La Stratégie d'Entreprise…

Février 2018

Said ABU SHELEIH

Chercheur, Consultant et Coach d'équipes, titulaire d'un Doctorat en Médecine de la Faculté de Médecine de Rabat (1993), du MBA de L'ENPC Paris obtenu à l'EHTP Casablanca (2001) et du certificat de coach professionnel en entreprise (Transformance Pro, Paris, 2012)

A contribué au cours de sa vie professionnelle à plusieurs projets de développement d'entreprises et de transformation stratégique. Conscient de l'apport des sciences cognitives et sociales dans la création de l'intelligence d'entreprise et de l'intelligence collective, il est attentif aux évolutions des Interfaces homme-machine, et à l'étude et l'analyse des fondements émotionnels des comportements humains comme catalyseurs et piliers des dynamiques d'adaptation et de transformation d'entreprise.

Compétences clés:

- **Analytique :** Formation scientifique orientée vers les sciences cognitives et comportementales
- **Développeur :** Capacité à développer, Co développer, mettre en œuvre et animer de « nouveaux » modèles opérationnels/organisationnels pour une meilleure efficacité, une performance durable et une agilité opérationnelle
- **Animateur :** Capacité à contribuer à la création des conditions de succès durable de l'intra-preneuriat en entreprise dans l'optique de la création de valeur pour l'entreprise et son environnement – « Shared Value » – et l'identification et l'animation des relais humains et organisationnels de continuité d'action

Expérience professionnelle

Depuis Janvier 2017 : ***Economia Research Center : Chercheur Associé –*** *Chaire : Gouvernance et Dynamiques de Transformation des Organisations*

Etudes et travaux en cours :

- Etude : « Sens et Valeurs du Travail en Entreprise au Maroc » - Parution: Premier Semestre 2018
- Dossier Economia (Coordination) : « Recherche en Sciences Sociales et Entreprise au Maroc : Enjeux et Réalités » - Parution: Premier trimestre 2018
- …

Du 11/2011 Au 07/2016 : **Groupe OCP :** ***Vice Président Recrutement et Développement des Collaborateurs Groupe***

Effectif : 24 000 Collaborateurs – Masse Salariale : 7 Milliards de Dirhams

Mission: Ancrer durablement l'efficacité, la performance et l'agilité opérationnelle dans un contexte de dynamique organisationnelle en adaptation permanente

- Re-ingniering de l'ensemble des processus RH et leur mise en œuvre opérationnelle : Sourcing – Recrutement – Intégration – Revue de performance et Développement – Formation – Rémunération – Mobilité – Intrapreuneurship – Grow Out
- **Mise en place et supervision des structures d'accompagnement Interne individuel et d'équipe (corps des coach internes et externes)**
- **Définition et déclinaison opérationnelle de l'EVP**
- **Animation des filières d'expertise**
- Définition d'une nouvelle architecture pour le développement et l'évolution professionnelle des collaborateurs dans une logique de convergence des strates statutaires et organisationnelles

Said ABU SHELEIH

Expérience professionnelle

Du 12/2006 Au 09/2011 **: Groupe OCP :** ***Directeur des Systèmes d'Information Groupe***

- Effectif DSI géré : *2008 : 182 – 2010 : 128 – Projeté à fin 2012 : 48*

- Parc géré : *7 000 + postes de travail industrialisés – Data Center Mirorisés – Infrastructures consolidées*

- Budget Annuel : *OPEX : 80 MDH – CAPEX : 160 MDH (2010) 400 MDH (2011)*

Mission: Aligner le SI sur la stratégie de l'entreprise et en faire un asset stratégique

- **Mise en place des architectures et des outils décisionnels et d'intelligence**
- **Définition, implémentation et pilotage des politiques de sécurité de l'information**
- Rationalisation des architectures techniques et fonctionnelles. Consolidation et virtualisation des infrastructures Serveurs, Convergence IP réseau et télécom, Elargissement de la couverture fonctionnel SI y compris aux processus de production industriels miniers et chimiques
- **Dématérialisation de la position de travail**
- **Mise en place de la filière métiers SI.**
- **Professionnalisation de la DSI :** définitions des services IT et pilotage par les unités d'œuvre. Pilotage de l'implémentation du référentiel ITIL
- Redéfinition du périmètre d'action de la DSI : Passage d'une DSI d'exécution opérationnelle à une DSI d'ingénierie et de pilotage
- Pilotage des processus d'externalisation des fonctions opérationnelles de support à l'utilisateur – Service Desk – et des fonctions opérationnelles de gestion du DataCenter et de maintenance applicative.

Du 11/2001 Au 11/2006 **: Groupe Maroc Soir :** ***Directeur Organisation et Systèmes d'Information***

- Elaboration et mise en place d'un Système d'Information intégré, de gestion et de production industrielle et de contenu
- Mise en place du contrôle de gestion et des outils décisionnels
- Certification des comptes (2005) après plusieurs années consécutives de non certification

Formation

1993 : Doctorat en Médecine. Faculté de Médecine et Pharmacie, Université Mohammed V – Rabat, Maroc

2001 : MBA, Ecole des Ponts et Chaussées, Ecole des Ponts et Chaussées, Ecole Hassania des Travaux Publics.

2012 : Coach and Team, Transformance Pro, Paris – Formateur Vincent Lehardt. Certification RNCP, France

2014 : MIT-OCP Executive Management Program. MIT, Boston

En Introduction…

«

Turn Over is vanity…

Profit is sanity…

Cash is reality !

»

Stratégie ? Tactique ?

- **Stratégie :** *«Ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire»*
  Ou encore spécifiquement pour les sciences de l'économie et de Gestion :
  « *Ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie*. »

- **Tactique :** « *Ensemble des moyens coordonnés que l'on emploie pour parvenir à un résultat* »

Le Cadre : Tentative de Définition…

- **La démarche stratégique** peut être sommairement définie comme "l'art et la manière" de préciser la (*moins mauvaise*) route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement *externe* (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en *interne*.
  Une « *bonne stratégie* » est durablement rentable et motivante.
- En d'autres termes, la stratégie d'entreprise n'est autre que l'art et la manière de **collecter l'information**, de **partager les idées**, et **d'envisager en commun des voies de développement** pour assurer une **rentabilité durable**.
- La qualité et la pertinence du **Business Model*** sont les principaux leviers de la réussite de l'entreprise indépendante.

*** (sources de revenue durables…)**

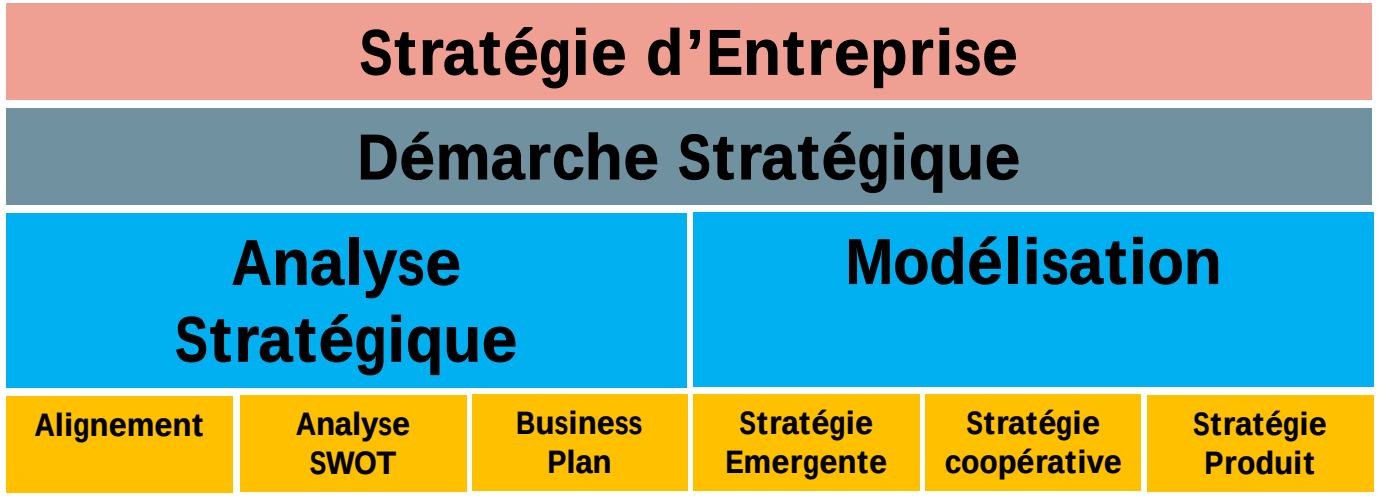
- **Vos attentes ?…**

« L’avenir n’est qu’un présent à mettre en ordre, il ne faut pas le deviner, il faut le permettre ! »

