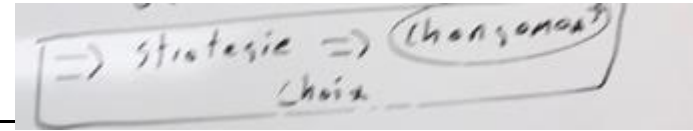


Changement et Stratégie (intelligence d'affaires)

Faire le lien



- Un modèle organisationnel



- Comprendre et sculpter le changement dans un organisation

- Mission et vision

- Typologie du changement



- Mckinsey;

- Mastering the building blocks of strategy.

- How strategists lead



- Planification stratégique et modèles de Porter



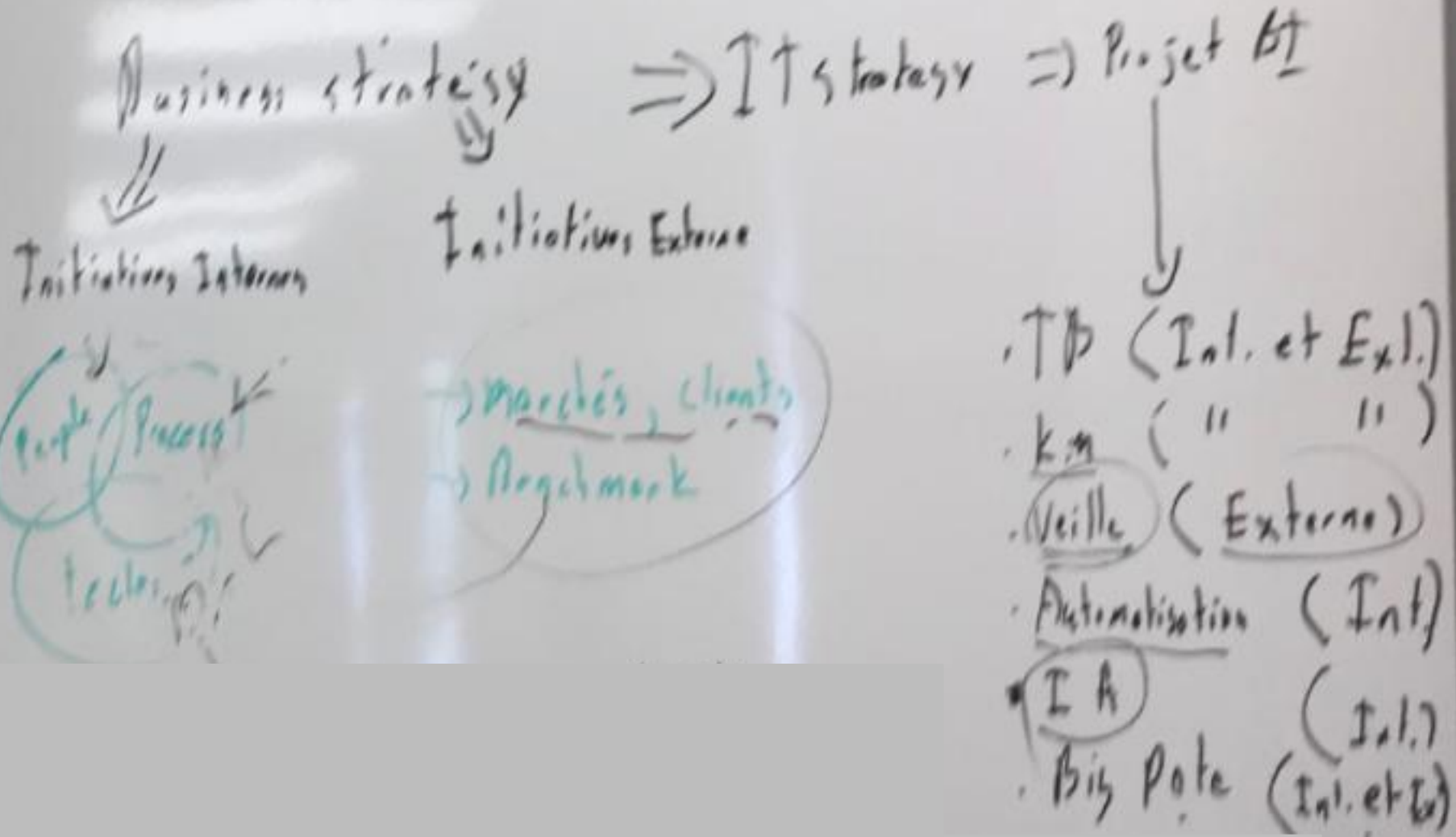
- Matériel de support:

- Strategic Thinking: Setting Goals and Objectives

- Adaptation de l'approche de Porter et celle Kepner-Tregoe avec des adaptations personnelles en fonction du contexte

Cours 1 survol
Cours 2; plus en profondeur

Stratégie égale changement



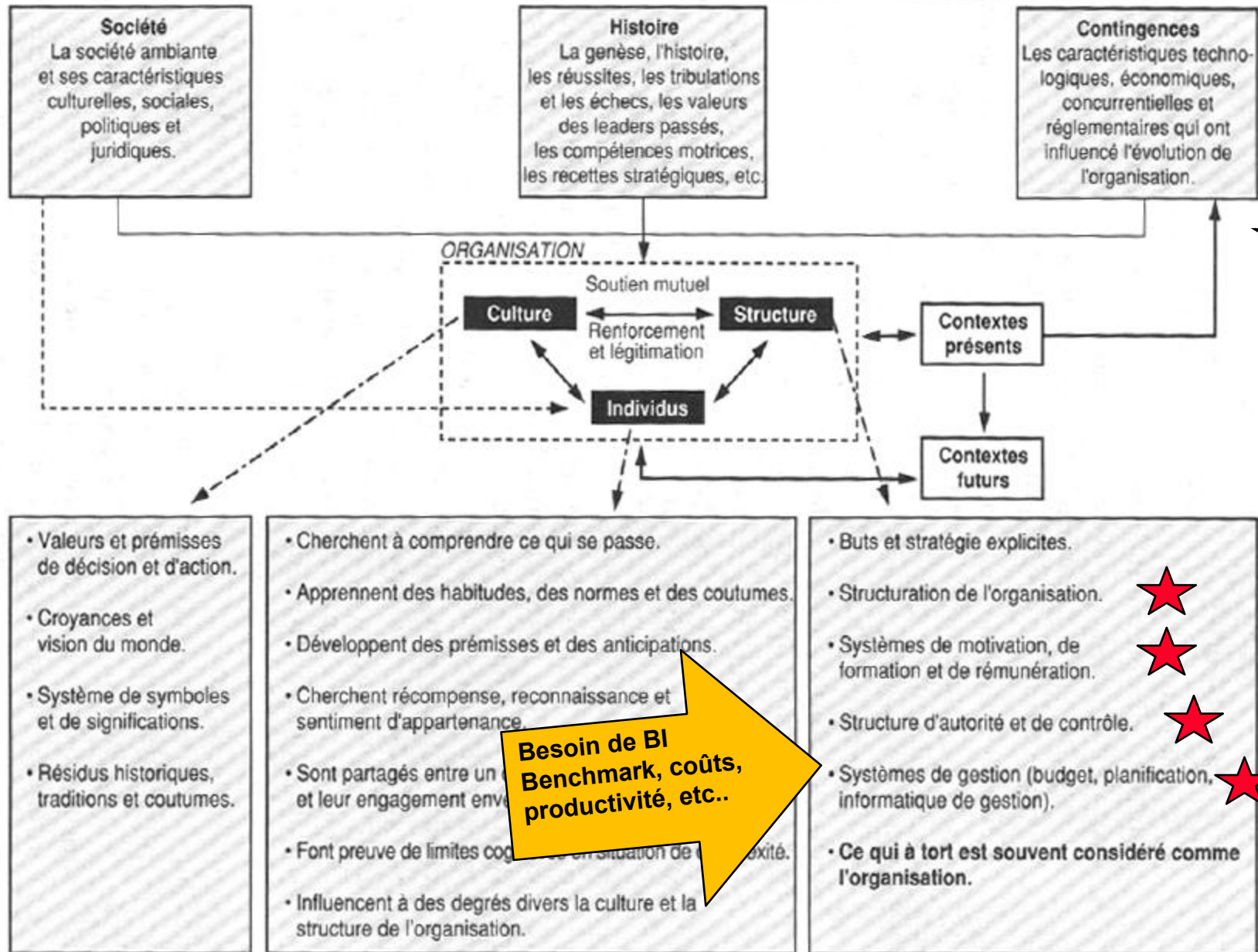
Exemple Benchmark pour une Entreprise X versus les autres entreprises Y

