

# La dynamique du changement

**Dr Jacques Blanc**

**Ingénieur EPFL, MBA**

**MBA HEC Lausanne,**

**le 5 février 2005**



# Sommaire

1

---

Pourquoi changer ?

2

---

Que changer ?

3

---

Comment changer ?

# Pourquoi changer ?

## Et pourquoi pas?

1

2

3



# Pourquoi changer ?

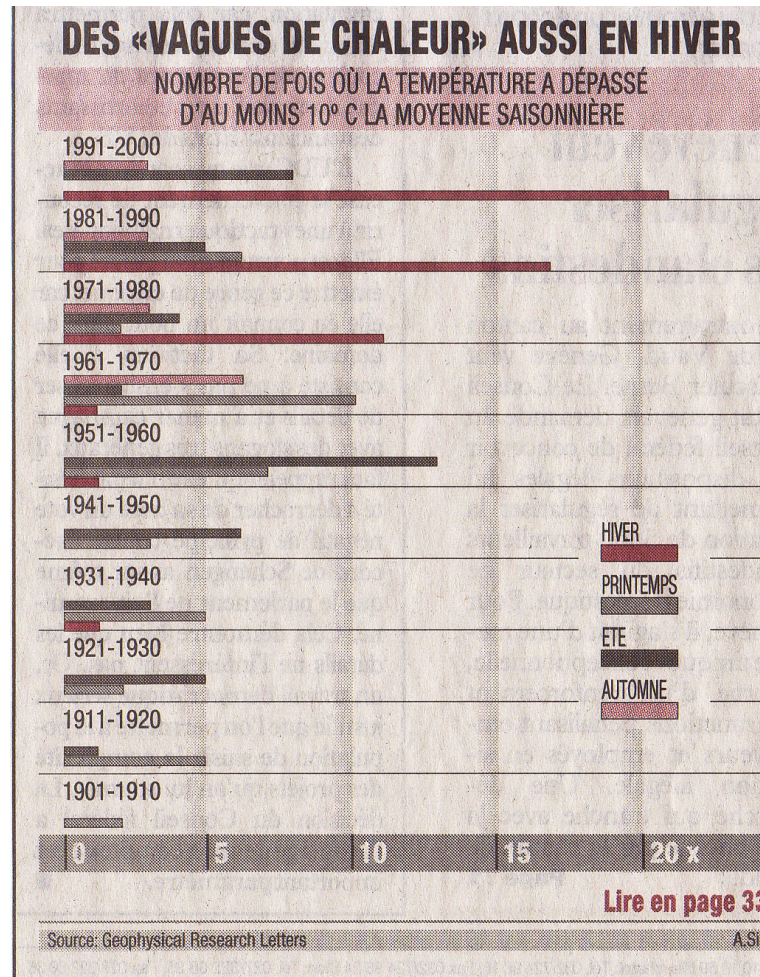
## Les canicules hivernales

1