- Antoine de Saint Exupéry

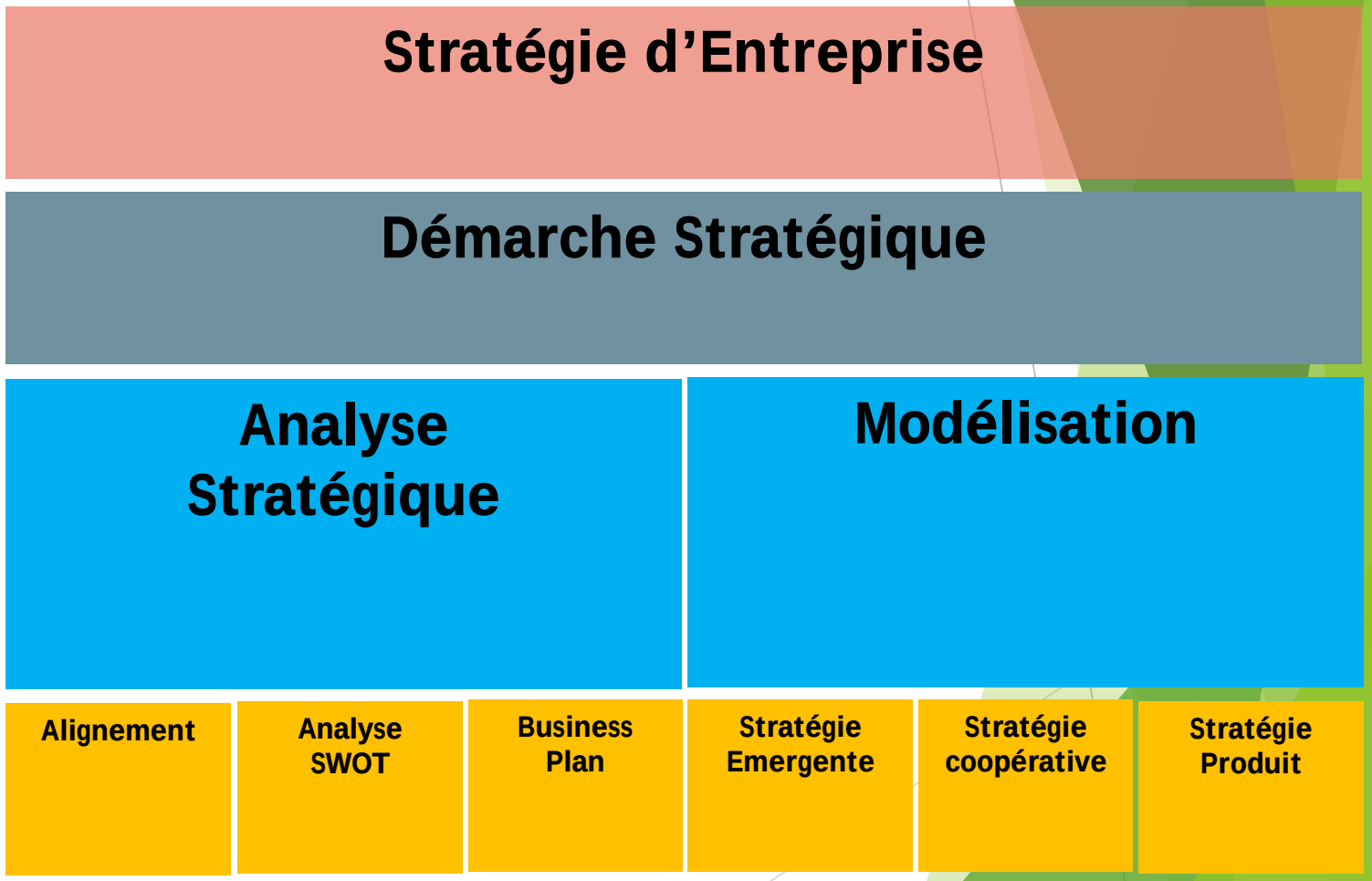
La Démarche Stratégique…

- **Première phase :** connaître aujourd'hui pour mieux envisager demain…
  - **Analyse Stratégique**
    Que peut-on faire ? Que faut-il faire ? La démarche "essentiel" en 5 temps.
  - **Modèle Stratégique**
    Quel modèle stratégique choisir ?



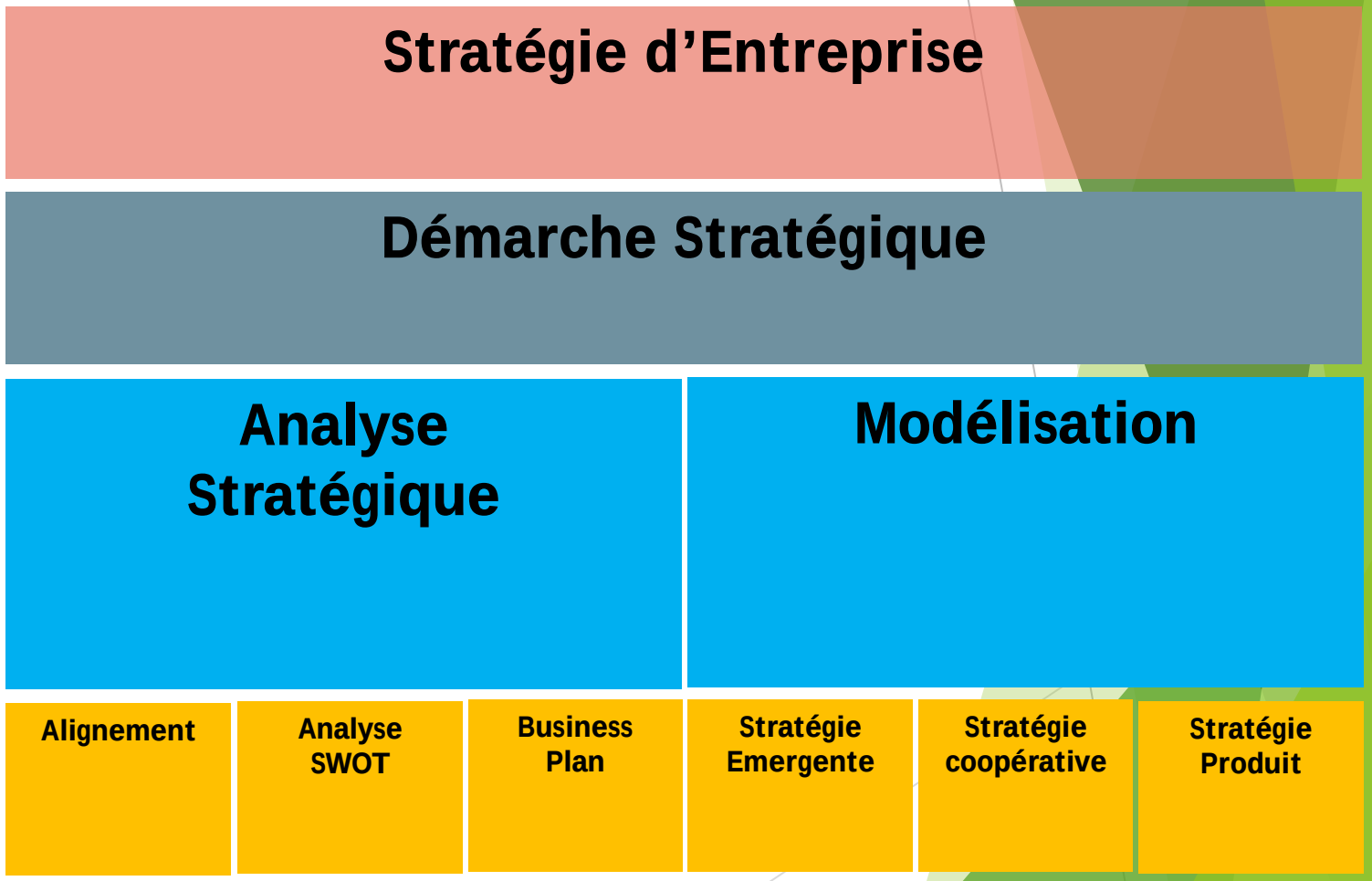
La Démarche Stratégique…

- **La Matrice SWOT**
  Analyser les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités.
  La matrice SWOT est un excellent outil pour réaliser un audit stratégique actif.
- **Business Plan**
  Mettre en pratique la stratégie, le Business Plan, outil d'évaluation, d'application et de communication.
- **L'Alignement Stratégique**
  Comment redessiner les structures organisationnelles et les systèmes d'information et de production afin qu'ils soient en phase avec la stratégie ?
- **La Stratégie Emergente**
  …pour jouer la carte de la réactivité en lieu et place d'une planification stratégique trop rigide…
- **La Stratégie Coopérative**
  La démarche stratégique coopérative, source fiable d'innovation…
- **La Stratégie Produit**
  Connaître ses produits, la relation complexité/coûts de revient.



La Démarche Stratégique…

- **Principe de la stratégie :** Une explication par les contraires, ce que la stratégie n'est pas. 4 postulats…
- **Comment choisir les objectifs stratégiques :** Les sept étapes d'une méthode rationnelle pour définir les objectifs les mieux adaptés au déploiement du plan stratégique de l'entreprise
- **La théorie des parties prenantes :** comment négocier avec tous les partenaires pour bâtir une stratégie et une gouvernance satisfaisant chacune des parties ?



Les Théoriciens de la Stratégie…

- **La Stratégie selon Michael Porter**
  Le modèle des 5 forces de Michael Porter, un fondamental de la démarche stratégique…
- **La Stratégie selon Peter Drucker**
  Pour Peter Drucker, une stratégie ne peut être que orientée client. Partant de ce principe de bon sens, il modélise les 4 démarches stratégiques choisies habituellement par les entrepreneurs pour développer leur entreprise.
- **La Stratégie selon Robert Kaplan et David Norton**
  Les 5 phases de la conception et la mise en œuvre du modèle stratégique selon Robert Kaplan et David Norton…
- **La Stratégie « Océan Bleu »**
  Le modèle de stratégie concurrentielle original Océan Bleu de W. Chan Kim et Renée Mauborgne…

« …Son expérience lui avait déjà appris qu'à la guerre les plans les plus savamment élaborés n'avaient pas d'importance ; que tout dépend de la façon dont on pare les coups inattendus et imprévisibles de l'ennemi, que tout dépend de la conduite même des opérations et de ceux qui les conduisent. »

- Tolstoï. La guerre et la paix Livre III 1ère partie

Quatre principes…
(1) Il n'existe pas de stratégie « standard »

- *Principe numéro 1*
  Il n'existe pas de stratégie standard. Plus d'un "suiveur" s'est vu écarter de la course après avoir tenter d'appliquer sans vergogne et sans discernement la stratégie gagnante du concurrent le plus direct.
- La stratégie s'exprime selon les spécificités internes et externes. Les connections sont multiples, l'art de la stratégie est complexe.
- Et comme pour tous les sujets complexes, on ne parvient à la dominer qu'en adoptant une démarche méthodique et coopérative. Sans une large participation de l'ensemble des parties-prenantes, on ne parviendra pas à concevoir une stratégie pertinente et concrète c'est à dire aisée à déployer et à mettre en action.

Quatre principes…
(2) Il n'existe pas de stratégie « durable »

- *Principe numéro 2*
  Il n'existe pas plus de stratégie "durable". Une fois celle-ci déclinée sur le terrain et les plans mis en œuvre, les concurrents ne resteront pas les deux pieds dans le même sabot. A moins d'avoir la chance d'exercer son activité sur un marché protégé ou, plus improbable encore, d'avoir réussi à dénicher l'avantage concurrentiel susceptible de lever des barrières infranchissables, les concurrents vont réagir.
- Réagir, c'est-à-dire agir à leur tour. Il faudra donc rester à l'écoute du marché, apprendre à **lire les signaux faibles** et être suffisamment flexible pour réviser, le cas échéant, stratégie ou plan, partiellement ou radicalement.
  La stratégie doit être envisagée comme un **cycle continu**.

