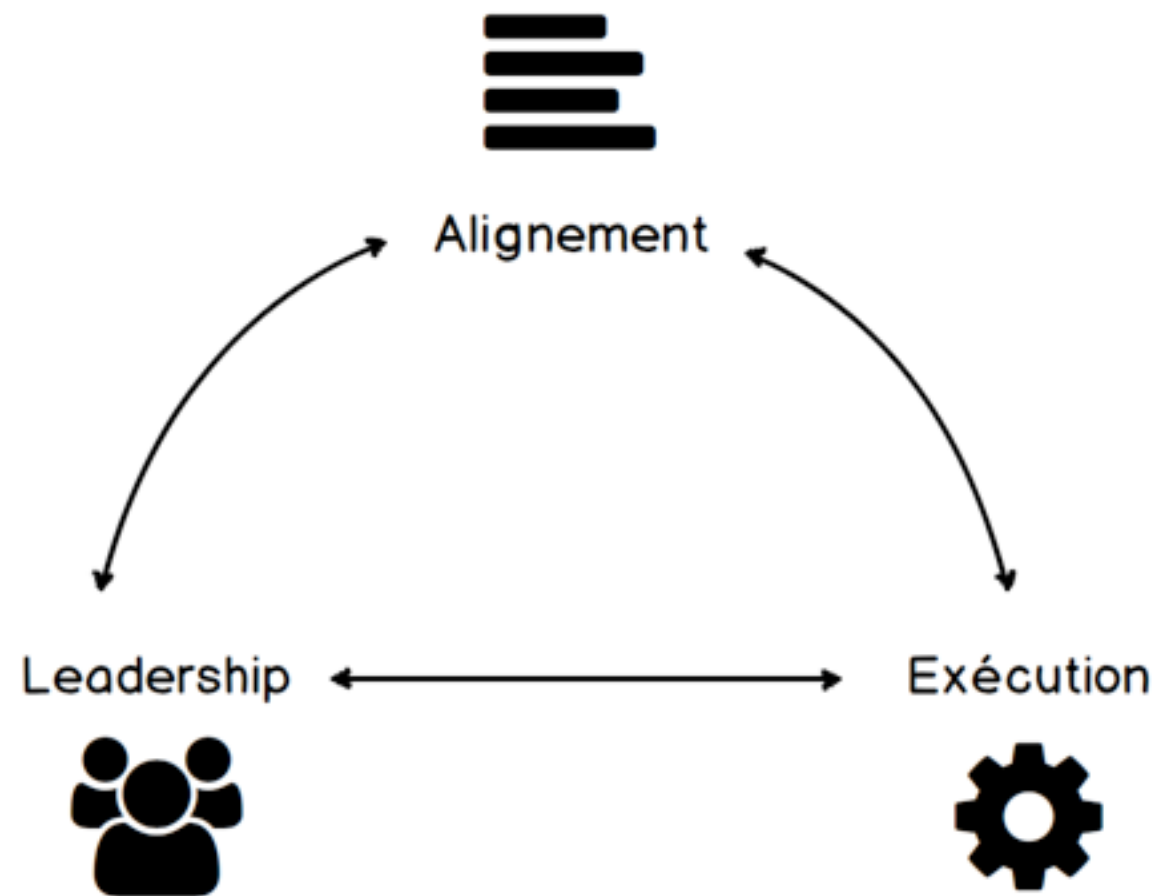


“How-to Strategic Thinking”