2

3



# Que changer ?

## Les acteurs

1

2

3

### Marché

- Clients
- Besoins
- Ressources

### Entreprise

- Philosophie
- Compétences
- Ressources

### Concurrents

- Stratégie
- Compétences
- Ressources

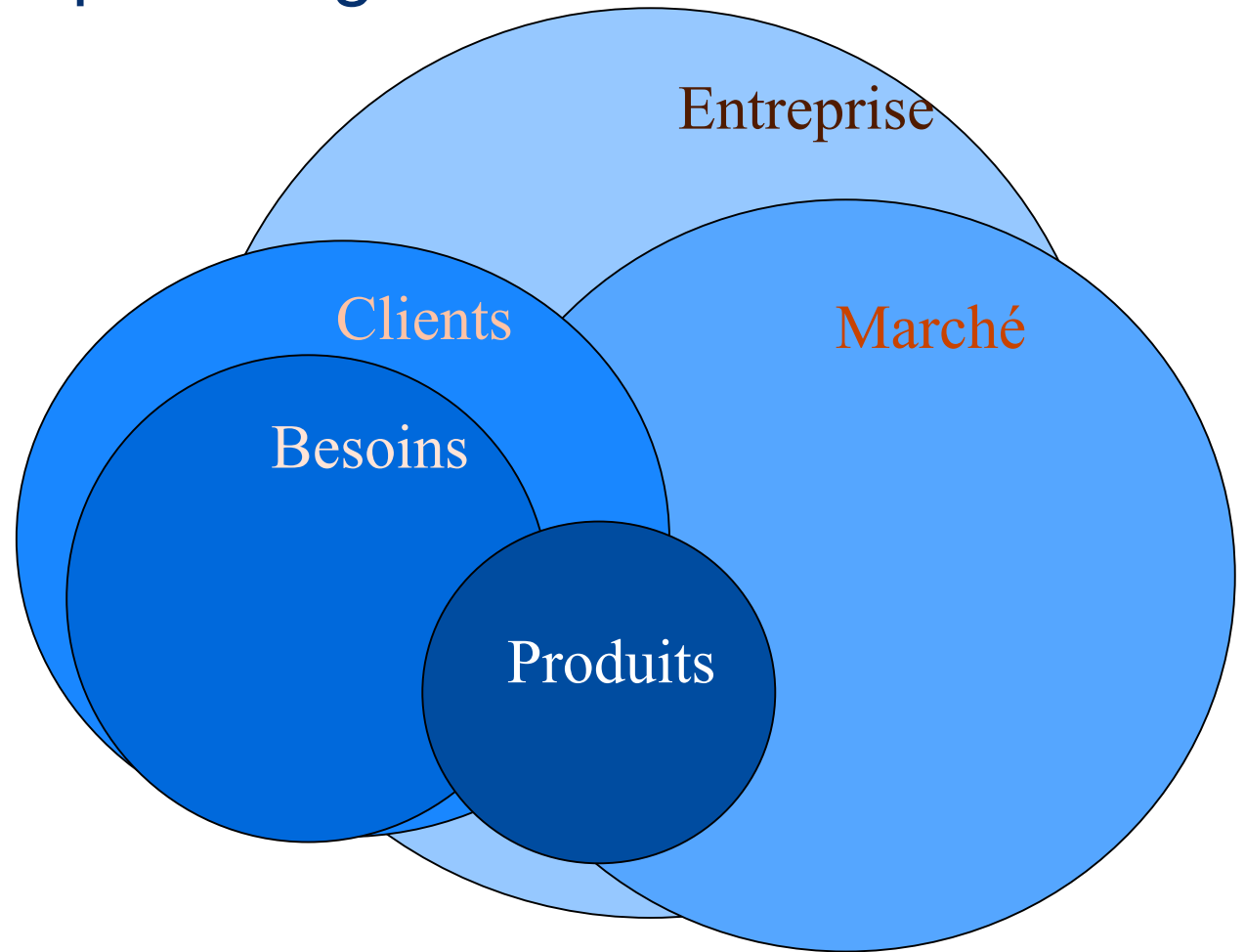
# Que changer ?

## Qu'est-ce qui change?

1

2

3



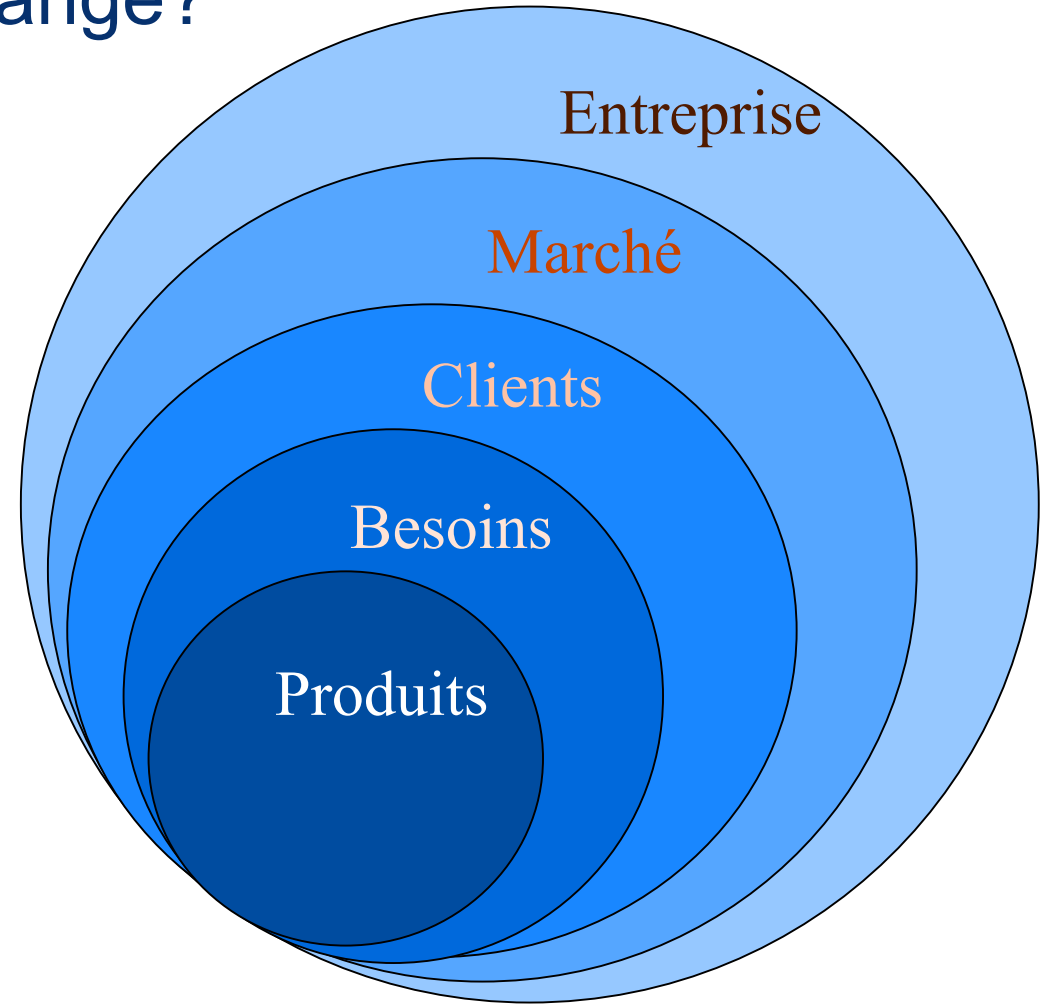
# Que changer ?