Quatre principes…
(3) La Stratégie n’est pas Affaire « d'élites »

- *Principe numéro 3*
  L'élaboration de la stratégie n'est pas réservée aux seules élites dirigeantes de l'entreprise. Une bonne stratégie se construit en **coopération** avec l'ensemble des parties concernées. D'une part, ce sont les acteurs de terrain qui détiennent les informations. Autant mettre toutes les informations en commun au plus vite dans une logique coopérative active.
- D'autre part, le talon d'Achille de la stratégie se loge au sein même des **modalités de son application**. Autant que ceux qui devront la mettre en oeuvre participent à son élaboration. Une part non négligeable du travail de terrain sera déjà en bonne voie. L'adhésion la plus large est en effet un incontournable de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

Quatre principes…
(4) La Stratégie ce n’est pas de la théorie

- *Principe numéro 4*
  Corollaire du précédent, même la plus géniale des stratégies élaborée n'a de valeur qu'une fois appliquée et **mise en action sur le terrain**. L'élaboration de la stratégie n'est en rien un exercice théorique et intellectuel. C'est au pied du mur que l'on reconnaitra les stratèges.

Elaborer une Stratégie…

« Elaborer une stratégie gagnante c'est définir les moyens et préciser les solutions à mettre en œuvre pour réduire l'écart entre ce que l'on fait le mieux de ce que souhaitent les clients. » (Piloter.org)

- **Une analyse précise du contexte et des conditions d'exercice de l'activité**
  - Les forces et les faiblesses sont évaluées en relation avec les principaux concurrents -> **les voies** pour l'avantage concurrentiel sont identifiées…
- **L'analyse des forces et des faiblesses**
  - L'analyse des forces et des faiblesses est réalisée en utilisant **la matrice SWOT**. Lors de cette étude, il faudra paradoxalement se méfier des comportements un peu trop innovateurs. Ils incitent à négliger le remplissage de la case des *"forces"* et atouts de l'entreprise pour privilégier essentiellement le traitement de la case *"opportunités"* sans pour autant établir une liaison solide entre les deux.
- **L'avantage concurrentiel**
  - Selon **Michael Porter**, il existe deux voies d'avantages concurrentiels : **(1) la différenciation OU (2) la réduction des coûts**.
  - Ce schéma ultra concis a été un peu bousculé par la théorie **Ocean Blue de W. Chan Kim et Renée Mauborgne**. Cette nouvelle approche de la conception stratégique préconise de suivre les deux voies de front lorsque l'on **prospecte un terrain vierge de concurrence**. Il s'agit en effet de **bâtir au plus vite les barrières à l'entrée**.

Elaborer une Stratégie…

- **La chaîne de valeurs**
  - Dans tous les cas, c'est l'ensemble de la chaîne de valeurs qu'il faudra redessiner selon la stratégie choisie : **fabrication, logistique, marketing, ressources humaines**… Les budgets et mode de financement seront précisés et déclinés.
- **Bâtir la stratégie gagnante**
  - Si on reprend la définition en entête de cette page, elle peut aussi être déclinée au futur :
  - *La stratégie gagnante c'est rapprocher ce que l'on fera le mieux de ce que souhaiteront les clients.*
    Nous sommes alors dans la logique **Ocean Blue**
  - *La stratégie gagnante c'est rapprocher ce que l'on fait le mieux de ce que souhaiteront les clients.*
    Nous sommes plus ou moins dans une logique de **conquête de nouveaux clients**.
  - *La stratégie gagnante c'est rapprocher ce que l'on fera le mieux de ce que souhaitent les clients.*
    Nous sommes en quête d'une **amélioration du service rendu aux clients**.

Elaborer une Stratégie…

- **La stratégie en pratique**
  - Pour **Robert Kaplan**, si **90%** des démarches stratégiques **passent à côté de leurs objectifs**, ce n'est par manque de formulation mais bien en raison des **difficultés d'implantation**.
  - Stratégie -> Théorisation à l'excès -> Handicap
  - La mise en œuvre de la stratégie implique en effet **une mise en cohérence de l'organisation et des mentalités**. Aux prises avec la **complexité**, l'entreprise du 21ème siècle est plutôt en quête du cumul des intelligences et d'une **franche prise de responsabilité** afin de devenir totalement réactive que de dilution de la décision dans une pyramide ultra hiérarchique.

Au final ?

- *La précipitation est vraisemblablement la principale cause d'échec des projets CRM/GRC. La CRM/GRC propose de mieux connaître les clients afin d'accorder les organisations pour fidéliser et augmenter le CA. Mais seule la dernière partie de la phrase a été lue. Et bien sûr, cela ne suffit pas.*

Choix des Objectifs… Sept Recommandations

1) Un choix en commun

- Si, en toute légitimité, on espère atteindre les objectifs fixés au terme de la période, il est préférable de ne pas les imposer unilatéralement. Ceux qui sont en charge de suivre ces objectifs participent impérativement au choix, et donnent leur avis et leur point de vue. Pour l'élaboration d'une stratégie, une large consultation est toujours des plus enrichissante.

2) Des objectifs bien choisis

- On sait et on peut expliquer à tout moment pourquoi tel objectif a été choisi.

3) Des objectifs réalistes

- On reste dans le domaine du possible, un objectif n'est pas un rêve et surtout pas ce n'est pas une liste de souhaits:
  « Ah! ce serait bien si on pouvait développer notre clientèle rapidement… »
  Oui, mais :
  - Comment (quelles actions) ?
  - Avec qui (qui sont les responsables) ?
  - Avec quoi (quels moyens, quelles ressources, quel budget) ?
  - En prenant quels risques (quels sont les obstacles prévisibles, quels sont les problèmes potentiels) ?
  - …

Choix des Objectifs… Sept Recommandations

4) Simplicité

- Un objectif que l'on peut exprimer simplement est facile à comprendre et donc à suivre. Il ne contient aucun piège et les collaborateurs le comprennent bien ainsi.

5) Des objectifs limités dans le temps

- Chaque objectif est associé d'une date d'échéance réaliste selon les moyens disponibles pour l'atteindre. Il vaut mieux éviter les trop longues échéances. Les objectifs sont alors démotivateurs. De toute façon, la terre a tourné entretemps, la stratégie est-elle alors toujours opportune ?

6) Des objectifs mesurables

- Pour atteindre un objectif, encore faut-il pouvoir se situer sur l'échelle de progression. Pour cela l'objectif doit être mesurable, il s'exprime en une unité dont on dispose une référence.

7) On en parle…

- Maintenant, on peut les communiquer. En interne bien sûr mais aussi en externe, c'est une bonne méthode pour que les responsables en charge de les atteindre les gardent bien mémoire…
- …

La Théorie des Parties Prenantes…

La théorie des parties prenantes, « stakeholder* theory », propose une approche participative de la conception de la stratégie. Plutôt que de n'envisager la stratégie que dans la dimension unique de lutte contre la concurrence, la théorie des parties prenantes prônent l'intégration de l'ensemble des partenaires à la démarche. C'est une conception fondée sur une négociation constructive où l'on s'arrange pour que chacune des parties prenantes trouve son intérêt à coopérer. C'est un **modèle de gouvernance** négocié et donc participatif.

* *Porteur d'intérêts autres que financiers, en complément des Shareholder – actionnaires -> porteurs d'intérêts financiers*

La Théorie des Parties Prenantes…

- Les "partie-prenantes" contribuent directement ou indirectement à la création de valeur, ils ont aussi, en tout cas selon la théorie, leur mot à dire sur la stratégie poursuivie et la construction du modèle de gouvernance.

1) Les salariés

2) Les fournisseurs

3) Les sous-traitants

4) Les "spécialistes"

5) Les clients

6) Le public

7) Les syndicats

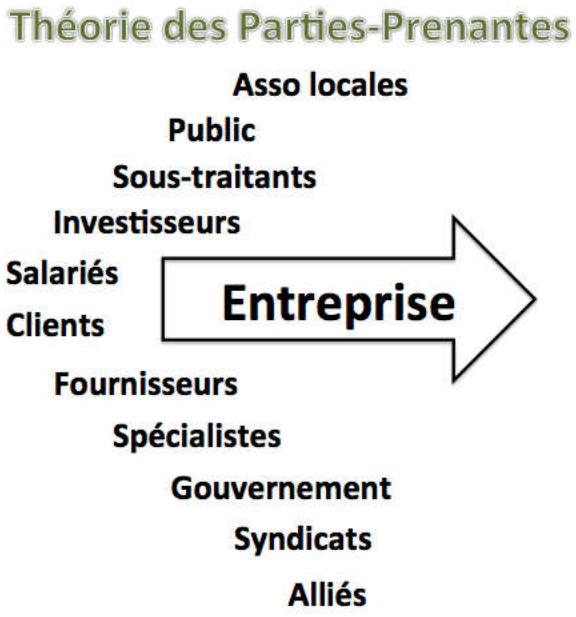
8) Les investisseurs

9) Les gouvernements

10) Les associations locales

11) Les alliés

…



La Théorie des Parties Prenantes…

- Durant de nombreuses années, **Michael Porter**, gourou entre les gourous, a influencé la démarche stratégique suivie par les entreprises, et enseignée dans les écoles de management dans **la direction la plus belliqueuse**. Une orientation qu'ont tentée de modérer les auteurs du célèbre best-seller Stratégie Océan Bleu.
- Cela dit, Michael Porter a, à juste titre, bien mis en évidence l'explosion de la concurrence avec la mondialisation et la fin des rentes de situations. Il a simplement omis dans son schéma que **la coopération était aussi une solution**. Le marché n'est pas nécessairement du sang et de la douleur.

Quel Modèle ? Quel Avantage Concurrentiel ?…

- **Avantage concurrentiel**
  - En réalisant une bonne analyse confrontée aux réalités du marché comme il se doit, chaque organisation pourra définir un modèle stratégique original. Dans tous les cas, selon Michael Porter, il faudra choisir entre deux grandes familles de modèle, chacune proposant un type d'avantage concurrentiel différent.
    - Soit se démarquer en proposant produits ou services à bas *coûts* en exploitant les **économies d'échelle et les politiques de réduction des coûts systématique**s.
    - Soit se démarquer par la ***différenciation* et la personnalisation des produits et services** pour un segment de marché spécifique, une niche.
  - La prospection d'un marché encore libre de toute concurrence, comme le propose W Chan Kim et Renée Mauborgne avec la *stratégie Ocean Bleu*, vient compléter ce choix.

Un Modèle d'Analyse Stratégique en 5 Temps…

Objectif: d'identifier les axes stratégique et les voies de progrès à suivre…

1. **Identifier les sources de revenus**
   - *D'où proviennent les gains de l'entreprise ?*
   - Quels sont les clients les plus rentables ?
   - Quels produits achètent-ils ?
   - Quels clients méritent une attention particulière ?