Mesures	Premier quartile	Deuxième quartile	Troisième quartile	Quatrième quartile
Coût de production		X	Y	
Nombre d'employé par tonne produite			X	Y
\$ de profit par rapport au compétiteur		Y	X	
Quantité produits vendu par pays versus compétiteur	X		Y	
Autres...				

Stratégie-Tactique-Opérationnelle

	\$	Temps	Management	Exemples
Stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Majeur• Millions	Année Trimestre	Seniors	<ul style="list-style-type: none">• Construction d'une usine• Lancement d'un Nouveau produit
Tactique	<ul style="list-style-type: none">• Medium• Normalement quelques milliers	Mois Semaine	<ul style="list-style-type: none">• Planificateur• Middle management	<ul style="list-style-type: none">• Approuver du temps supplémentaire• Augmenter la production de 2 %
Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none">• Mineurs• Centaines de \$	<ul style="list-style-type: none">• Journée• Quart de travail	<ul style="list-style-type: none">• Superviseurs• Équipes	<ul style="list-style-type: none">• Remplacement d'un employé• Recycler des rebuts

Figure 6.1 Un modèle de l'organisation

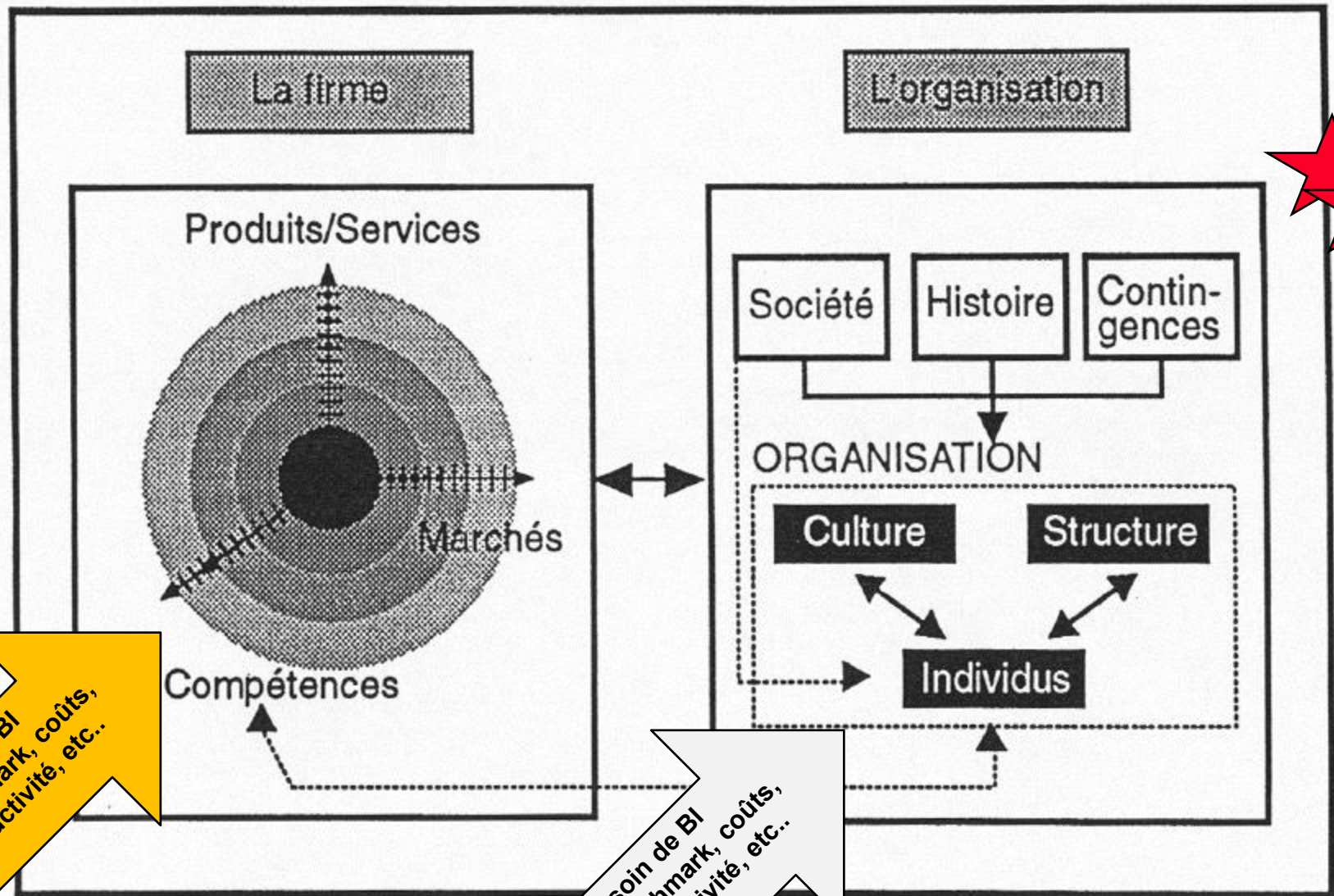




Comprendre et sculpter le changement
dans une organisation

II- Mission et Vision...