PILERS DU DÉVELOPPEMENT

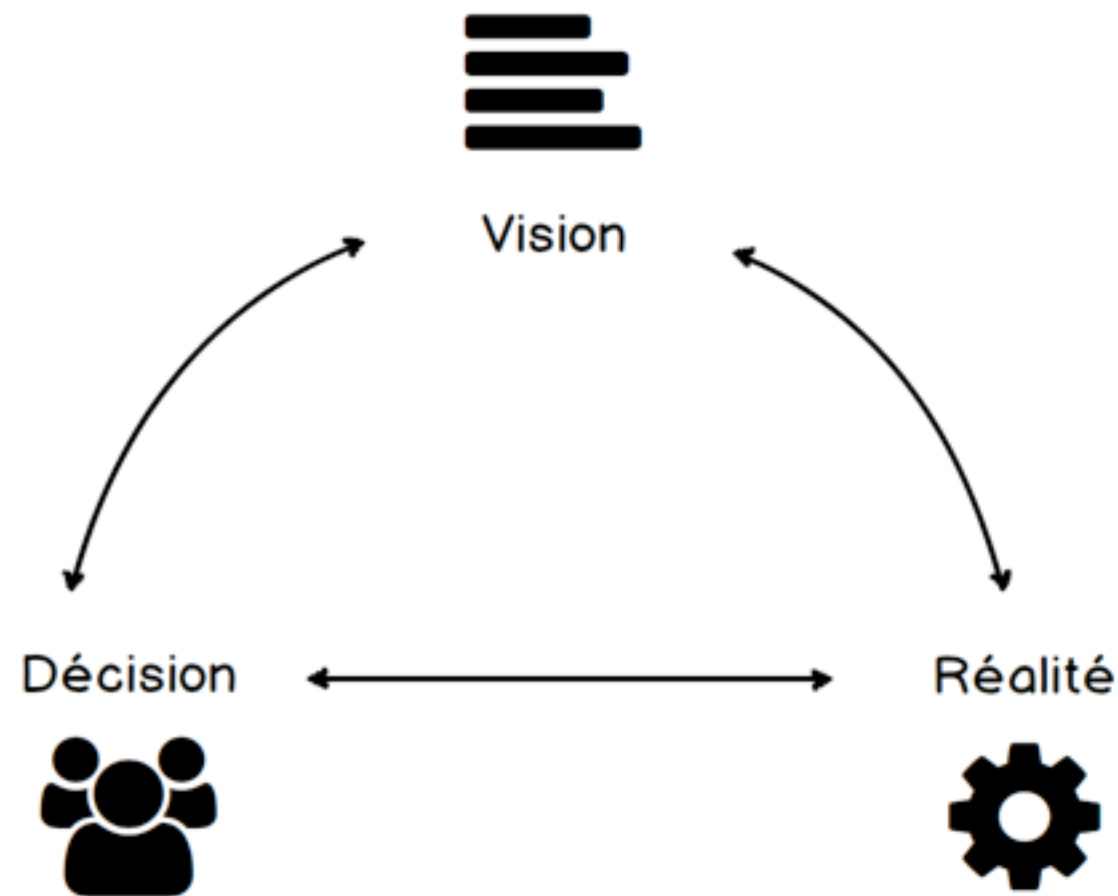
Strategic Thinking

Les 3 piliers du développement



Strategic Thinking

Les 3 piliers du développement “reformulés”



Strategic Thinking

Les 3 piliers du développement

✓ Alignement

Tout l'équipe partage une identité (raison d'être et valeurs) et une destination. **C'est plus simplement la ou les vision(s) du futur à CT, MT, LT.**

✓ Exécution

L'organisation est structurée pour réussir la croissance. **C'est quelle est la réalité quotidienne du travail à faire. Comment est-elle structurée à l'aide de processus ?**

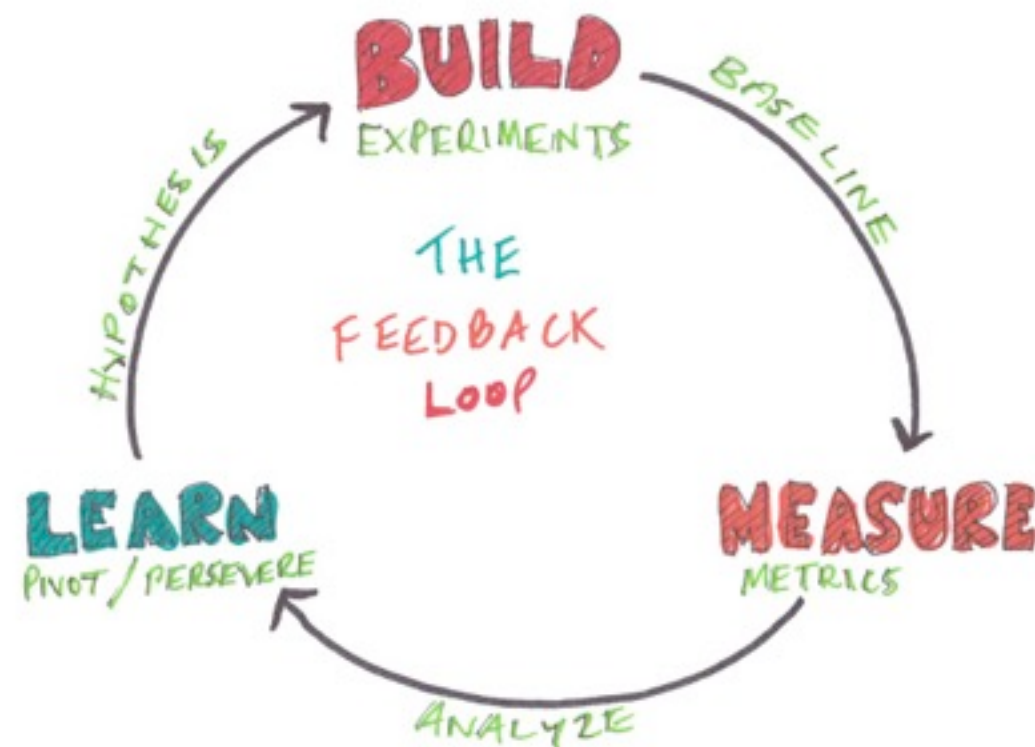
✓ Leadership

Le niveau global de leadership et d'autonomie croît fortement. **C'est l'autonomie grandissante de chacun dans la prise de décision (responsables, employés...).**

Strategic Thinking

The Build-Measure-Learn Feedback Loop.

Cette vision est à rapprocher de la boucle de rétroaction “Construire-Mesurer-Apprendre” avec ce processus itérative.