2. **Situer l'entreprise sur son marché**
   - *Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur son marché ?*
   - Comment se positionnent les produits phares en fonction de la concurrence ?
   - Quelles sont les perspectives de croissance ?
   - Quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces ?

Un Modèle d'Analyse Stratégique en 5 Temps…

3. **Évaluer les attentes des clients**
   - *Quelles sont les attentes des clients ?*
   - Que pensent les clients de l'entreprise et de ses produits ?
   - Quel est leur barème de valeur ?
   - Qu'est-ce qui est important pour eux ?

4. **Repérer les principaux leviers**
   - *De quels leviers disposent l'entreprise ?*
   - Quelles sont les forces et les faiblesses ?
   - Quels sont les points d'appuis compétitifs ?
   - Quelles sont les faiblesses à dépasser ?

Un Modèle d'Analyse Stratégique en 5 Temps…

5. **Évaluer et choisir les axes de progrès**
   - *Quels sont les meilleurs axes de progrès?*
   - Quel sera l'impact sur le marché ?
   - Quel est le coût de réalisation ?
   - Quel en sera le coût de fonctionnement ?
   - Quand l'avantage poursuivi sera-t-il en fonction ?

- **Compétitivité**
  - Quelques questions subsidiaires afin de mieux cerner la problématique de l'analyse stratégique:
    - De nouveaux entrants peuvent-ils pénétrer le marché ?
    - Quelles sont les barrières compétitives ?
    - Quelles sont les possibilités de substitution ?
    - Existe-t-il d'autres technologies ou services susceptibles de remplacer à terme l'offre proposée ?
    - * Quel est le pouvoir de négociation des fournisseurs ?
    - * Quel est le pouvoir de négociation des clients ?

La Matrice SWOT…

L'analyse de type SWOT est un des outils les plus connus de la démarche stratégique. L'outil semble assez simple et donc à la portée de tout un chacun. Mais attention, la **simplicité n'est qu'une apparence**. Pour être utilisé à pleine puissance la matrice SWOT exige une étude soignée de chacun des cadrans et **une coopération à tous les niveaux de l'entreprise,** c'est l'unique moyen pour bien marquer la frontière entre réalité, auto-estime immodérée et dénigrement systématique.

- **Les forces**
  - Quelles sont les forces à notre disposition ?
  - Sont-elles réelles ?
  - Sont-elles correctement exploitées ?
  - Correspondent-elles à des attentes du marché ?
  - Qu'en est-il des principaux concurrents ?

- **Les faiblesses**
  - L'analyse des faiblesses n'est pas une nouvelle version du cahier de doléances. Cette analyse gagne en pertinence lorsqu'elle est réalisée en confrontation avec la connaissance dont on dispose des atouts des principaux compétiteurs.

La Matrice SWOT…

- **Les menaces**
  - C'est le point centrale de l'étude, le pôle qui permet de recentrer dans la réalité du terrain. Surtout pas d'impasse ! Les menaces seront identifiées à l'aide d'une **étude des risques** bien conduite : détection, gravité, probabilité, prévention, thérapeutique.
  - La case menace de la matrice est quelque part l'assurance que la démarche se développe dans le réel et pas dans un imaginaire abstrait.
- **Les opportunités**
  - Les opportunités ne sont pas systématiquement écrites en noir sur blanc. Faut-il encore détecter les signaux faibles, les interpréter, les compléter et les rapprocher afin de trouver la source de l'innovation. Là encore, **seul un bon travail coopératif permet de mener à bien cette étape fondamentale.**

La Matrice SWOT…

- La première ligne Forces-Faiblesses répond peu ou prou à la question :
  « En quoi sommes-nous plus forts ou plus faibles que nos concurrents ? »

- La seconde ligne Menaces-Opportunités répond à la question :
  « Que faut-il faire pour être meilleur que nos concurrents ? »

SWOT vs SOAR

SWOT	SOAR
Strenghts/Forces - Ressources et capacités de l'organisation - Les sources/bases du développement des avantages compétitifs	Strenghts/Forces - Que faisons nous avec excellence? - Quel est notre capital le plus important? - Quels sont nos réalisations dont nous sommes le plus fiers? - Qu'est ce que nos forces nous apprennent sur nos compétences?
Weaknesses/Faiblesses - Absence de forces ; faiblesse des ressources et des capacités - Le côté opposé de la « force » ; inconvénient de mettre l'accent sur l'avantage compétitif Opportunities/Opportunités - Les modifications de l'environnement externe source de profits et de croissance potentielle - Les besoins des consommateurs non adressés – les ruptures technologiques – l'évolution du cadre législatif Threats/Menaces - Les évolutions de l'environnement qui entravent les profits et la croissance - Ex. plus de compétiteurs, changement dans le structure des profits, nouvelles législations	Opportunities/Opportunités - Comment comprenons nous collectivement les menaces externes? Quelle en est notre vision partagée? - Quel(s) recadrage(s) pour les transformer en opportunités? - Qu'est-ce que l'entreprise nous demande de faire? - Comment peut-on construire les meilleurs partenariats avec les « autres »?

SWOT vs SOAR

SWOT	SOAR
	Aspirations/Attentes - En prenant en compte nos forces et nos opportunités comment devons-nous évoluer? - Quel place pour nos valeurs dans la construction de notre vision? - Comment créer des facteurs de différenciations pour notre organisation et ses stakeholders (parties prenantes)?
	Results/Résultats - Quels sont/seront nos résultats mesurables? - Pour quoi/Pourquoi souhaitons nous être reconnu? - Comment traduisons nous sur le terrain nos forces, nos opportunités et nos attentes ?

SWOT vs SOAR

L'Analyse SWOT	L'Approche SOAR
- Orientée analyse	- Orientée action
- Centrée sur les Faiblesses et les Menaces	- Centrée sur les Opportunités et les Attentes
- Centrée sur la compétition -> ***Just be better***	- Centrée sur les possibilités -> ***Be the Best***
- Evolutions/améliorations incrémentales	- Innovations et ruptures
- Top Down	- Engagement à tous les niveaux
- Centrée sur l'analyse -> Planification	- Centrée sur la planification -> Implémentation
- Energivore : *« Il y a tellement de faiblesses et de menaces ! »*	- Source d'énergie : « Nous sommes bon et nous pouvons être meilleurs ! »
- L'attention est portée sur le écarts	- L'attention est portée sur les résultats

Michael Porter:
Le modèle stratégique des 5 forces…

Pour Michael Porter, la concurrence ne se limite pas aux seuls compétiteurs directs. Pour maintenir ses profits, l'entreprise du secteur marchand devra faire face à 4 autres forces concurrentielles principales que sont les nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients et les produits de substitution. Le modèle de concurrence est directement forgé depuis les actions et interactions de ces 5 forces.

- **Les nouveaux entrants**
  - Les nouveaux entrants cherchent à se faire rapidement leur place sur le marché. Ils appliquent une pression concurrentielle particulièrement forte fondée essentiellement sur les prix. Cette pression est d'autant plus radicale lorsque le nouvel entrant est déjà un acteur majeur de l'économie. Il profite alors des ressources disponibles et assurées sur d'autres marchés plus anciens pour faire le forcing sur l'investissement. La présence des nouveaux entrants est directement dépendante de la qualité des barrières à l'entrée: économie d'échelle, coût de switch pour le client, besoin en capital, accès aux canaux de distribution.

- **Le pouvoir des fournisseurs**
  - Les fournisseurs disposent aussi d'un pouvoir de pression, notamment sur les prix, sur la qualité et la quantité des services associés. Cette pression est étroitement liée au degré de dépendance de l'entreprise avec le fournisseur, le coût de "switching" pour passer à une autre source d'approvisionnement.

Michael Porter:
Le modèle stratégique des 5 forces…

- **Le pouvoir des acheteurs**
  - Les clients puissants peuvent imposer une forte pression sur les prix, exiger toujours plus de qualité et de service. Les clients sont d'autant plus forts qu'ils disposent de la possibilité de changer de fournisseur. Le pouvoir de ce levier est étroitement lié à la part client au CA de l'entreprise.
- **Produits de substitution**
  - Un produit de substitution fournit le même service en utilisant d'autres moyens. Michael Porter cite ainsi la vidéoconférence qui permet de limiter les déplacements ou l'e-mail qui a déjà pratiquement remplacé le courrier express. La menace est d'autant plus grande lorsque le produit de substitution permet de baisser le coût du service sans nuire à la qualité ni imposer un coût élevé de switching. La mise en place d'une **veille stratégique et technologique** est déjà un moyen pour anticiper les menaces potentielles.
- **Rivalité avec les concurrents**
  - La rivalité peut porter sur la course aux prix bas, une offre sans cesse renouvelée, des campagnes marketing massives. Dans tous les cas, les marchés très concurrentiels sont destructeurs de profits.
    C'est dans ce type de situation qu'il peut être recommandé de délaisser quelque peu l'océan rouge pour prospecter **l'Océan Bleu**…

Peter Drucker:
Les stratégies de l'entrepreneur…

- *Pour Peter Drucker (*1909-2005*), il faut évaluer la valeur au sens du client: Pour le client, la valeur ce n'est pas le produit en soi mais bien ce que le produit permet de réaliser.*
- Il existe quatre types de stratégies pour un entrepreneur

  1) *Faire au plus vite avec ce qu'il y a de mieux*

  2) *Frapper là où ils ne sont pas*

  3) *Trouver et occuper une niche*

  4) *Changer les caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché ou d'une industrie*

  Toutes les combinaisons sont possibles entre ces 4 stratégies, l'une n'excluant pas l'autre. Par exemple, la stratégie 2 et la stratégie 3, bien qu'elles aient chacune leurs propres exigences, sont assez similaires.

Peter Drucker:
Les stratégies de l'entrepreneur…

1) *Faire au plus vite avec ce qu'il y a de mieux*

- *Autrement dit : innover, trouver la bonne solution et la mettre en œuvre sans tarder pour couper l'herbe sous les pieds des concurrents potentiels. -> Rupture technologique*

2) *Frapper là où ils ne sont pas*

- *Ou comment reprendre l'innovation de ses concurrents pour l'améliorer et mieux la diffuser auprès de créneaux de marché encore vierges*

3) *Trouver et occuper une niche*

- *Bâtir une niche, c'est aussi choisir de connaître à la perfection un marché bien spécifique, afin d'apporter une utilité bien spécifique qui se traduit pour le client en une valeur "exceptionnelle" dans le sens original du qualitatif.*

4) *Changer les caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché ou d'une industrie*

- *En fait, quelle que soit la stratégie choisie, c'est bien de cela dont il s'agit : s'efforcer à s'adapter aux réalités concrètes de la clientèle, et proposer à la vente ce qui a de la valeur pour le client, en se souvenant qu'il n'achète pas un produit bien déterminé, mais ce que ce produit permet de réaliser. Quitte à changer les règles si besoin est.*

Robert Kaplan et David Norton : Le cycle de mise en œuvre…

- Pour Robert Kaplan et David Norton, la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie est fondée sur deux principes fondamentaux.
  - Comprendre le cycle managérial qui connecte la stratégie aux activités, et
  - connaître les outils à utiliser pour chaque étape du cycle.