Figure 1.4 Représentation de la firme et de l'organisation

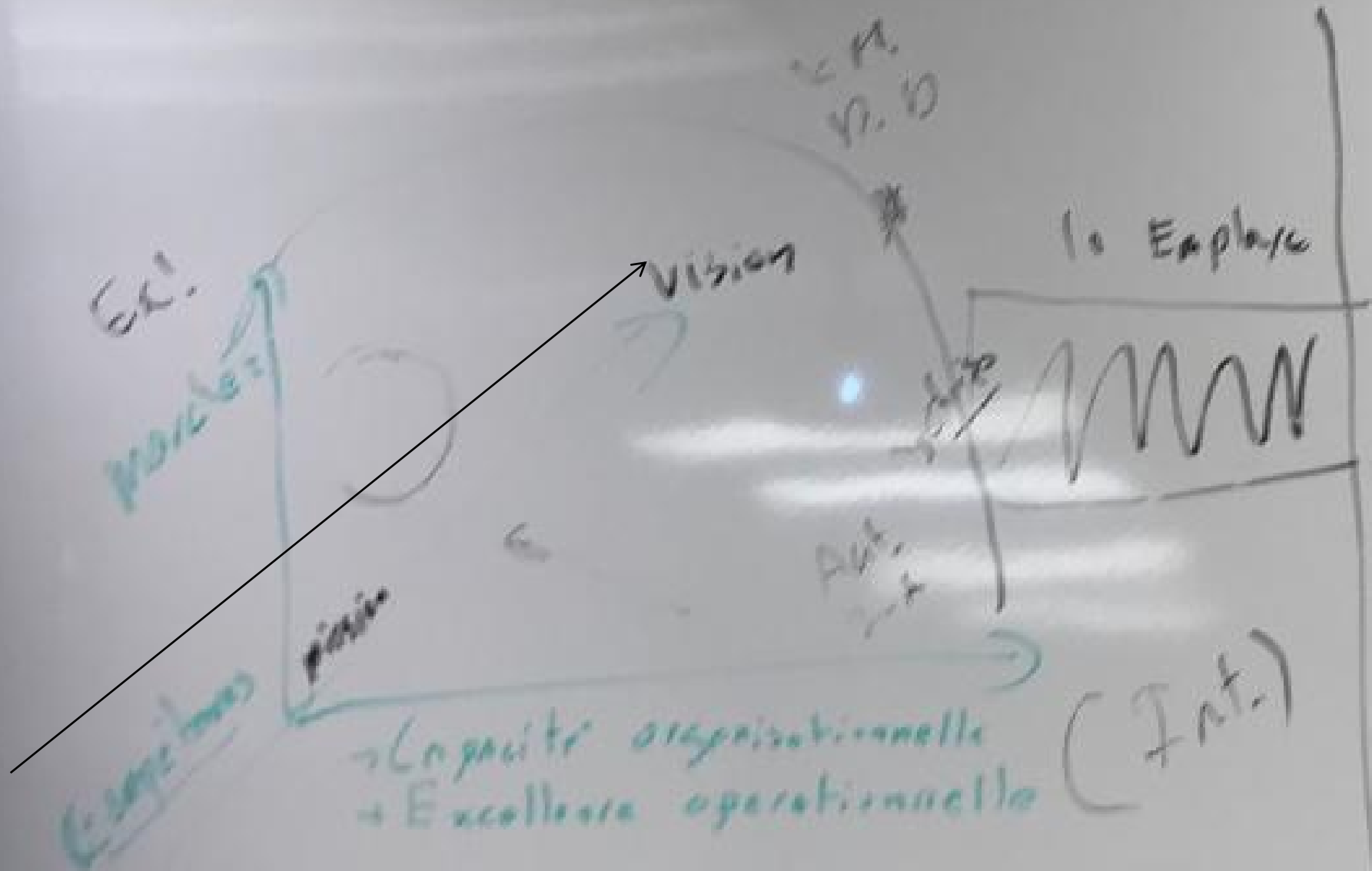


Besoin de BI
Benchmark, coûts,
productivité, etc...

Besoin de BI
Benchmark, coûts,
productivité, etc...

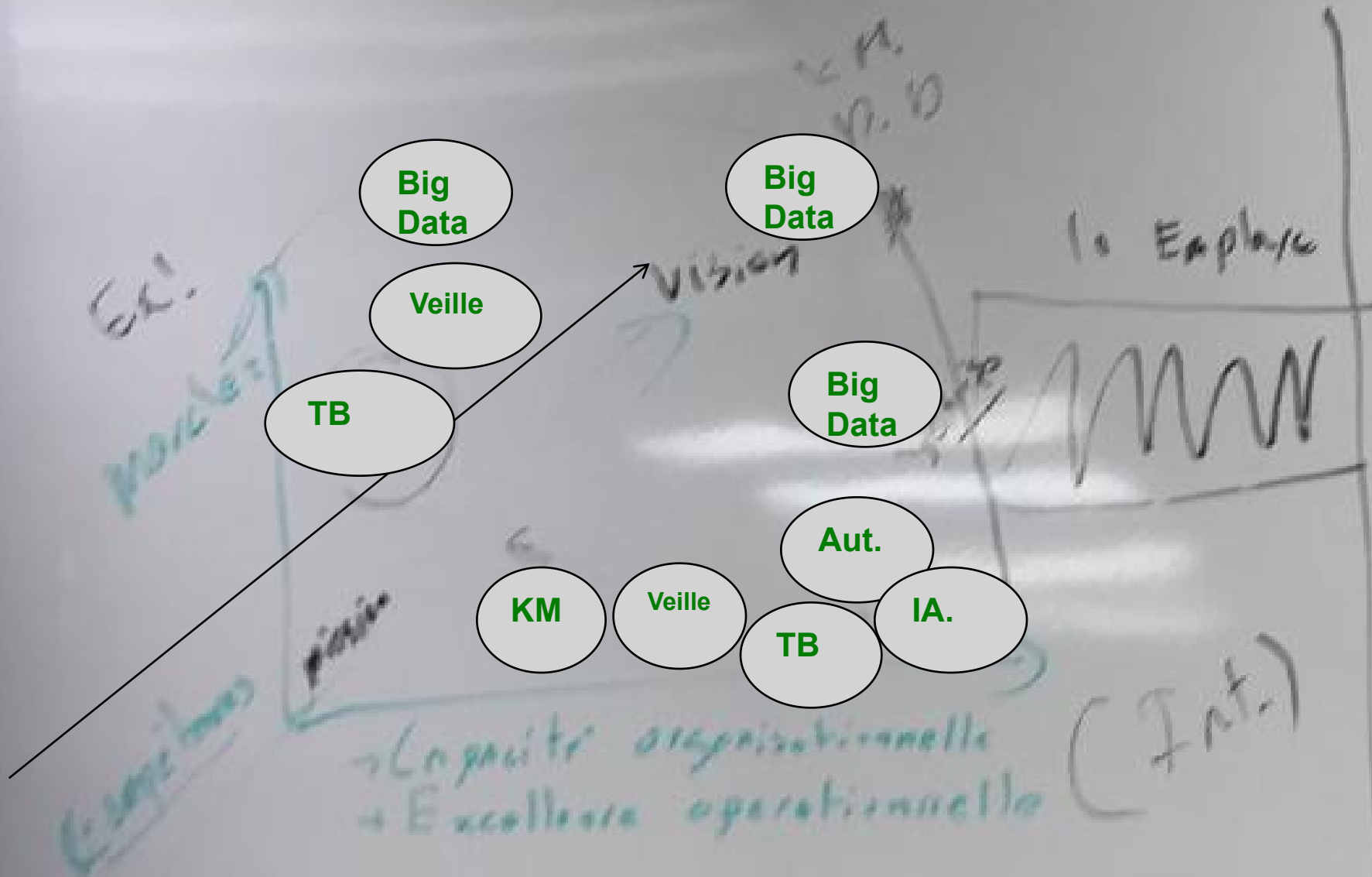
Pour réaliser la mission et la vision d'une firme il faut faire des choix stratégiques. IA va nous aider à faire les meilleurs choix

L'analyse informationnelle (tableau de bord)
La veille stratégique, technologique et concurrentielle
La gestion de la connaissance
Automatisation des processus (algorithmes)
Big DATA
l'Intelligence artificielle



Pour réaliser la mission et la vision
d'une firme il faut faire des choix
stratégiques. IA va nous aider à faire
les meilleurs choix

L'analyse informationnelle (tableau de bord)
La veille stratégique, technologique et concurrentiel
La gestion de la connaissance
Automatisation des processus (algorithmes)
Big DATA
l'Intelligence artificielle