Strategic Thinking

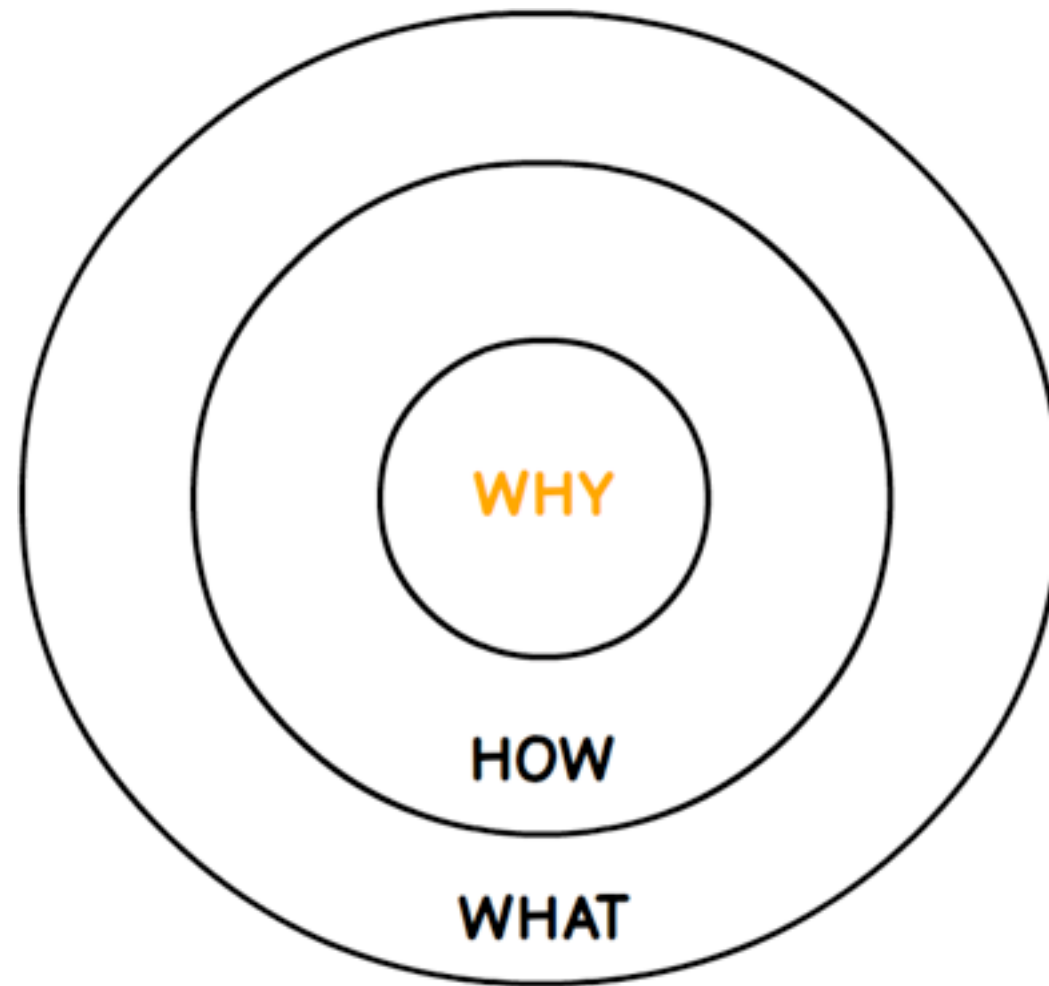
La “raison d’être” une question et une réponse

Pourquoi votre entreprise/projet existe ? Quel est le sens de sa création ?

En clair, quelles sont les **motivation(s) profonde(s)** qui portent l’envie de créer une entreprise ou de lancer un projet. Pas inutile de se poser la question de temps à autre pour en tirer une “devise”.

Strategic Thinking

Les Golden Circles de Simon Sineks



Strategic Thinking

Les Golden Circles de Simon Sineks

✓ **Why :: Pourquoi votre projet existe ?**

Votre "raison d'être"