- Une démarche en 5 temps:
  1. Développer la stratégie
  2. Traduire la stratégie
  3. Planifier les opérations
  4. Piloter et apprendre
  5. Vérification et amélioration de la stratégie

Robert Kaplan et David Norton : Le cycle de mise en œuvre…

1. Développer la stratégie
   - Préciser la vision, définir les missions et les valeurs…
     Une mission se résume en une phrase concise et volontaire formulée avec verbes d'actions.
     Les valeurs définissent les comportements et les attitudes.
     Outils : La chaine de valeur – Les 5 forces de Porter – l'analyse SWOT
2. Traduire la stratégie
   - Traduire la stratégie formulée en objectifs et mesures concrets afin de la communiquer auprès de toutes les unités et de l'ensemble du personnel. Définir les initiatives stratégiques.
     Outils : Balance Scorecard
3. Planifier les opérations
   - Amélioration des processus clés, identification des facteurs clés de succès, préparation des budgets, plans de vente et bilan capacité des ressources, tableau de bord opérationnel
4. Piloter et apprendre
   - Bilan, réunions de travail opérationnelles et stratégiques, revue, analyse des problèmes, Documenter les processus de décisions, les actions et les résultats
5. Vérification et amélioration de la stratégie
   - Examen approfondi, étude de profitabilité, prise de décision, révision de la stratégie, étude opportuniste des stratégies émergentes

W. Chan Kim et Renée Mauborgne : Stratégie « Océan Bleu »…

- **Cessez d'entrer en compétition**. L'affrontement frontal n'est jamais la solution. C'est une dépense d'énergie inutile et préjudiciable. Une victoire du moment n'est jamais l'accession à une position durable.
- Il faut savoir franchir les frontières industrielles comme ont su le faire le "Cirque du Soleil" ou "Apple"
- Ce sera l'occasion de dépasser le choix binaire du modèle économique selon Porter:
  - pratiquer à la fois la différenciation et la réduction des coûts
  - Il est essentiel de dresser des barrières concurrentielles durables le plus vite possible

W. Chan Kim et Renée Mauborgne : Stratégie « Océan Bleu »…

- Les étapes :
  1. Rebâtir les frontières du marché
  2. Privilégier les questions de fond plutôt que les chiffres
  3. Viser au-delà de la demande existante
  4. Bien réussir le séquencement stratégique

- Au niveau de l’exécution :
  1. Vaincre les grands obstacles internes
  2. Intégrer l'exécution à l'élaboration stratégique
  3. Durabilité et renouvellement des stratégies Océan Bleu

Stratégie Coopérative…
Stratégie Emergentes…

« Le pessimiste voit des difficultés dans chaque opportunité. L'optimiste voit des opportunités dans chaque difficulté. »

- Winston Churchill

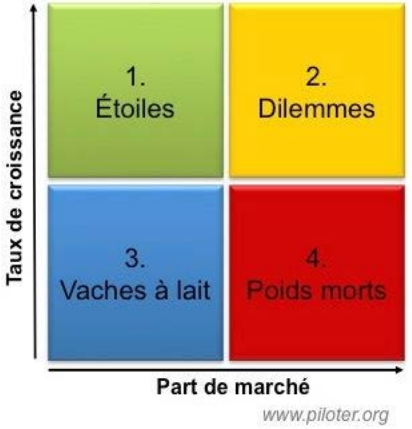
Stratégie Coopérative…
Stratégie Emergentes…

- **Une bonne stratégie est une stratégie coopérative**
  - En fait, le principe de la **Démarche Stratégique** devrait naturellement inciter aux démarches participatives si les règles archaïques du management industriel bâti en référence au monde militaire n'imposaient pas une hiérarchie aux prérogatives bien arrêtées.En effet, il tombe sous le sens que pour identifier et bâtir le modèle économique gagnant et prendre un avantage concurrentiel, on ne sera jamais à court d'informations, d'idées construites et de suggestions argumentées.
  - Autant balayer large et inciter les acteurs de l'entreprise à apporter leurs points de vue. C'est d'ailleurs un fondamental de la **Stratégie « Océan Bleu »** en pratique.

- **Planification stratégique ou stratégie émergente ?**
  - Il est recommandé de ne pas être trop rigoureux lors de la définition des détails de la planification. Il serait dommage de fermer la porte aux retours des opérationnels, qui à l'écoute du terrain, sont potentiellement les initiateurs d'ajustements stratégiques originaux plus ou moins marqués. En étroit contact avec les attentes du marché, ce sont les stratégies émergentes.

La Stratégie Produit…

- Etoiles et poids morts, qu'en est-il ?
  - Quels sont les produits phares ?
  - Quels sont les produits espoirs ?
  - Quels sont les produits en fin de vie ?
  - Quels sont les poids morts ?
- À rapprocher de la matrice du BCG Boston Consulting Group
  - Etoiles
  - Dilemmes
  - Vaches à lait -> Produit en fin de vie
  - Poids morts

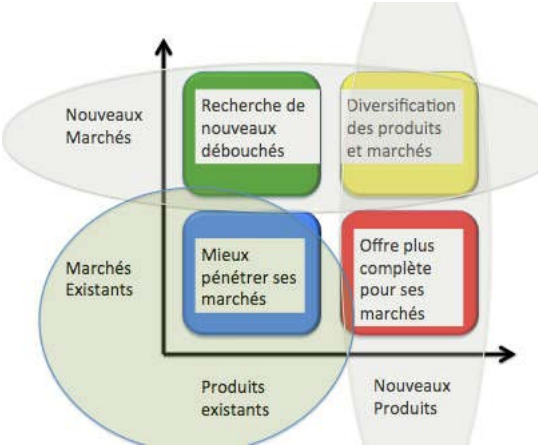


La Stratégie Produit…

- **Une autre approche intéressante, la matrice de Ansoff**

  Cette matrice particulièrement simple et aisée à comprendre est fort utile pour bien exposer le problème de la croissance. Comment souhaite-t-on orienter sa stratégie produit ?

  - **Pénétration des marchés existants.**
    - Sommes-nous sûrs d'avoir atteint les limites des marchés existants avec la gamme de produits ou de services aujourd'hui opérationnels ? (le cercle rond en bas à droite).
  - **Développement des marchés**
    - Est-il opportun de prospecter de nouveaux marchés pour chercher de nouveaux débouchés pour la gamme de produits et de services existants, ou plus risqué, avec une nouvelle gamme?
    - Cette démarche s'accompagne nécessairement d'une stratégie de marques.
  - **Développement des produits**
    - Faut-il renouveler la gamme produit pour offrir une nouvelle offre à ses clients ou en profiter pour prospecter de nouveaux marchés ? Toute la question de l'innovation et de ses risques repose sur cette troisième option (zone grisé verticale à droite).



Le Business Plan…
Faire Rêver et Rassurer !

- Préparation du passage à la phase concrète. Le business plan assure la formalisation de la stratégie en terme pratique et réalisable sur un horizon de deux à trois ans.
- Suffisamment souple, le plan pourra être affiné, voire révisé trimestriellement.
- Le business plan est un véritable outil concrétisant la transition entre :
  - le stade : ***"Où en sommes-nous aujourd'hui"***, diagnostique, état des lieux
  - et le stade ***"Où avons-nous prévu d'aller"***, le fruit de la démarche stratégique
  - en détaillant le ***"Comment allons-nous procéder"***, toutes les actions soigneusement décrites sans omettre les prévisions de cash-flows

Le Business Plan…
Faire Rêver et Rassurer !

- Le business plan est aussi l'instrument de formalisation du nouveau **Business Model** à mettre en place. Ce Business Model sera alors exprimé en terme de **marché**, de **volumes**, de **moyens**, de **coûts de quantité à produire**, **de** **capacités à dimensionner**, de **délais**.
  La finalité étant de chiffrer précisément le **coût global**, le **retour sur investissement** et le **cash flow prévu**.
  - *Combien* ça peut rapporter ?
  - *Où* se situe le point d'équilibre ?
  - *Quand* les premiers bénéfices seront-ils perceptibles ?

Le Business Plan…
Faire Rêver et Rassurer !

- Deux Concepts Financiers:
  - *Le BFR : Besoin en fond de roulement ou montant moyen nécessaire pour faire face aux charges de l'entreprise en attendant d'encaisser le produit des ventes*
  - *Le seuil de rentabilité : Point à partir duquel vous gagner de l'argent.*

Poste	Exprimé en…
Stock	Nbr de jours d'achats en stock
+crédit clients (créances)	Nbr de jours de CA en crédit clients
-crédit fournisseurs (dettes)	Nbr de jours d'achats en crédit fournisseurs
=BFR	Nombre de jour de CA

Chiffre d'affaires (CA)
Charges Fixes (CF)
Charges variables (CV)
Marge sur cout variables (MCV) = CA - CV
Taux de marge = MCV/CA

Le Business Model…
3 Piliers…

- La proposition de valeur
  - **« Quoi »:** l'attractivité pour le client de l'offre produits/services proposée
  - **« Qui » :** le client au sens large
  - Le **prix**
- L'architecture de valeur
  - **Comment** l'entreprise élabore et délivre la proposition de valeur pour le client
    - Tâches majeures, Chaine de valeur interne et externe (lien avec les fournisseurs et les partenaires), compétences clés
- L'équation de profit: Traduction financière
  - **L'origine de la rentabilité** en association CA (prix, volume), Coûts et Capitaux Engagés

Les Clés de Succès*…

Plan de Route

1. Etablir un sens de l'urgence…
2. Créer une coalition du changement: Une équipe « guide »
3. Développer et communiquer une vision du changement et de la stratégie
4. Donner les moyens d'action, responsabiliser
5. Assurer des succès rapides
6. Amplifier et ancrer le changement