CHAMP STRATÉGIQUE

Vision

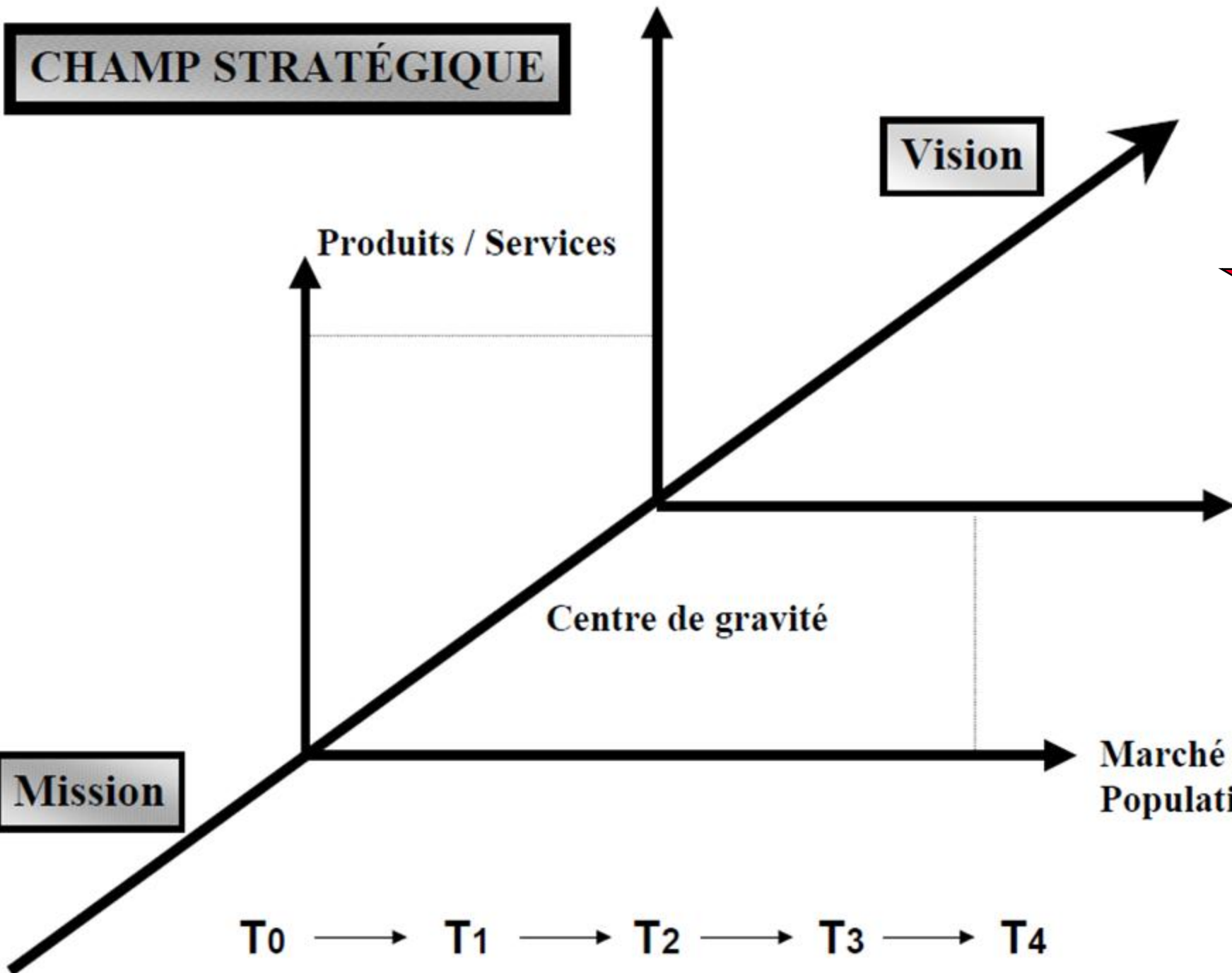
Produits / Services

Mission

Centre de gravité

Marché /
Population

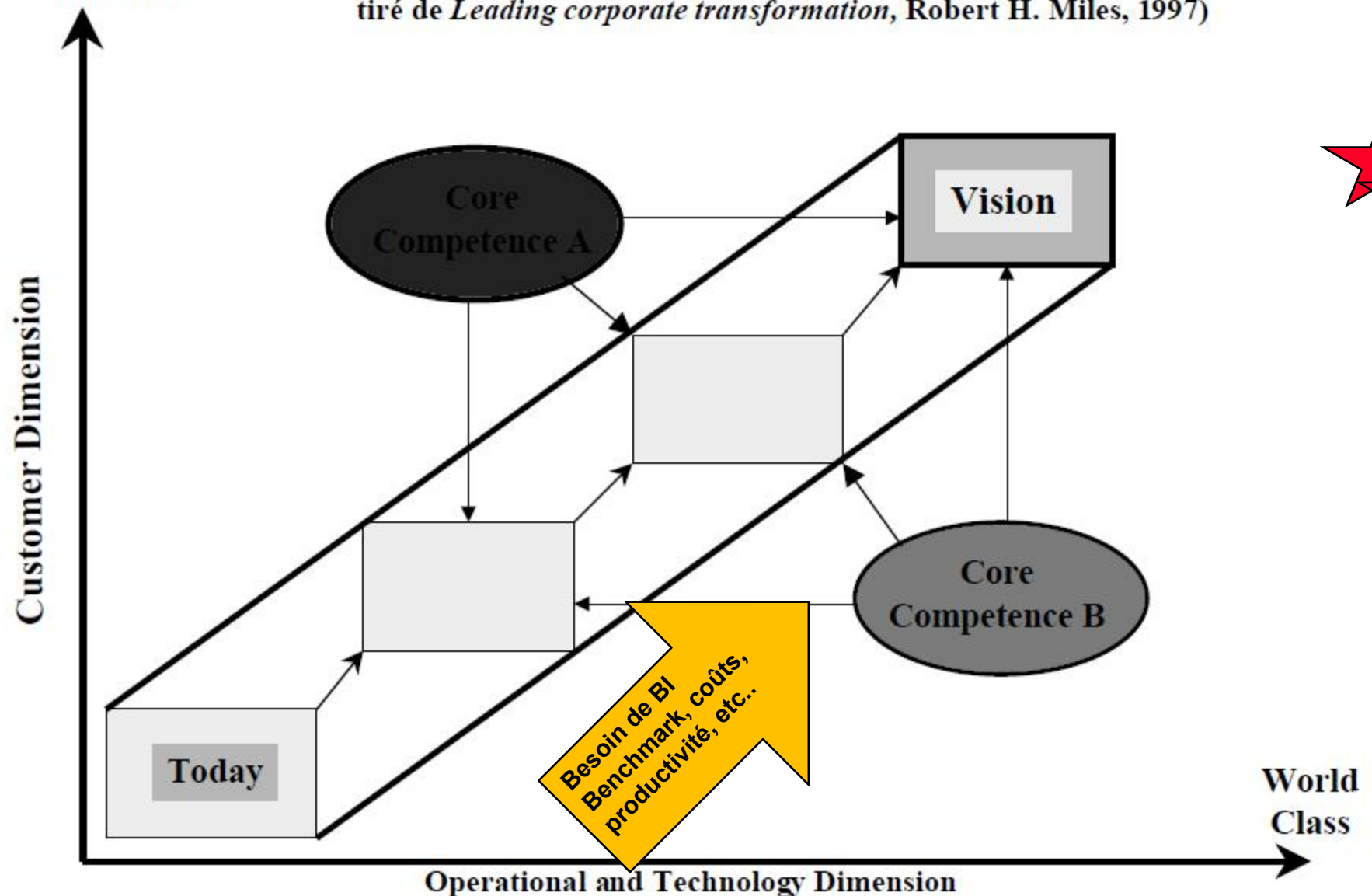
T₀ → T₁ → T₂ → T₃ → T₄



“Irresistible”
Solution

Exhibit 3.1. Building core competencies: a roadmap.

(Source: Michael Norkus, Alliance consulting group,
tiré de *Leading corporate transformation*, Robert H. Miles, 1997)



MISSIONS

3M:

To solve unsolved problems innovatively.

Hewlett-Packard:

To make technical contributions for the advancement and welfare of humanity.

Sony:

The experience and the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public

Wal-Mart:

To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people.