✓ **How :: Comment est-ce que vous le faites ?**

Vos éléments différenciants

✓ **What :: Ce que vous faites ?**

Vos produits ou votre produit

Strategic Thinking

The Golden Circle

WHAT

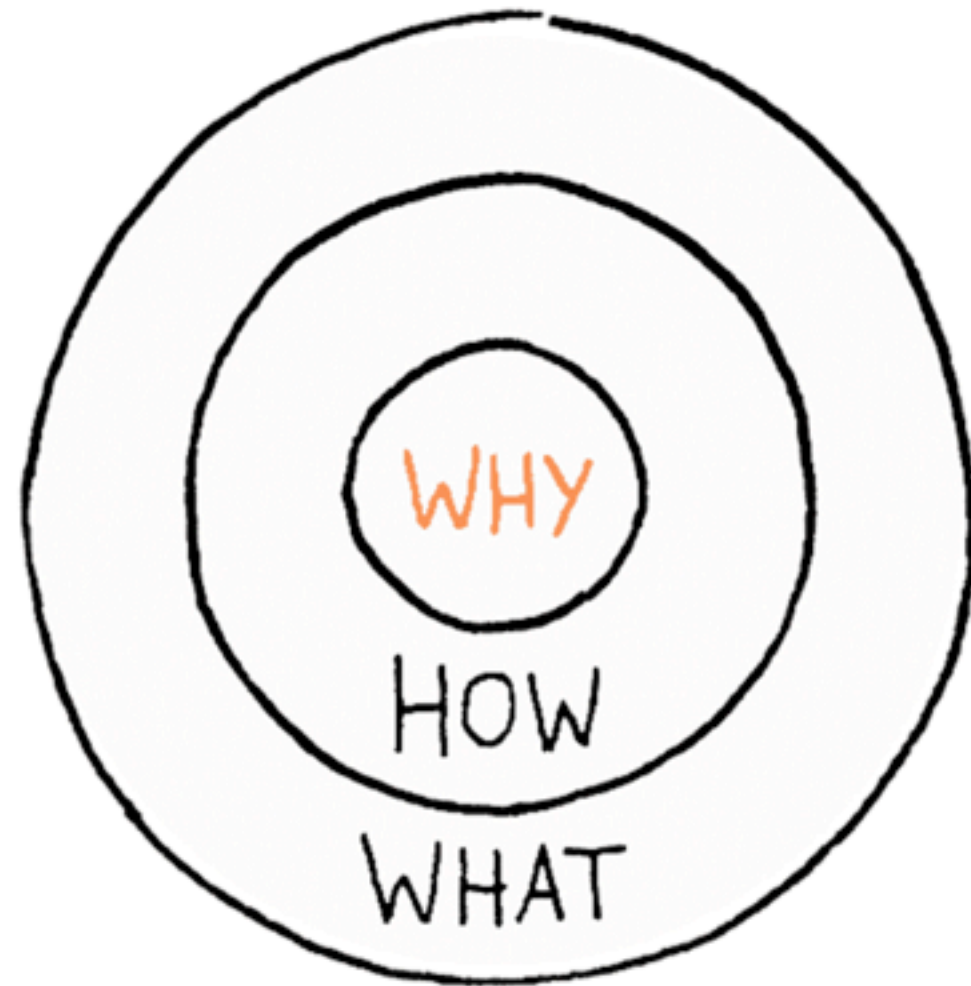
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services

HOW

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

WHY

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



Strategic Thinking

Comment définir sa raison d'être?

- ✓ Avoir une raison d'être (RE) formalisé permet de **s'assurer que toutes les actions entreprises servent cette raison d'être.**
- ✓ En se détachant de ce que l'on fait concrètement pour se concentrer sur ce que l'on souhaite (RE), **on ne voit plus notre offre produit comme une finalité mais comme un moyen.**
- ✓ La raison d'être (RE) devient ainsi un **référentiel facile à mobiliser** pour prendre des décisions, juger la cohérence et de la pertinence de nos actions ou imaginer des nouvelles solutions.

RE :: Outil de décision stratégique et un levier d'innovation

Strategic Thinking

La RE pour Recruter, Décider, S'inspirer

- ✓ RE est un outil d'engagement pour les leaders et d'autonomie pour l'équipe.
- ✓ Une RE se vit au quotidien, ce n'est pas qu'une affaire de structure juridique / d'une phrase inscrite quelque part.
- ✓ La RE est évolutive, elle change aussi avec vos choix de terrain spontanés / intuitifs
- ✓ La RE, c'est ce qui permet de prendre des risques business, oser faire des choix parce qu'ils sont en cohérence avec celle-ci
- ✓ La RE s'applique en interne et en externe

LES VALEURS

Strategic Thinking

Les valeurs, c'est quoi ?

- ✓ Il existe une différence entre les **valeurs personnelles** et les **valeurs de l'entreprise**.
- ✓ Une valeur, c'est une chose **naturel** qui ne répond pas à un **besoin**.
- ✓ Il vaut mieux ne pas avoir de valeurs du tout que des valeurs “**bullshit**”.

Strategic Thinking

Les valeurs s'expriment dans les actions

- ✓ Les valeurs se traduisent par des **actions** donc des **comportements**, il faut donc **valoriser des comportements** et **éviter d'autres comportements**.
- ✓ Les **valeurs** ont besoin d'être incarnées dans les **actions**.