Leviers

Communication…

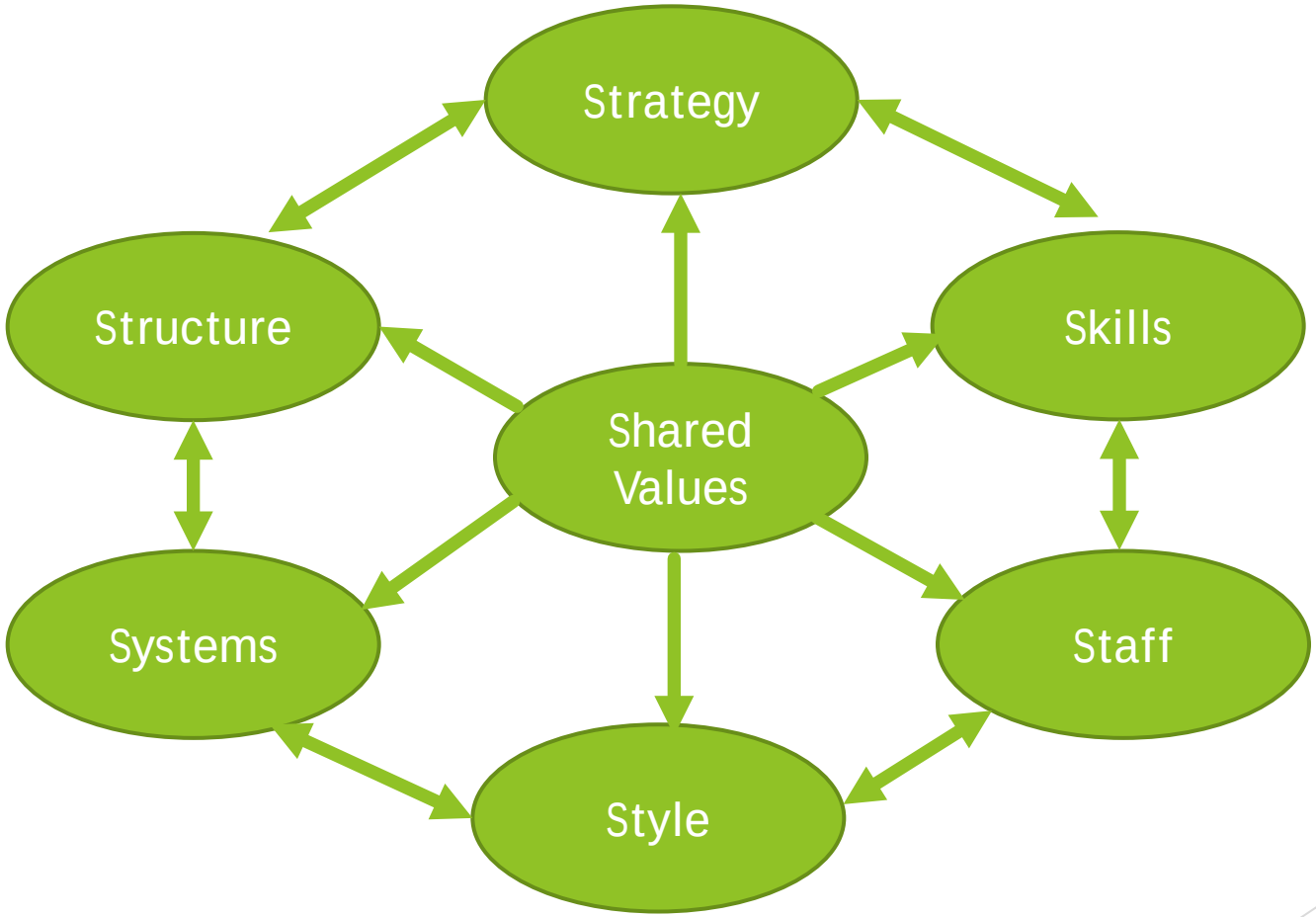
Implication…

Organisation…

Formation…

*** John Kotter: Echec et clés de succès**

Alignement et Cohérence…
Les 7 S!



Les entreprise réseau/en réseau*… 10 stratégies…

1. Technologie: du physique au digital
2. Capital: du matériel à l'immatériel
3. Stratégie: des opérations à l'allocation
4. Leadership: du charismatique au co-créateur (leader ressource)
5. Client: du consommateur au contributeur
6. Revenues: de la transaction à la souscription
7. Collaborateurs: du collaborateur au partenaire
8. Pilotage: de la finance au big data
9. Gouvernance: de l'oligarchie à la démocratie
10. Mindset: de circonscrit à ouvert

*** Barry Libert, Megan Beck, Jerry Wind, The Network Imperative, How to survive and grow in the age of the digital business model**

La Stratégie d’Entreprise…

Un Parcours…

Février 2018

Méthode…

- Travail en Co-construction : Interaction
- Cadrage et Eléments de Sens d’Action
- Partages: Quelques Concepts et Quelques Principes
- Echanges et Réactions : Circularité

… Des Questions ? …

Réel ou Représentation ?

https://www.youtube.com/watch?v=QbKw0_v2clo

https://www.youtube.com/watch?v=pgJ8-IaBSeY

Enseignements…

La communication… Quatre Paramètres

- Emission
- Réception
- Canal
- Feed Back

La Confiance… Les Paradoxes…

- **(1) C’est la confiance que l’on a dans celui qui le porte qui fait la force du message…**
- **(2) Il faut communiquer quand il n’est pas nécessaire de communiquer…**
  - Références communes >>> Enveloppe Culturelle Minimale Partagées…

JE T’AIME ! …

… MOI AUSSI, JE M’AIME ! …

Il est important d’être d’accord sur l’essentiel…

… Renforcez le lien ! …

« Sans engagement, vous ne commencerez jamais. Et sans régularité, vous ne finirez jamais. »

— Denzel Washington

Le Changement… Pourquoi?

- Besoin? Nécessité? Réalité?
- Pourquoi? Pourquoi pas?
- Quoi? Avec? Sans?
- Moi? Lui/Elle? Nous?
- Comment?
- …
  - Tentative de définition/représentation

Le Changement… Les Freins…

- Habitude
- Peur
- Difficulté de savoir
- …

Le Changement… Comment ? …

- S’exercer…
- Partir…
- Désirer…
- …

Stade d’Autonomie

- Dépendance
- Contre-dépendance
- Indépendance
- Interdépendance
- Alter-dépendance

Les Individus…

Pyramide des Besoins… Maslow…

- Besoin Physiologique
- Besoin de Sécurité
- Besoin d’Appartenance
- Besoin de Reconnaissance
- Besoin d’Estime de Soi
- Besoin d’Accomplissement

Les Organisations…

Les Images de l'Organisation*… (1/2)

** d'Après Gareth Morgan*

Métaphore	Idées et Images Centrales	Auteur/Courant de Pensées
« Comme une Machine »	Organisation: Place et Fonction- Planification – Prévision – Tâches - Rationnel	Frederick Taylor
« Comme un Organisme »	L'Organisation est en lien avec son environnement stable ou non et s'y adapte techniquement et au niveau humain	Ecole des relations humaines
« Comme un Cerveau »	Circulation et traitement de l'information, réseaux, plasticité, innovation, apprentissage	Intelligence Artificielle, Neurosciences
« Comme une Culture »	La culture, comme ensemble de codes, rites, valeurs, croyances, modèles de signification…	Anthropologie

Les Images de l'Organisation*… (2/2)

** d'Après Gareth Morgan*

Métaphore	Idées et Images Centrales	Auteur/Courant de Pensées
« Comme un Système Politique »	Intérêts conflictuels, Stratégies des acteurs, Exercice du pouvoir…	Michel Crozier et Erhard Freidberg
« Comme une Prison du Psychisme »	L'Organisation est tout à la fois le réceptacle et le siège de mécanismes psychiques inconscients	Psychanalyse, socio-psychanalyse
« Comme Flux et Transformation »	Auto-organisation à des fins de conservation de son identité, ordre par le bruit, petits événements, grands effets (et réciproquement…)	Paradigme de l'auto-organisation, et du management dans la complexité
« Comme un Instrument de Domination »	Siège de domination sociale à l'image de la société dans son ensemble. Maladies, accidents, stresse au travail…	Karl Marx

Stades de Développement d’Equipes

- Mécanique: Collection d’individu >>> Expertise, réussite individuelle
- Systémique: Groupe solidaire >>> collaboration entre ses membres
- Holistique: Mise en œuvre d’une vision partagée redéfinie dynamiquement en fonction de l’évolution du contexte

« Equipe Performante Durable » ?

- De l'Efficacité à l'Agilité Opérationnelle: La Performance « Durable »…
  - Qu'est ce que l'implication ? Qu'est ce que l'engagement ? En avons-nous besoin ?
  - Qu'est ce que la délégation ?
  - Qu'est ce que la subsidiarité ?
  - **Qu'est ce que la reconnaissance ?**
  - Qu'est ce qu'une équipe performante durable ?

La Reconnaissance… Les Quatre Modes…

- Reconnaissance Existentielle : Reconnaitre la Personne
- Reconnaissance des Résultats : Résultats observables, mesurables et contrôlables
- Reconnaitre l'Effort :
  Effort investi non corrélé nécessairement aux résultats >> « Travail Bien fait »
  >> Délégation
- Reconnaitre les Pratiques de Travail : Qualité >> « Travail bien fait »