Walt Disney:

To make people happy

Nike:

To experience the emotion of competition, winning, and crushing competitors.



A business model...key business concept design variables :

- What is our business mission ?
- What is our product / market scope ?
- What is the basis for differentiation ?
- What core competencies are important ?
- What strategic assets do we need to own ?
- What core processes are critical ?
- How can best configure our ressources ?
- How do we go to market ?
- What kind of information do we need to serve customers ?
- What is the kind of relationship we want with customers ?
- How do we price our products and services ?
- What is the particular benefit bundle we deliver ?
- How do we integrate with suppliers and partners ?
- What profit boosters can we exploit ?



Question pour vous, ou le BI peut s'appliquer

The problem with the future is not that it is unknowable. The problem with the future is that it is different. If you are unable to think differently, the future will always arrive as a surprise.

PYRAMID OF STRATEGY

The CEO Accelerator by Eric Partaker



Vision

Your "why." The ultimate destination you're working toward. A vivid picture of success.

Mission

Your "what." A concise statement of what you do, who you serve, and the impact you create.

Core Values

Your "how." The principles that define your culture, shape decisions, and inspire action.



Strategic Priorities

Your big bets. The 2–5 critical areas that need focus to move your vision forward.

Long-Term Goals

Your measurable milestones. Specific outcomes you aim to achieve over 3–5 years.

Initiatives

Your action themes. Programs or projects designed to achieve your long-term goals.



Strategies

Your "how-to" playbook. High-level approaches for achieving initiatives and goals.

Tactics

Your tools for impact. Concrete actions, tools, or methods to execute strategies.

Action Plan

Your day-to-day guide. A detailed, step-by-step plan with timelines, resources, and responsibilities.

The Strategy Pyramid



Meeting Strategies from Top Executives

	Strategy	Details	Benefit
Elon Musk: Be Super Prepared 	Ensure thorough preparation for meetings.	Be ready to answer any follow-up questions.	Maintains high standards and efficiency.
Steve Jobs: Keep Meetings Small 	Limit the number of attendees.	Remove unnecessary participants.	Enhances simplicity and productivity.
Larry Page: Immediate Decision-Making 	Make decisions without waiting for meetings.	Designate a decision-maker for every meeting.	Increases agility and reduces delays.
Satya Nadella: Long Leadership Meetings 	Hold extended weekly leadership meetings.	Use performance dashboards to align efforts across units.	Ensures alignment and coordination among senior leaders.
Ben Horowitz: One-to-One Meetings 	Hold structured one-on-one meetings.	Employee sets the agenda; manager listens 90% of the time.	Encourages upward communication and idea sharing.
Marissa Mayer: Aggressive Vetting 	Thoroughly vet ideas during meetings.	Ask detailed questions about research and methodology.	Ensures well-thought-out proposals.
Alfred Sloan: Follow-Up Memos 	Send follow-up memos post-meeting.	Summarize discussion, set deadlines, and assign accountability.	Ensures clarity and action post-meeting.
Sheryl Sandberg: Strict Agendas 	Use a strict agenda with action items.	Cross off items one by one; end meeting early if agenda is completed.	Keeps meetings focused and concise.

SWOT ANALYSIS

FOR EARLY CAREER AND GRADUATE STUDENTS

STRENGTH

- Technical Skills
- Network and connections
- Communication and interpersonal skills
- Problem-solving skills
- Leadership abilities
- Achievements and recognition
- Strong work ethic and dedication
- Unique qualifications or certifications

WEAKNESSES

- Skill gaps
- Limited network
- Hesitation to seek out mentorship
- Procrastination
- Inadequate self-promotion or personal branding
- Over-reliance on specific skills without diversification
- Limited exposure to international opportunities

OPPORTUNITIES

- Networking events and conferences
- Professional development programs
- Opportunities for mentorship
- Industry trends or emerging sectors
- Certifications or advanced education
- Freelance or consulting opportunities
- Personal branding and online presence growth

THREATS

- Increasing competition in your industry
- Automation or technological displacement
- Shifting job market demands
- Limited career advancement opportunities
- Geopolitical or environmental risks
- Changes in company leadership or direction
- The comfort zone

Comprendre et sculpter le changement
dans une organisation

III- Typologie du changement...



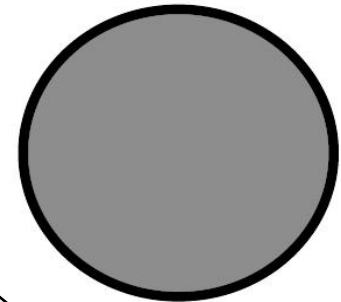
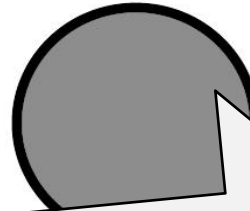
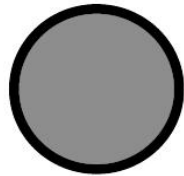
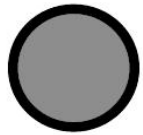
ROMAHC

Typologie du changement

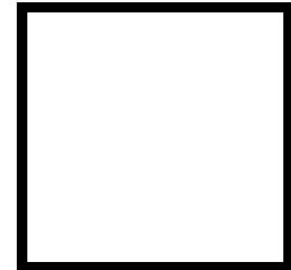
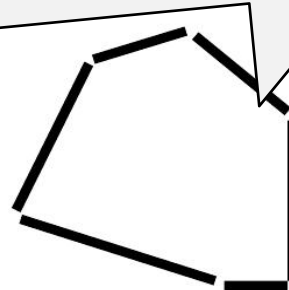
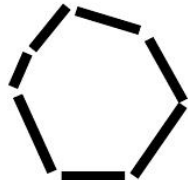
Le changement incrémental



CHANGEMENT QUANTITATIF



LE MYTHE



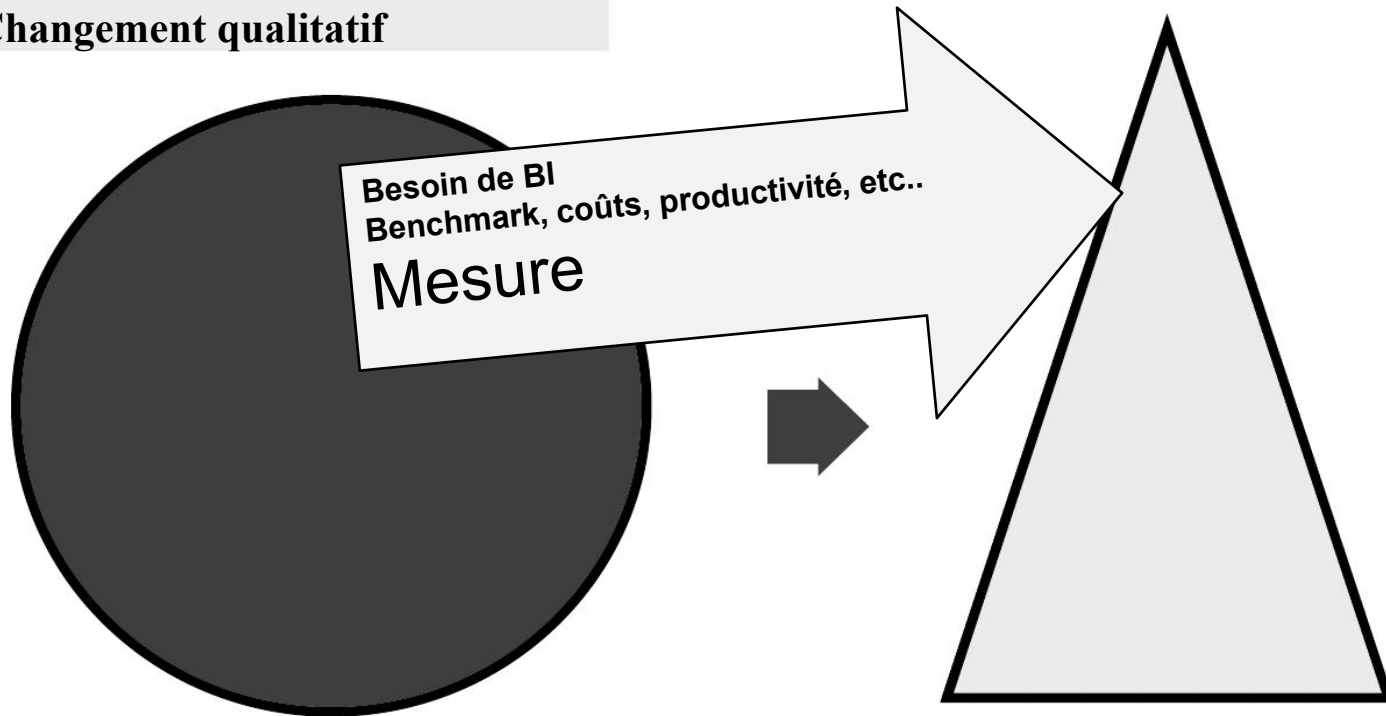
Besoin de BI
Benchmark, coûts, productivité, etc..
Mesure