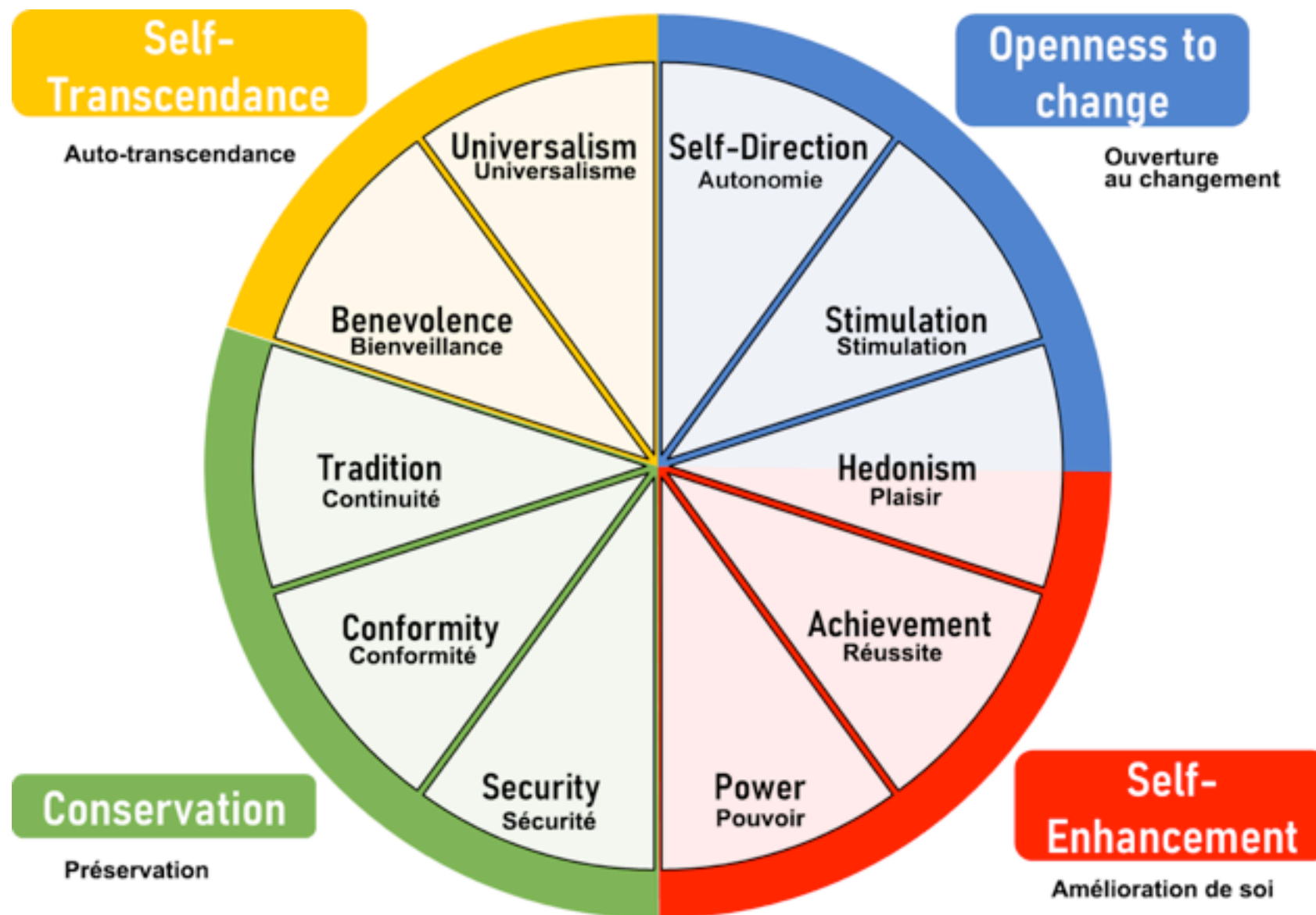
Strategic Thinking

En résumé

- ✓ Une valeur, c'est le **moteur** "naturel" et "universel" de l'**action** individuelle.
- ✓ Les valeurs sont à choisir et peuvent être **évolutives**
- ✓ Faire passer une valeur individuelle (fondateur) à une échelle collective (entreprise), il faut souvent **co-construire ses valeurs**.

Strategic Thinking

Roue des valeurs de Shalom Schwartz



Strategic Thinking

Définir ses valeur :: Comment faire ?

- ✓ Une valeur, c'est un univers plutôt qu'une phrase plutôt qu'un mot

L'univers d'une valeur peut être composé de :

- ★ croyances sous-jacentes
- ★ **mots-clés**
- ★ **comportements valorisés**
- ★ **comportements à éviter**
- ★ illustrations (oeuvres ou personnages issus de la culture populaire)
- ★ dessins (produits par exemple par un facilitateur graphique)
- ★ anecdotes provenant de votre histoire
- ★ **phrase d'action, facile à retenir (entre trois et sept mots)**

Strategic Thinking

Illustration :: Définir une valeur

- ✓ **Valeur** :: Progresser en toutes circonstances
- ✓ **Description** :: Grandir, c'est faire preuve d'une volonté permanente de progresser et d'améliorer toutes choses, tout en acceptant la réalité telle qu'elle est aujourd'hui
- ✓ Traductions possibles en **actions**

Strategic Thinking

Illustration :: Lister les actions, vecteur de valeur

✓ **Comportements valorisés :**

- ★ Lire, regarder, étudier

- ★ Prendre du recul

- ★ Donner l'exemple

- ★ Demander du feedback

✓ **Comportements abhorrés :**

- ★ Croire qu'on sait tout

- ★ Avoir peur des expériences inédites

- ★ -Complexifier son discours

- ★ Laisser ses questions sans réponses

Strategic Thinking

Décliner ses valeurs :: Un exemple de renforcement du management

- ✓ A good manager shares the big picture **#Informed Choices**
- ✓ A good manager gives honest feedbacks regularly **#Transparency**
- ✓ A good manager remembers employees are people **#Consideration**
- ✓ A good manager does the hard things **#Tenacity**
- ✓ A good manager is an example for the team **#Positivity**
- ✓ A good manager helps the team grow **#Curiosity**
- ✓ A good manager is accountable for achieving the targets **#Tenacity**