## Qu'est-ce qui change?

1

2

3



# Que changer ?

## Exemple

1

---

2

---



3

---

Banques / Assurances?



# Que changer ?

Qu'est ce qui ne change pas ?

1

---

2

---



3

---

Quel est le point fixe / le référentiel ?

**Postulat de base:** C'est la stratégie

# Que changer ?

Une entreprise c'est

## Un outil

- Entre les mains d'un certain nombre de personnes
  - Qui ont chacune des **compétences** spécifiques
- Qui permet à ces personnes d'exprimer leurs **compétences**
  - Afin de produire quelque chose
  - Parce que seules elles ne pourraient le faire.

# Que changer ?

Diriger une entreprise c'est

1

2

3

## Définir une stratégie

- Afin que l'outil puisse créer de la valeur

## Définir une organisation

- Afin que la stratégie puisse être appliquée

## Organiser des relations

- Afin que l'organisation fonctionne

# Que changer ?

Définir une stratégie c'est

1

2

3

## Analyser

- Ce que l'entreprise veut faire
- Ce que l'entreprise peut faire
- Ce que l'entreprise doit faire pour réussir

## Décider

- Le Quoi
  - ***Produits x Marchés***
- Le Comment => les choix opérationnels
  - Stratégie marketing
  - Ressources
  - Vente

# Que changer ?

## Exemple

1

---

2

---



3

---

Mercedes / Honda ?

# Que changer ?

## Les différentes stratégies

1

---

2

---



3

---

- Produits
  - Développement de produits
  - Service/vente
- Marché
  - Analyse de marché
  - Loyauté des consommateurs
- Technologie
  - Recherche de la technologie
  - Application marketing

# Que changer ?

## Les différentes stratégies

1

---

2

---



3

---

- Production
  - Efficacité de la production
  - Marché de substitution
- Marketing/Vente
  - Recrutement des vendeurs
  - Efficacité de la vente
- Distribution
  - Efficacité
  - Organisation

# Que changer ?

## Les différentes stratégies

1

---

2

---



3

---

- Exploitation de ressources naturelles
  - Exploration
  - Transformation
- Croissance
  - Maximisation de volume
  - Gestion des actifs
- Profit
  - Portfolio Management
  - Système d'information



# Que changer ?

## Exemple de stratégie

1

---

2

---



3

---

Laser / Fullerenes

Genolier / Montchoisi

Silentsoft / Silentoil

# Que changer ?

Diriger une entreprise c'est

1

2

3

## Définir une stratégie

- Afin que l'outil puisse créer de la valeur

## Définir une organisation

- Afin que la stratégie puisse être appliquée

## Organiser des relations

- Afin que l'organisation fonctionne

# Que changer ?

Définir une organisation c'est

1

---

2

---



## Attribuer des ressources

- En fonction de la stratégie

3

---

## Mobiliser des compétences

- Afin d'exploiter les ressources

## Définir des flux

- Afin l'outil puisse fonctionner

# Que changer ?

Diriger une entreprise c'est

1

2

3

## Définir une stratégie

- Afin que l'outil puisse créer de la valeur

## Définir une organisation

- Afin que la stratégie puisse être appliquée

## Organiser des relations

- Afin que l'organisation fonctionne

# Que changer ?

## Organiser des relations c'est

1

---

2

---



3

---

**Diriger...**

# Que changer ?

## Hierarchie des questions

1

2

3

### *Stratégie*

Qui sommes-nous ?