Engagement:
Conditions Nécessaires… 47 !…

- Cohérence…
- Réciprocité…
- Appropriation…

Définition…

- Changer :
  - se modifier
  - Echanger (cambiare)
  - Action de changer

Le Changement*…

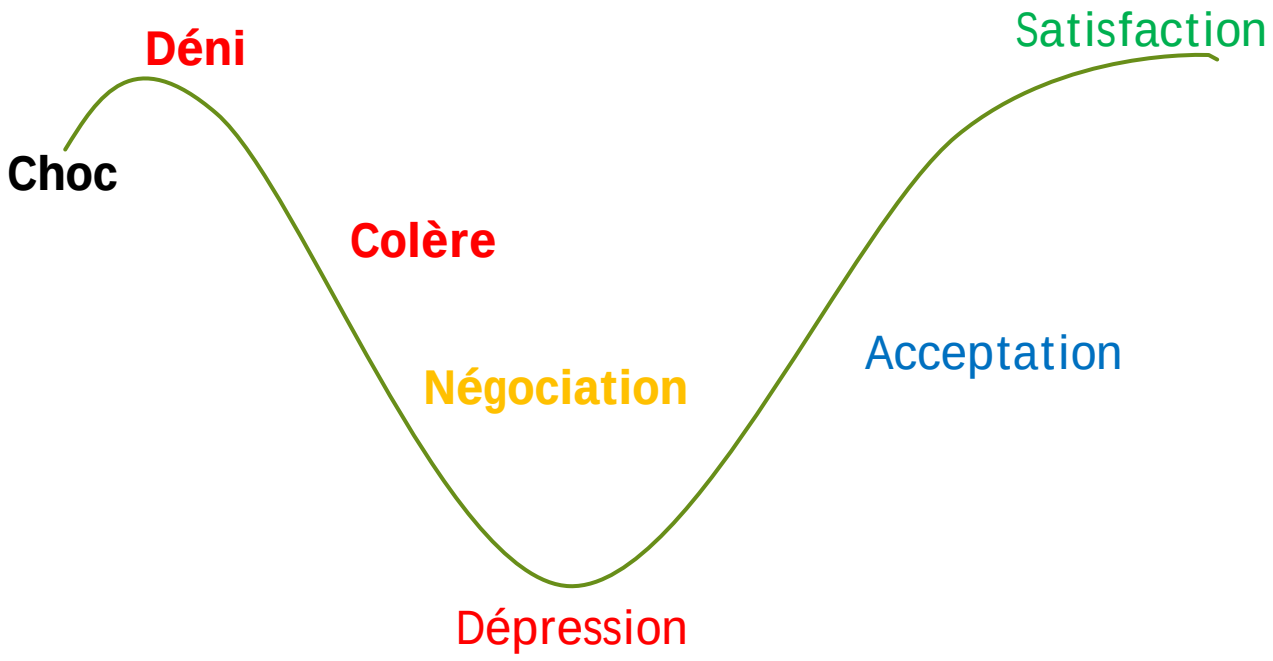
- Les 10 Principaux types de changements:
  - Compétences
  - Procédures
  - Postes et emplois
  - Structure
  - Mode de management
  - Indicateurs de performance
  - Outils et systèmes
  - Culture
  - Comportements
  - Pouvoir
  - …

- Sur les vingt dernières années:
  - 30-50% de succès
- 80% Humain

* Source: McKinsey

La Courbe du Changement*…

- Choc…
- Déni…
- Colère…
- Négociation…
- Dépression…
- Acceptation…
- Satisfaction…
- …

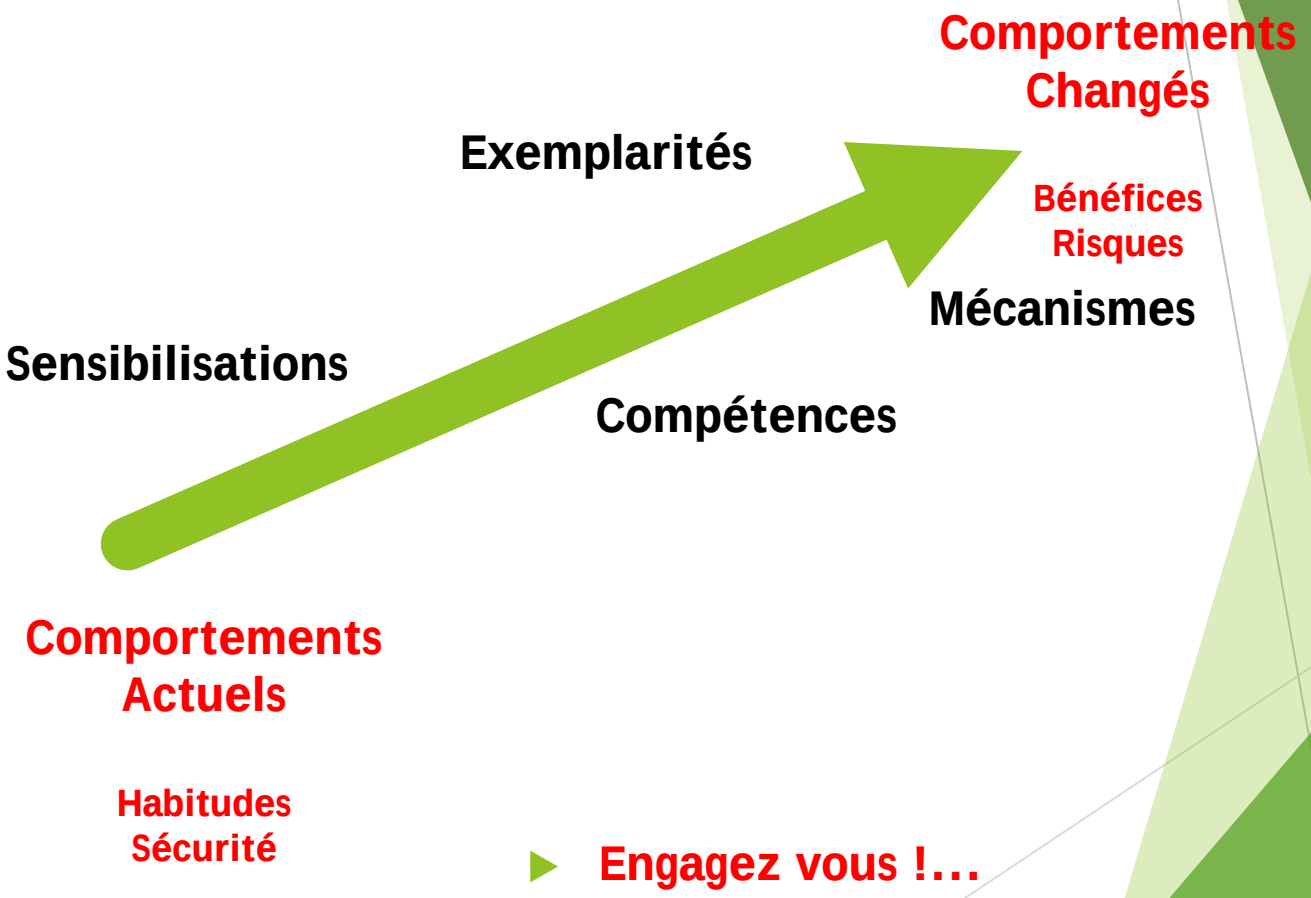


- **Chacun sa Courbe… Changez !…**

*** Courbe de deuil : Kubler-Ross**

Comment les Comportements Changent…

- Sensibilisation…
  - Créer du sens
- Compétences…
  - Créer des capacités
- Exemplarité…
  - Créer de la consistence
- Mécanismes…
  - Créer des cadres
- …



- **Engagez vous !…**

Les Clés de Succès*…

Plan de Route

1. Etablir un sens de l'urgence…
2. Créer une coalition du changement
3. Développer et communiquer une vision du changement
4. Donner les moyens d'action, responsabiliser
5. Assurer des succès rapides
6. Amplifier et ancrer le changement

Leviers

Communication…

Implication…

Organisation…

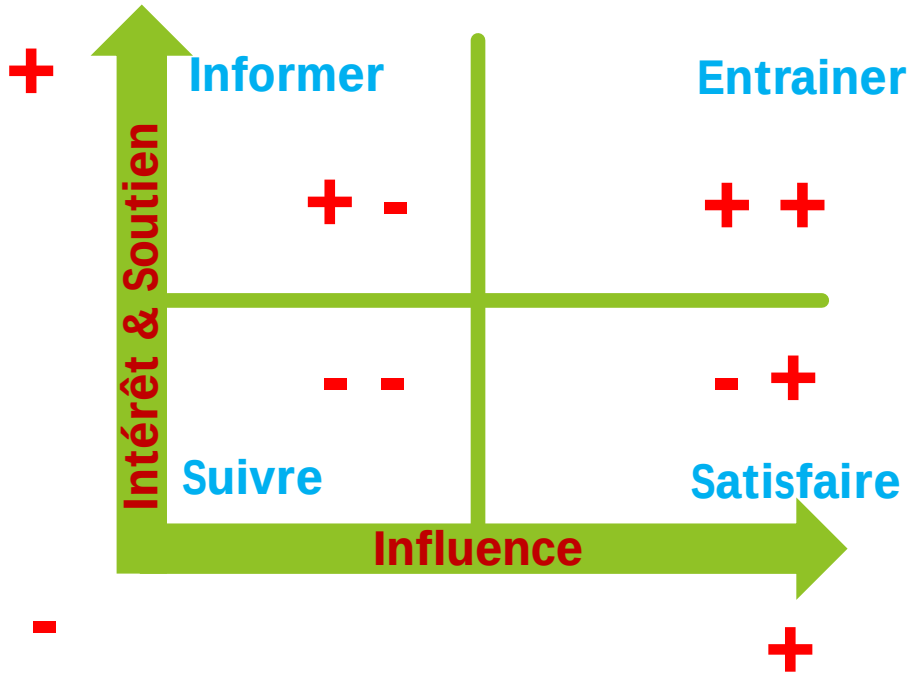
Formation…

*** John Kotter: Echec et clés de succès**

Cartographie des Acteurs Clés…

Démarche

1. Lister toutes les parties prenantes…
2. Déterminer l'intérêt à priori…
   1. Opposé, neutre, favorable, très favorable ?
3. Capacité d'influence…
   1. Très peu, moyenne, très influent?
4. Positionner…