LA VISION

Strategic Thinking

La vision

- ✓ La vision, c'est quel le projet de l'entreprise ? Comment veut-on fonctionner au sein de l'organisation pour réaliser ce projet ? Comment il va prendre forme et se matérialiser dans le temps ?
- ✓ La vision a pour but la création d'une dynamique collective de sorte que les collaborateurs soient fortement engagés pour la réussite du projet. **Tout le monde doit être aligné sur la vision.**
- ✓ La vision n'a pas besoin d'être stratégiquement juste par ex définie par des experts mais il faut surtout qu'elle soit acceptée et partagée d'un point de vue managérial. **Le levier d'acceptation est la co-construction. (top-down vs bottom-up)**

LE PROJET

Strategic Thinking

Quelques notions de gestion de projet

- ✓ 2 éléments importants dans la gestion de projet : **Urgence** (ce qui doit être fait) vs **Criticité** (ce qui met en danger le futur). **Ce qui est très critique va être prioritaire sur ce qui est très urgent.**
- ✓ Il faut formuler les résultats comme des UserStories de sorte que cela soit compréhensible et clair.
- ✓ On ne parle pas des **moyens** d'y parvenir mais s'entendre sur **le résultat à obtenir**. Plus important de s'accorder sur l'objectif que sur les moyens puisque chacun est libre de faire ce qu'il juge nécessaire pour atteindre ces objectifs.

Strategic Thinking

Run vs Build

- ✓ Le **Run** :: l'activité du quotidien, il s'agit des processus.
- ✓ Le **Build** :: piloté par le masterplan de roadmaps agiles
- ✓ La **croissance** est une **alternance** de phases de **Build** et de **Run**.
- ✓ Le **Build** correspond à des enjeux de création et de développement. En gros tout ce que l'on doit faire de nouveau, les choses que l'on doit mettre en place.
- ✓ Le **Run** répond à l'exigence de performances opérationnelles c.a.d de faire notre job bien et de mieux en mieux.

Strategic Thinking

Exemple

- ✓ Lors de la **phase de création**, trouver des clients, c'est du **Build** mais quand le nombre de clients devient plus important, on a donc du **Run** de plus en plus important à savoir il faut servir son client dans la durée avec les bons produits...
- ✓ Le **Run** est basé sur des **processus (process)** que l'on **répète** et que l'on **améliore constamment**. C'est là où l'agilité intervient dans l'organisation du Run, de l'activité quotidienne.
- ✓ C'est pour cela que le **Run** et le **Build** cohabite toujours avec des intensités qui diffèrent dans le temps. **On dit qu'ils dansent ensemble.**

LE RUN

Strategic Thinking

Le RUN: espace d'agilité et d'itération.

- ✓ L'outil magique du **Run**, c'est le **processus**.
- ✓ Dans le **Run**, il peut y avoir plusieurs **processus concomittants** (processus de recrutement, de onboarding, de vente...).C'est dans la création de ces processus que **l'agilité** intervient.
- ✓ Dans le **Run**, le **processus** décrit quelque chose que l'on **fait** et que l'on **répète** (processus de recrutement, de onboarding, de vente...)

Strategic Thinking

Le RUN: les processus coeur

✓ Processus dite de la chaine de valeur (value chain)

- ★Acquisition contrat client

- ★L'execution du contrat avec ces nouveaux clients

- ★L'execution du contrat avec ces anciens clients ou repeat pour les faire revenir

✓ Processus employés

- ★recrutement, onboarding, vie de mon employé, départ

Strategic Thinking

Mesurer la validité d'un processus

- ✓ Les **KPIs** ou les **indicateurs-clés**, ce sont des indicateurs qui décrivent le fait que l'on fait bien le process. Validation pour dire on est bons dans l'exécution du process.
- ✓ **Ownership** ou la **responsabilité**. Qui est en charge sur ces KPIs
- ✓ **Instances** : moments collectifs qui sont très organisés, souvent très rigoureux et qui permettent de faire un état des lieux des processus (reportings). Ex : instance de vente où l'ensemble des vendeurs vont faire passer leurs prospects chauds du moment, partager les difficultés...
- ✓ **Cookbooks** : bcp de boîtes décrivent leurs processus par des procédures cad comment il faut faire de A à Z et qui les laissent en état sans évolutions.
- ✓ **Outil** : un outil qui permette de suivre un des processus ex un CRM.

Strategic Thinking

KPI : la vie du KPI

- ✓ Le KPI doit décrire la qualité de l'exécution par exemple KPI de satisfaction ou indice de satisfaction.
- ✓ Dans les KPIs, il faut faire le ménage dans les KPIs, tendance à les empiler.
- ✓ Il existe 4 niveaux de pilotage avec des codes couleurs: vert, orange, rouge (andon), bleu (over positif). Il y a probablement de la richesse et du savoir à tirer de cette situation.