Typologie du changement

Le changement Radical



Changement qualitatif



Changement qui s'adresse à la fois à la culture et à la structure



~~Eight Steps to Transforming Your Organization~~

- 1- Establishing a Sense of Urgency
- 2- Forming a Powerful Guiding coalition
- 3- Creating a vision
- 4- Communicating the vision
- 5- Empowering Others to Act on the Vision
- 6- Planning for and Creating Short-Term Wins
- 7- Consolidating Improvements and Producing Still More Change
- 8- Institutionalizing New Approaches

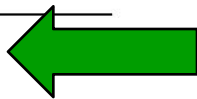
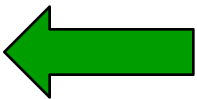
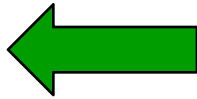


John P. Kotter, *Harvard Business Review*, March-April 1995

~~Typologie du changement~~



VARIABLES	INCRÉMENTAL	À LA PIÈCE	RADICAL
1-Épistémologie	Continuité	Dicontinuité déguisée	Dicontinuité
2-Moteurs	Adaptation	Minimisation	Anticipation
3-Quantitatif	Oui	Oui	Oui
4-Qualitatif	Non	Oui	Oui
5-Structure	Convergence	Incongruence	Divergence
6-Culture	Convergence	Incongruence	Divergence
7-Relation avec le passé	Amalgame	Absorption	Rupture
8-Psychologie	Confortable	Inconfortable	Perturbant
9-Résultats	Le système s'adapte mais ne se transforme pas	Le système se transforme ou ne se transforme pas	Le système se transforme



Epistémologie: Étude critique des sciences, destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur por

Common lessons

1. There are many roads to successfully managing discontinuous change.
2. Discontinuous change often demands action without complete information.
3. It 's easy to underestimate the task.
4. A key role of the leader is to sell the need for change.
5. Change leadership is a highly personal activity.



WALTON, A. Elise et Robert B. SHAW. "A virtual interview with five leaders": chapitre 15
dans *Discontinuous Change*. p.270-271

Conclusion: The Lessons of Discontinuous change

- 1. The core competency for business leaders in the twenty-first century will be change management.**
- 2. We are moving from an era dominated by incremental change to one of discontinuous change.**
- 3. Discontinuous change transforms three core aspects of organizations: leadership capability, corporate identity, and organizational architecture.**
- 4. Discontinuous change is more about improvisation than management.**
- 5. Effective change leader allow change to emerge and develop within a common set of values.**



Conclusion: The Lessons of Discontinuous change (suite)

- 6. Discontinuous change is not simply top-down direction or a series of bottom-up initiatives.**
- 7. The soft part of discontinuous change is the hard part.**
- 8. Change is design; design is change.**
- 9. Organizational renewal will become more important as change becomes more dramatic.**





Planification stratégique

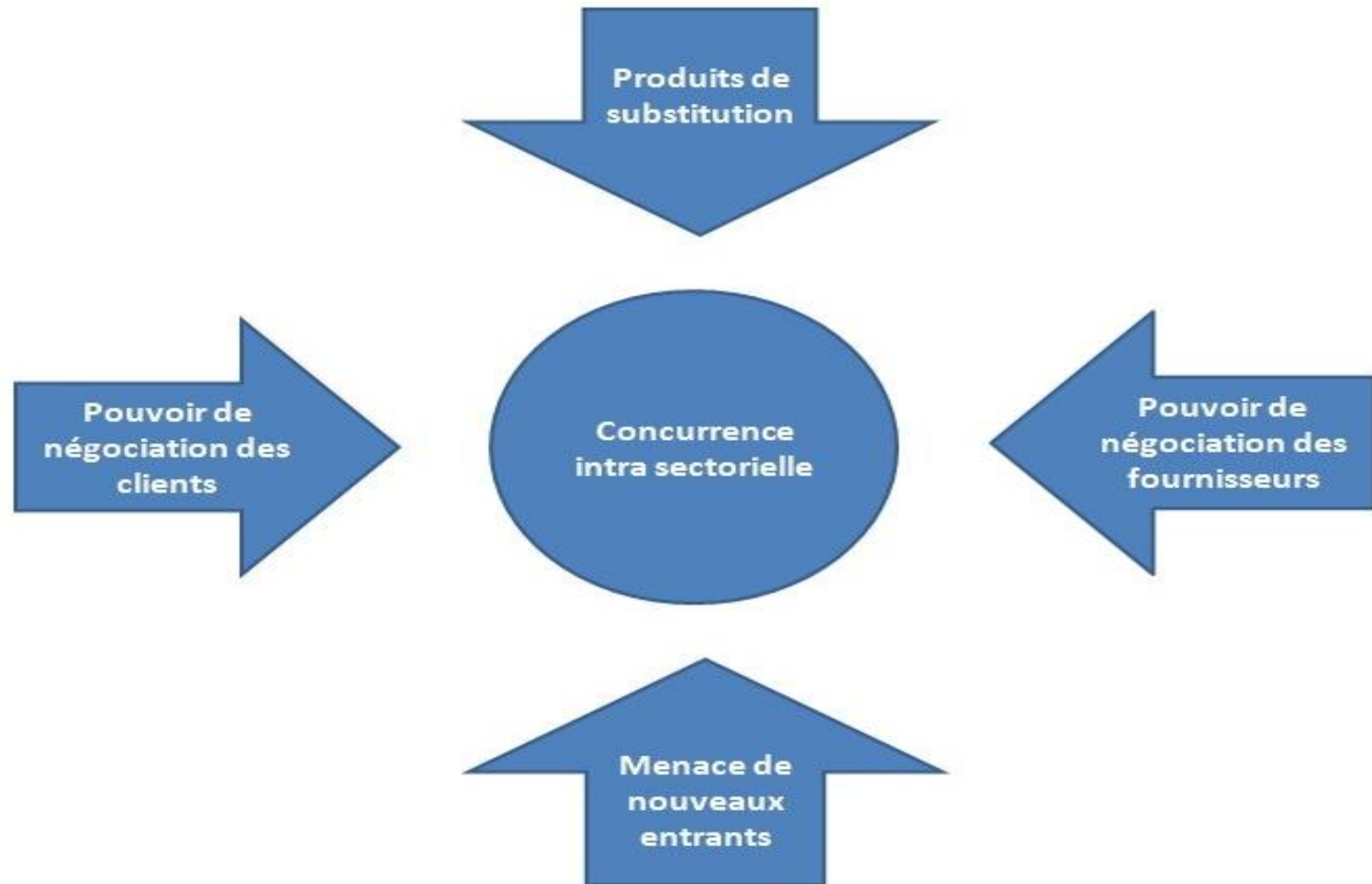
- La planification stratégique est le processus de développement de stratégies afin d'atteindre un objectif fixé.
- Une planification « stratégique » doit opérer à grande échelle (en opposition avec la planification « tactique », qui se rapporte à des activités plus spécifiques).
 - La planification à long terme projette les activités en cours dans l'environnement externe, décrivant ainsi les résultats qui vont *probablement* se produire (que ceux-ci soient désirés ou non). La planification stratégique consiste alors à « créer » des futurs plus désirables soit en influençant le monde externe, soit en adaptant les programmes et les actions en cours afin qu'ils conduisent à des issues plus favorables dans l'environnement externe