Comportement des collaborateurs… Leviers

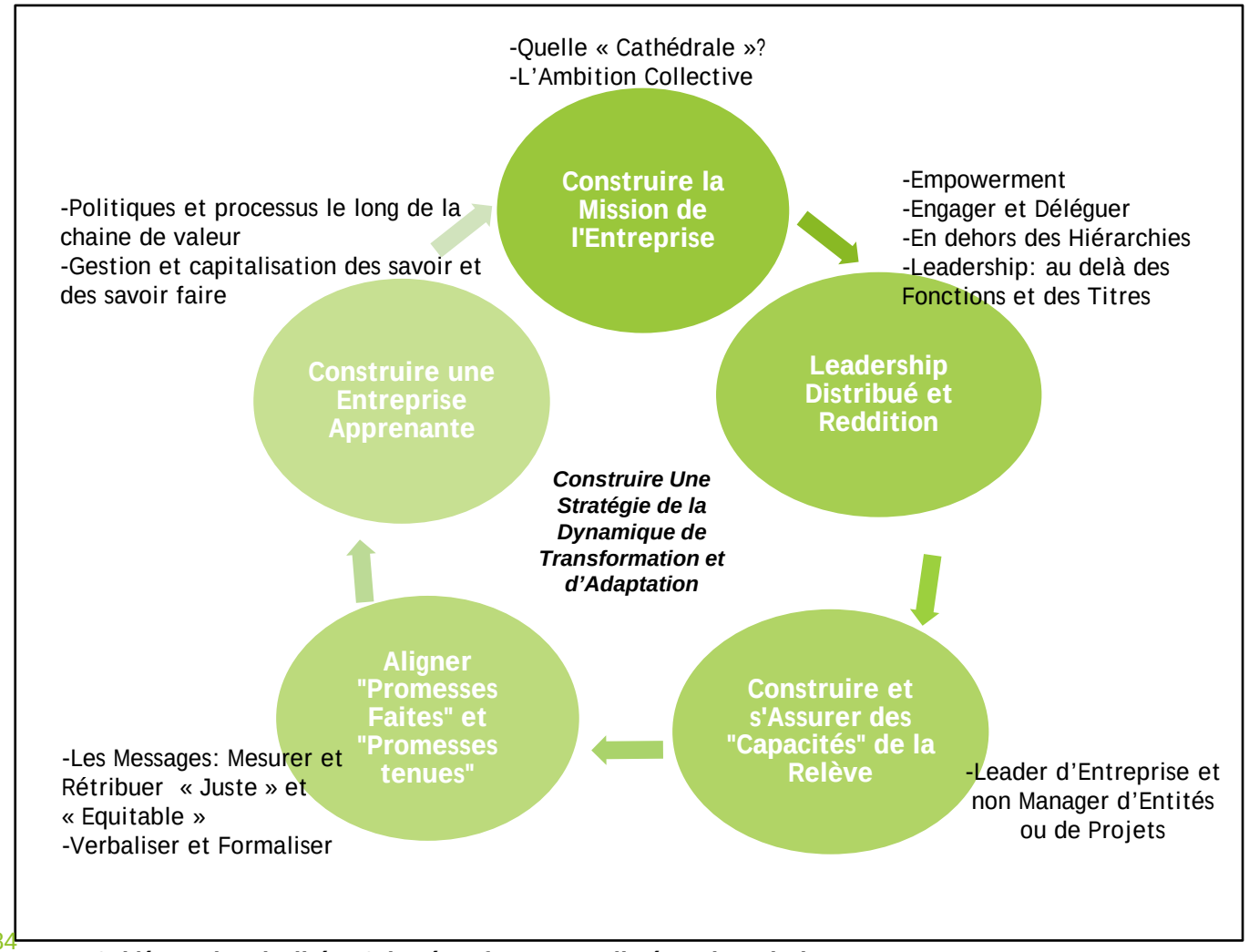
- 1- Envie de faire (Motivations)
- 2- Intérêt à faire (Rétributions)
- 3- Savoir faire (Compétences)
- 4- Pouvoir Faire (Organisation et Système)

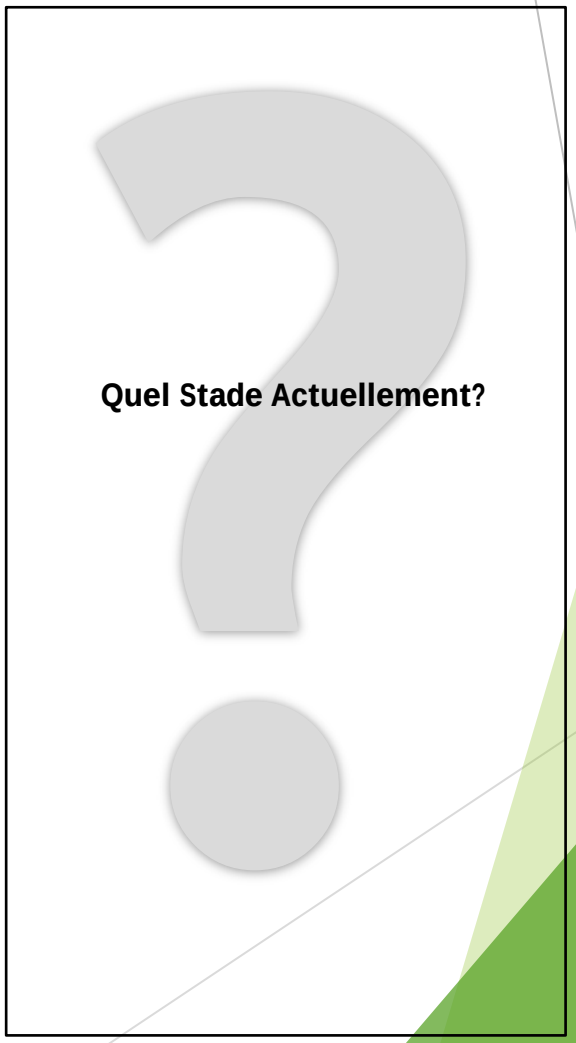
MANAGEMENT DES TALENTS

Que font les Entreprises Leader?

The PPP Model*

PURPOSE DRIVEN - PERFORMANCE ORIENTED - PRINCIPLES LED

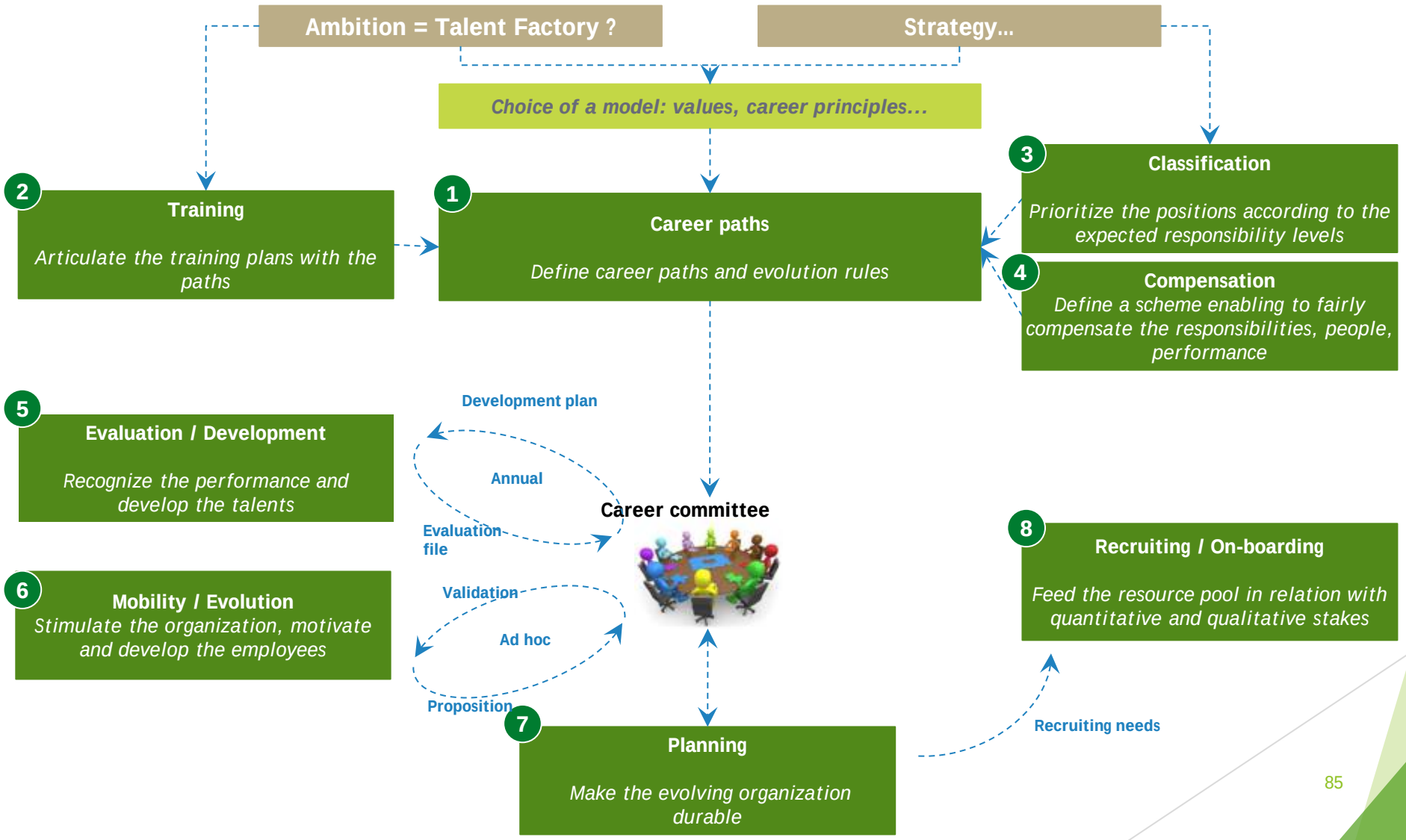




**** Guidés par les Finalités – Orienté Performance – Piloté par les Principes***

Doug Ready: Global Talent Management

Talent Management Architecture



Talent Factory | Innovation Factory

... A Game-Changer...

Driving Change

Talent Management Value Chain

Ambition = WC Talent Factory | **Strategy**

PPP Model : Purpose Driven - Performance Oriented - Principles Led

Values, EVP, Career Principles & Guidelines

HiPo Strategy
Performance
Assessment

Assessing Potential & Optimaizing Performance

Creating a high engagement culture

Recognition
HR Marketing
Development

Sourcing
Onboarding

Diversity & Inclusion

Rewards

Compensation and Benefits
Recognition

Strategic needs
HR Marketing

Attracting and Sourcing

Developing Key Talents

Empowerment
Mobility
Development programs
Projects for innovation

Enterpreneurship / Intra

Retaining Key Talents

Onboarding
HiPo Stratégy
Succession Plans

Colonne vertébrale de l’identité…

- Social
- Organisationnel
- Managérial
- Professionnel
- Vie privée
- Psychologique
- Existentiel
- Spirituel
- Confessionnel

L’Engagement*…

Au Niveau Mondial

- 28% Engagement
- 57% Désengagement
- 15% Désengagement Actif

*** Gallup Engagement Index**

Conséquences du Changement*…

Les Priorités de Gestion

- (26%) Sens du travail
- (23%) L’intérêt des activités réalisés
- (22%) La complexité des activités à réaliser
- (15%) La variété des activités réalisées
- (14%) Le niveau de polyvalence

*** Source: Enquête « Analyse du changement 2015 »**

Conclusions…

Le Changement…

Annexes

Janvier – Février 2018

Plan de Route…

1. Promouvoir une culture du changement
2. Qualifier le changement
3. Structurer et outiller la conduite de projet
4. Optimiser l’association et la participation des collaborateurs
5. Plan d’accompagnement RH structuré
6. Optimiser l’implication des RP dans la démarche