LE BUILD

Strategic Thinking

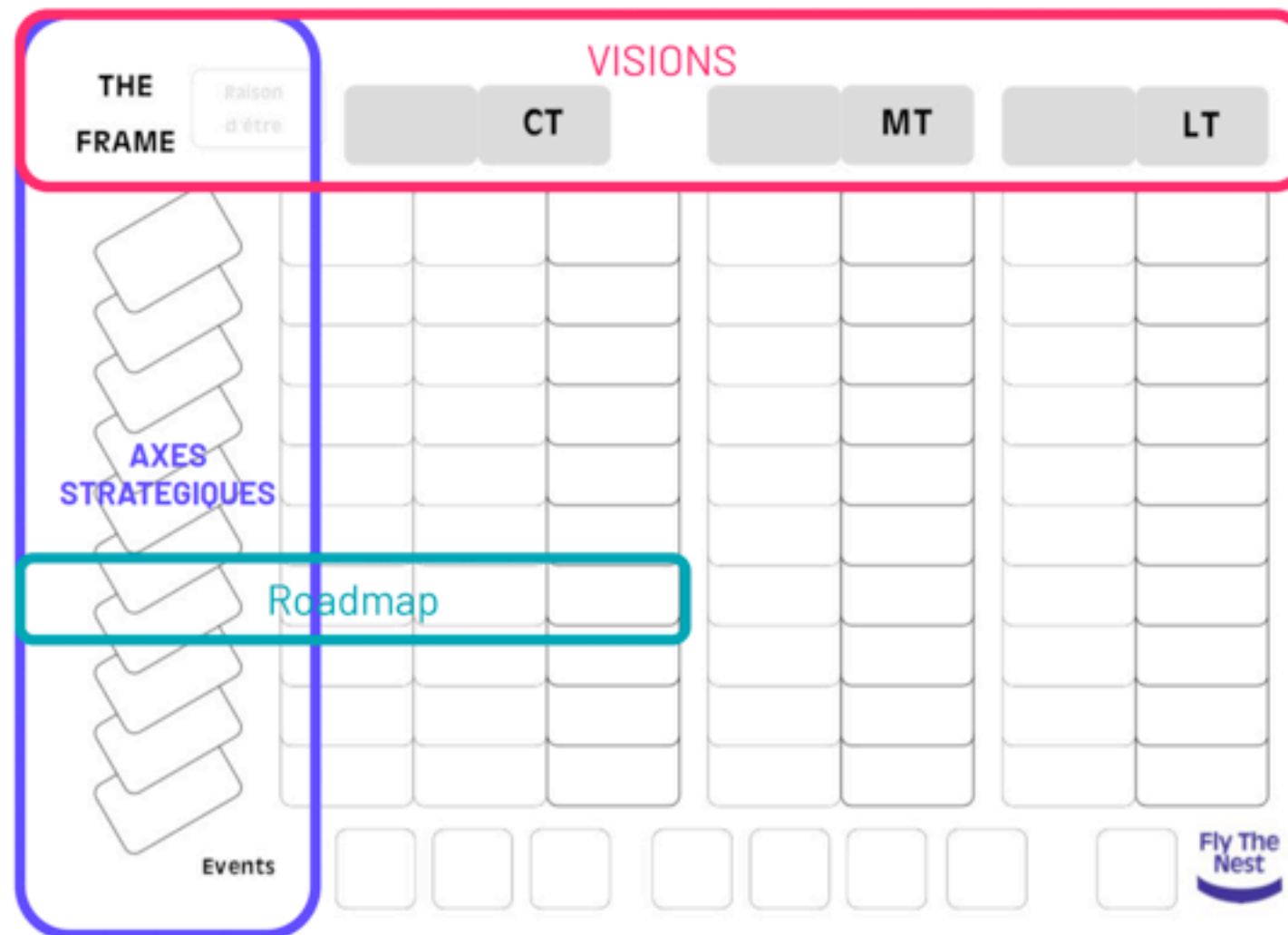
Construire un tableau des projets en cours

- ✓ Sur l'axe horizontal, des X :: **VISIONS** (échelle de temps CT, MT, LT)
- ✓ Sur l'axe vertical, des Y :: **AXES STRATÉGIQUES** (tous les projets qui sont en oeuvres à un instant T dans l'organisation)
- ✓ De l'intersection entre X et Y naît la **ROADMAP**
- ✓ La finalité du tableau, c'est obtenir un “big picture” des projets priorisés les uns avec les autres et ensuite naturellement d'aller chercher l'engagement de chacun.

Strategic Thinking

Construire un tableau des projets en cours

Livrable vision



Strategic Thinking

Idées de mise en place pour définir le Build

- ✓ **Step_1** :: donner 5 à 6 post-it pour définir les projets du moment qui sont autant d'axes stratégiques.
- ✓ **Step_2** :: prioriser les projets les uns par rapport aux autres en fonction de la vision CT

Strategic Thinking

Illustration pour un axe stratégique

- ✓ **Choisir un axe stratégique ::** acquisition client
- ✓ **Définir une vision CT, MT, LT ::** avoir suffisamment de clients pour passer cette phase compliqué de confinement
- ✓ **Placer les résultats (UserStories) qui jalonnent l'axe sur le chemin de cette vision (axe des Y)**