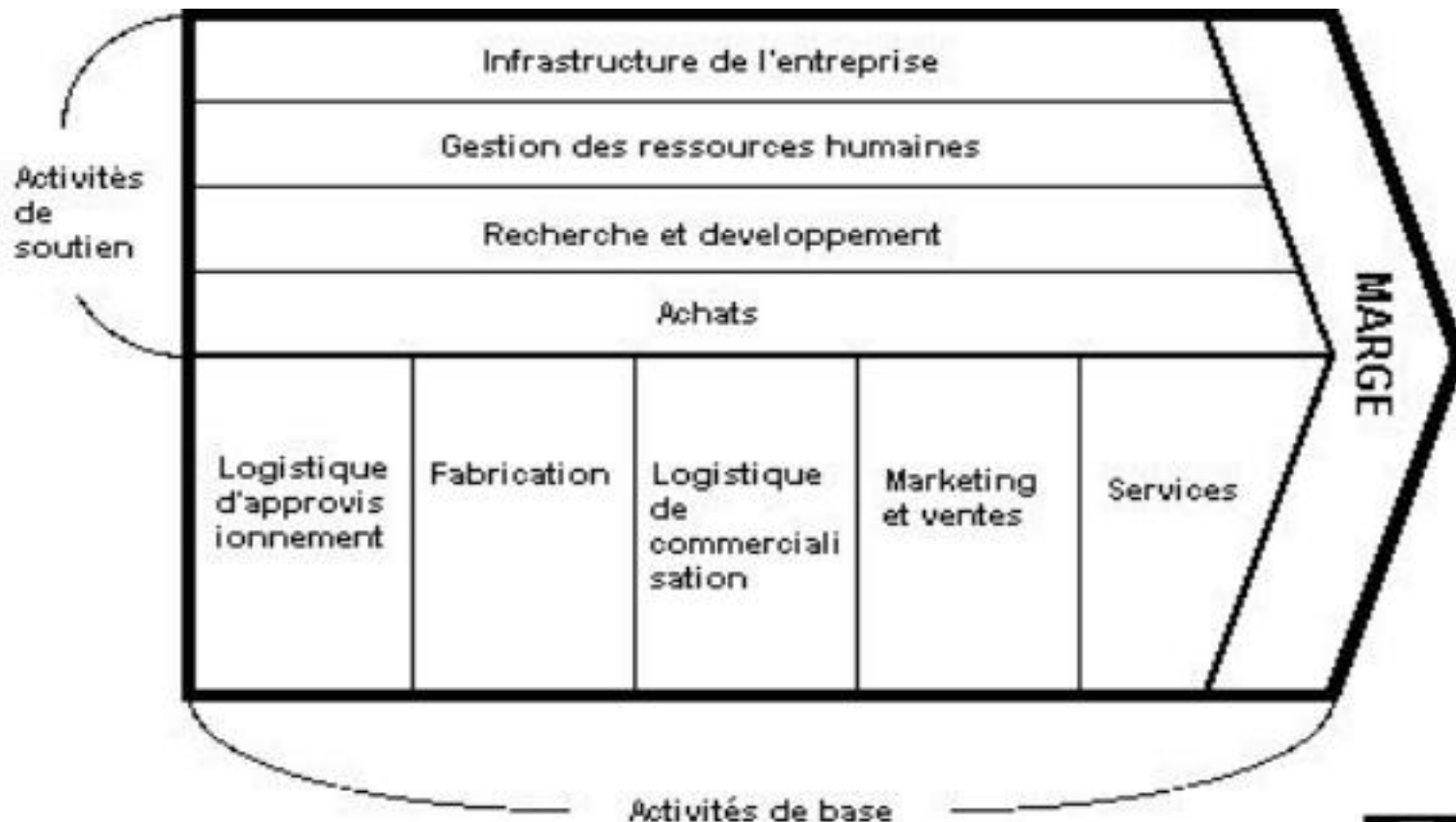
Michael Porter

- Michael Porter, né en **1947**, est un professeur de **stratégie d'entreprise** de l'université de **Harvard**, professeur honoraire dans de nombreuses universités (dont l'Université de Leipzig), également spécialiste de **l'économie du développement**
- Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une **entreprise** peut obtenir un **avantage concurrentiel** (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement d'une **chaîne de valeur** qui caractérise le modèle économique de l'entreprise. Porter a également formalisé sur le plan théorique la notion de **pôle de compétence** géographique, au point que le terme porte son nom en anglais : Porter's clusters. Michael Porter a ensuite participé à la fondation du cabinet de conseil en stratégie **Monitor Group**, dont il est encore un des vice-présidents.
- L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits **forces de Porter**, qui influent sur le partage des **profits** au sein d'une industrie :
- Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs : ce ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).

Slide 5 forces de Porter



La chaine de valeur



PORTER: LA CHAINE DE VALEUR



Mastering the building blocks of strategy. Mckinsey

Increase your likelihood of developing effective strategies through an approach that's thorough, action-oriented, and comfortable with debate and ambiguity.

Exhibit

The building blocks of strategy help companies make strategic choices and carry them through to operational reality.



How strategists lead; Mckinsey

A Harvard School professor reflects on what she has learned from senior executives about the unique value that strategic leaders can bring to their companies.

- Underestimate harsh (rudement) competitive realities or overlook how inter-related strategy and execution are.
- The fact that strategy is much more than a detached analytical exercise. Analysis has merit, to be sure, but it will never make strategy.
- I've taken to asking executives to list three words that come to mind when they hear the word strategy. Collectively, they have produced 109 words, frequently giving top billing to plan, direction, and competitive advantage. In more than 2,000 responses, only 2 had anything to do with people: one said leadership, another visionary. No one has ever mentioned strategist.
 - The strategist as meaning make who must make the vital choices that determine a company's identity



Seeing your way to better strategy

Exhibit

Companies should view strategy through four interdependent lenses.

What is required to create value in the business?

- A benchmark of financial performance against peers
- An assessment of impact on value from growth and ROIC¹ improvement
- A momentum case

Do I have an organization that can deliver?

- Resource allocation
- Funding sources
- Capabilities and talent
- Performance management

Value-creating strategy choices



Am I playing in profitable markets that will deliver growth over time?

- Structural attractiveness of markets
- Profit pools and pockets of growth
- Impact of trends and disruptions
- Adjacent markets in existing value chains or new ones

What does it take to win in these markets?

- Market position and trajectory relative to competitors and potential disruptors
- Requirements to shape industry conduct
- Ownership advantages in the portfolio
- Ability to compete in adjacent markets

¹ Return on invested capital.



