/CEFACT et OASIS, qui définit la technologie ebXML qui vise à simplifier le commerce électronique et réduire les coûts par une standardisation accrue.

#### L'orchestration des processus et le workflow

Les technologies liées au workflow (c'est-à-dire « flux de travaux » en français) et à l'exécution de processus métiers se développent à partir des années 2000. Leur but est de faciliter la mise en œuvre informatique des processus d'affaires, avec des mécanismes qui vont automatiser la coopération entre plusieurs systèmes (dont des systèmes des clients ou des fournisseurs) pour dérouler les étapes dans le bon ordre, et en appliquant les règles.

Ces technologies reposent en particulier sur des moteurs de workflow et les chorégraphies de services web. Techniquement, ces solutions ont été rendues possibles suite à d'un côté l'émergence de langages informatiques de description de processus d'affaires, dont XPDL en 1998, et surtout BPEL en 2004, de l'autre le recours accru à des architectures informatiques orientées services et des services web, deux technologies facilitant l'interconnexion et l'interopérabilité de systèmes. Toutefois, c'est la naissance de la technique de modélisation BPMN en 2004 et son adossement à BPEL à partir de 2006, qui permettra de lier la technologie au monde métier des processus d'affaires.