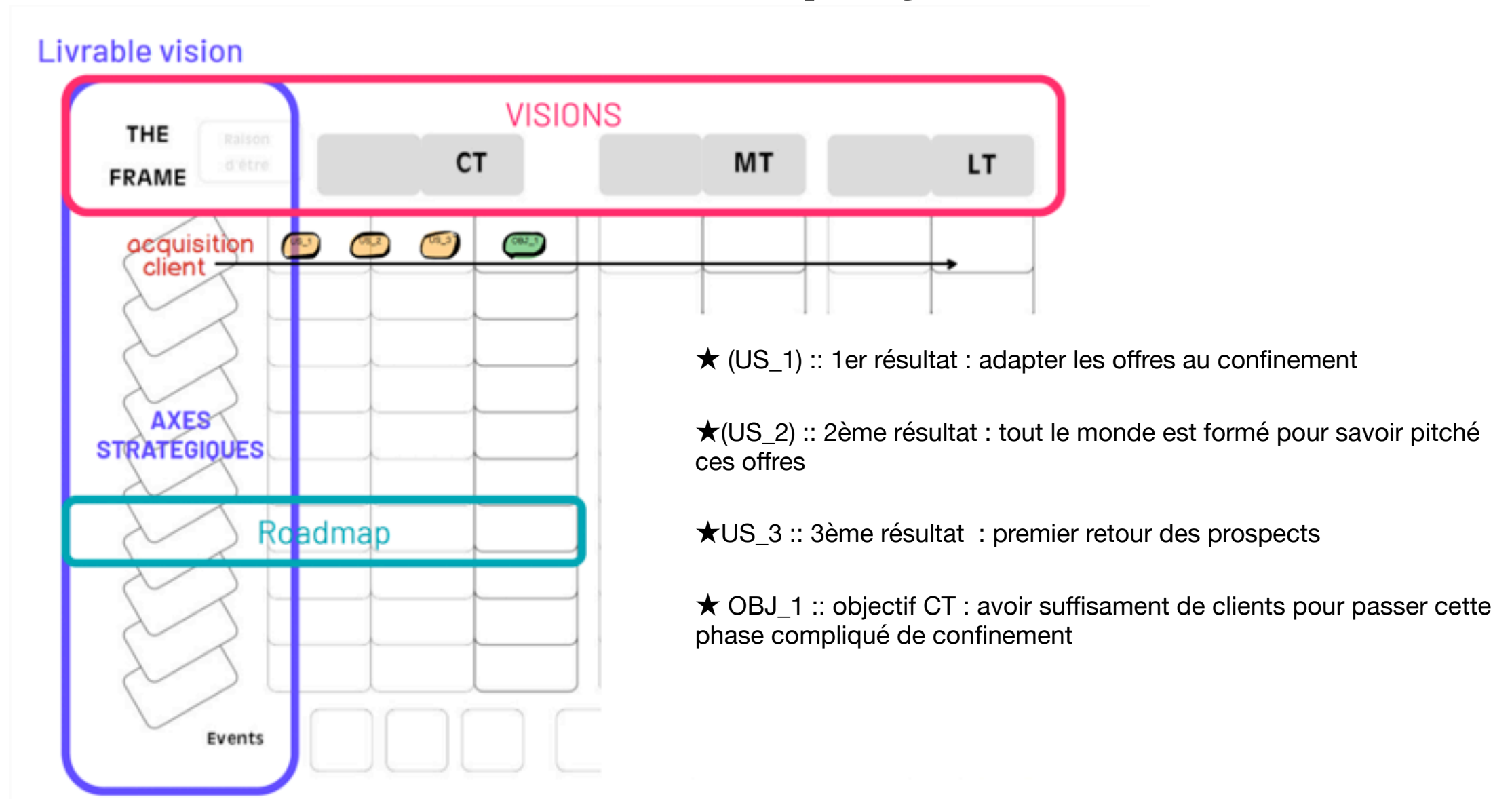
★1er résultat: adapter les offres au confinement

★2ème résultat: tout le monde est formé pour savoir pitché ces offres

★3ème résultat: premier retour des prospects

Strategic Thinking

Construire un tableau des projets en cours



CONCLUSION

Strategic Thinking

Take-Aways Most Important

- ✓ **Appliquer les fondamentaux de l'agilité** : la théorie des petits pas, l'itération, le questionnement de l'atteinte du résultat, la formalisation du résultat sous forme de US, l'engagement et non pas le contrôle...
- ✓ Parler de **motivation collective** à une **vision** et d'**engagement individuel** à un **résultat**
- ✓ L'**engagement individuel et collectif** dans l'**action** est bien la marque de l'**efficacité collective** d'une organisation et d'une équipe (Alignement)

Strategic Thinking

Other Take-Aways

- ✓ **Plusieurs porteurs de vision donne pas de porteur du tout,. Il faut construire des équipes autour d'un sujet qui ont toujours un leader attitré qui se trouve être porteur de la vision. (Feature teams)**
- ✓ En agile, on ne traite pas les problèmes avant qu'ils arrivent, cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas les penser, qu'il ne faut pas avoir une réflexion constante des risques. **Il ne faut pourtant pas mettre trop d'efforts et d'énergie à pallier des risques si on n'est pas sûr qu'ils arrivent.**
- ✓ Créer une organisation/équipe qui sait gérer les problèmes, les détecter, les anticiper et au besoin s'y adapter. **La vraie valeur ajoutée d'une équipe est de trouver des réponses dimensionnées et appropriées à la réalité du moment.**