Support matériels

Strategic Thinking

Setting Goals and Objectives

Agenda

- **Introduction**
- **Environmental Scan**
- **Setting Strategic Goals**
- **Setting Objectives**
- **Gain Commitment**
- **Strategic Imperatives**
- **Action Planning**
- **Vision, Mission, and Goals**

Introduction

- **Understand context for strategic thinking**
- **Describe framework for strategic thinking**
- **Develop strategic leadership behaviours**
 - **Develop strategic goals**
 - **Gain commitment**
- **Develop and implement action plans**

Environmental Scan

- **Internal scan**
 - **Clients**
 - » **who are you serving? you are not an island**
 - **Products and services**
 - » **what do clients see you doing?**
 - **Internal strengths**
 - » **selling points**
 - **Internal weaknesses**
 - » **risks, anticipate problems and have action plans**
- **External scan**
 - **Industry scan**
 - **Competitive analysis**

Internal Scan

- **Who are my clients?** (Internal, external)

- _____
 - _____

- **What are my products and services?**

- _____
 - _____

- **What are my strengths?**

- _____
 - _____

- **What are my weaknesses?**

- _____
 - _____

External Scan

- **Industry scan**
 - General status
 - Industry position
 - Benchmarking
 - Threats and opportunities
- **Competitive Scan**
 - Strengths
 - Alternatives?

Setting Strategic Goals

- **Vision**
 - » **Compelling, memorable, desire to achieve, prime motivating factor**
- **Mission**
 - » **Why are we here?**
- **Goals**
 - » **Where are you going?**
- **Objectives (SMART)**
 - **S pecific**
 - **M easurable**
 - **A ctionable**
 - **R ealistic (past performance, industry average, best of breed)**
 - **T ime Element**

Leadership Behaviours

- **Innovative**
 - » Out of the box
- **Strategic**
 - » Look at impact of decision today on future organization
 - » How can I render my position obsolete?
- **Technical**
 - » Based on knowledge
- **Individual**
 - » Opinion based
- **Conservative**
 - » Continuity of past approach

Tools to Change Behaviour

- **Threat**
- **Authority**
- **Influence**
 - **Persuasive**
 - » **Understand the benefits**
 - » **Confidence, language**
 - **Relationships**
 - » **Building and maintaining**
 - **Enthusiasm**
 - » **Belief, sincerity, and dynamism**

Gain Commitment

- **Understand your position**
 - **Goals, Objectives, Emotions, and Level of commitment**
- **Understand your target audience**
 - **Their needs, Emotions and Level of commitment**
 - **Anticipate issues and deal with them up front**
- **Adapt your message**
- **Be very responsive to feedback**

Persuasive

- **Goal: Objective**
 - **Advantages**
 - **Possible resistance**
 - » **How to overcome**
 - **How do I feel about the objective?**
 - » **Positive? Doubtful? Sure? Unsure?**
 - **Who is the target audience?**
 - » **What are their needs, and emotions?**
 - **Deliver message**
 - **Listen to feedback**

Relationships

- **Assessing**
 - What is the current state?
 - Impact of decision on relationship
- **Building**
 - Repairing
 - Investing time
 - Credibility, trust
- **Maintaining**
 - Deliver on promise
 - Communicate effectively

Enthusiasm

- **Belief**
- **Sincerity**
- **Dynamism**

- **Must be TRUE**
 - ...otherwise it will show

Strategic Imperatives

- **Explore issues**
 - Advantage of reaching the goal
 - Risks or what is preventing us from reaching the goal
- **Goals**
 - Risk 1
 - » Suggestions to overcome
 - Risk 2
 - » Suggestions to overcome
- **Can we overcome the risk?**
- **Can we live with the exposure?**

Action Planning

- **Solutions**
 - Develop action steps
 - Prioritize action steps
 - Assign responsibility
 - Determine time implications
- **Review Action plans**
 - Process to evaluate progress and react

Action Planning

- **Strategic Imperative (Goal)**

- Owner

- Team

- Action Steps

- » **Description**

- Time**

- » **1** _____

- _____

- » **2** _____

- _____

- » **3** _____

- _____

- » **4.....**

Adaptation de l'approche de Porter et celle Kepner-Tregoe avec des adaptations personnelles en fonction du contexte.

Michel Martel

Méthodologie et processus stratégique (analytique) proposé en 10 étapes:

1-Décrire brièvement l'historique de la CIE ABC ;

En premier lieu, je m'attarderais (équipe) à revoir et comprendre l'historique du dossier les dates marquantes, évènements, les tournants majeurs, et les jalons importants.

2- Comprendre la stratégie, mission et objectifs de la CIE ABC ;

L'équipe se questionnerait et établirait qu'elle est la vision stratégique qu 'entretiennent les leaders quant à l 'endroit où il veut entraîner la CIE ABC. Est-ce que l 'expression de la vision devient révélatrice des intentions ? Quel est l'ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts et aux objectifs de l 'organisation de la CIE ABC et aux moyens pour y parvenir, compte tenu des ressources qu 'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution ? Les objectifs sont les fins que l 'entreprise cherche à atteindre grâce à son existence et ses activités ? Bien définir les objectifs à atteindre.

3- Qui sont les vrais clients de la CIE ABC ?

Ici, il s'agit identifier les vrais clients; les entrepreneurs, la population, les entreprises régionales, les entreprises externes, les chômeurs ?

4- Diagnostic sur l'environnement externe^[1];

Identifier les opportunités et menaces reliées à l'environnement externe, (Indiquer un degré d 'importance: poids 1-10).

5- Diagnostic sur l'environnement interne;

Identifier les forces et faiblesses reliées à l'environnement externe, (Indiquer un degré d 'importance: poids 1-10).

6- Qui sont les stakeholder's de la CIE ABC?

Qui sont les stakeholder's avec des forces positives et pourquoi ? Quels sont leurs intérêts et pouvoir sur la CIE ABC?

Qui sont les stakeholder's avec des forces négatives et pourquoi ? Quels sont leurs intérêts pouvoir sur la CIE ABC?

7- Quels sont les besoins des clients, acteurs et stakeholder's;

Classifier leurs besoins pour chaque / les pondérer

Incontournables: Musts

Désirable: Wants (Indiquer un degré d'importance: poids 1-10)

8- Énumérer les alternatives possibles par rapport à la problématique (analyse d'écart^[2]);

Deux ou trois avec avantages et inconvénients

Évaluer la capacité des alternatives à répondre aux besoins (Musts-Wants)

Approche coûts / bénéfices

Mettre en relief les objectifs en fonction des coûts bénéfices

Calculer les résultats

Le total obtenu doit rendre visible notre jugement d'une alternative par rapport à sa capacité d'atteindre un objectif.

9- Recommandations sur le diagnostic de CIE ABCet sa problématique

A la lumière de l'ensemble des 8 étapes précédentes poser le diagnostic de la CIE ABCet recommander la meilleure solution compte tenu du contexte et en considérant l'ensemble des facteurs économiques, sociaux culturels et politique.

Identifier les facteurs de risques et les impacts à moyen et long terme

Choisir l'alternative qui offre les meilleurs gains avec des risques acceptables pour la CIE ABC

10- Communiquer les résultats (ne pas négliger cette étape)

Comme le lecteur le constatera, j'ai mit l'emphase sur la méthodologie et le processus analytique pour comment on devrait répondre à la question ; qu'est-ce que l'on ne comprend pas au phénomène que la vallée de l'aluminium qui a tant de difficultés à prendre son envol ? Certes, il existe d'autre démarche tel que par exemple; analyse du problème : Ishikawa, l'approche pure de gestion de projet, The Problem Analysis Process de William J. Altier pour ne nommer que ceux-là. L'approche proposée est simple et professionnelle ce qui est nécessaire dans ce dossier, étant donné son importance.