### *Marketing*

Que faire ?



### *Marketing / Vente*

Comment faire ?

- Quels sont les buts de notre société, quelle est sa vision, sa mission ?
- Quelle est notre identité, notre philosophie, notre culture ?
- Quelles sont nos compétences ?
- Quels sont nos métiers ?
- Quelles sont nos forces et nos faiblesses ?
- Qui sont nos concurrents ?
- Quel est notre marché ?

# Que changer ?

## Hierarchie des questions

1

2

3

*Stratégie*

Qui sommes-nous ?



*Marketing*

Que faire ?



*Marketing / Vente*

Comment faire ?

- Qui sont nos clients ?
- Quelle est la demande ?
- Quelles sont les opportunités, comment les sélectionner, comment les développer ?
- Quelle est notre offre ?
- Quelles sont nos prestations ?

# Que changer ?

## Hierarchie des questions

1

2

3

*Stratégie*  
Qui sommes-nous ?



*Marketing*  
Que faire ?



*Marketing / Vente*  
Comment faire ?

- Quelle est notre organisation de vente ?
- Comment vendons-nous ?



# Que changer ?

## Réponse...

1

---

2

---



3

---

- L'organisation
- Les processus
- Les produits

# Comment changer?

## Hierarchie des questions

1

---

2

---

3

---



Recherche  
d'opportunités



Evaluation et  
sélection  
des opportunités



Développement  
des opportunités

# Comment changer?

## Hierarchie des questions

1

2

3

Recherche  
d'opportunités



Evaluation et  
sélection  
des opportunités



Développement  
des opportunités

Développement d'une base de réflexion libre et transparente permettant de générer de nouvelles idées et de découvrir de nouvelles opportunités

# Comment changer?

## Percevoir le changement

1

---

2

---

3

---



- *Succès inespérés / Echecs inattendu*

- Quel produit, quel segment de clients, quel concurrent a-t il connu récemment un succès inespéré / échec nattendu ?

- *Evènement externe / interne inattendu*

- *Faiblesse d'un processus*

- Quelles faiblesses existent dans les processus de nos clients ou de nos concurrents ?

# Comment changer?

## Percevoir le changement

1

---

2

---

3

---



- *Changement de structure du marché*
  - Quel changement structurel majeur est-il en train de se produire parmi nos concurrents, chez nos clients, sur les marchés de nos clients, etc.
- *Changements de perception*
  - Pour quelle nouvelle raison nos clients ont-ils achetés nos produits récemment ?
  - Qu'est-ce qui est en train de changer dans la façon dont nos produits sont perçus?
- *Nouvelle loi*

# Comment changer?

## Hierarchie des questions

1

2

3

Recherche  
d'opportunités



Evaluation et  
sélection  
des opportunités



Développement  
des opportunités

- Analyse de la cohérence avec la stratégie de l'entreprise
- Analyse de la relation coût / bénéfice
- Analyse des risques
- Analyse des facteurs critiques qui permettront le succès

# Comment changer?

## Evaluation / sélection des opportunités

1

---

2

---

3

---



- Correspondance stratégique
- Relation coût / bénéfice
- Difficulté de mise en œuvre
- Risques
  - Performances, moral, image, rentabilité, flexibilité, réseau de relation, etc
  - Evaluation de scénarios

# Comment changer?

## Evaluation / sélection des opportunités

1

2

3

Questions	Élevé	Moyen	Faible
<i>Quel degré de similitude y a-t-il entre :</i>			
Les produits que cette opportunité nous offre et nos produits courants ?			
Les marchés (segments ou géographiques) que cette opportunité nous offre et nos marchés courants ?			
Les clients que cette opportunité nous offre et nos clients habituels ?			
La technologie que cette opportunité nécessite et les technologies que nous maîtrisons ?			
Les méthodes de ventes / marketing que cette opportunité nécessite et nos méthodes de vente / marketing actuelles ?			
Les ressources humaines et compétences que cette opportunité nécessite et nos ressources humaines et compétences actuelles ?			



# Comment changer?

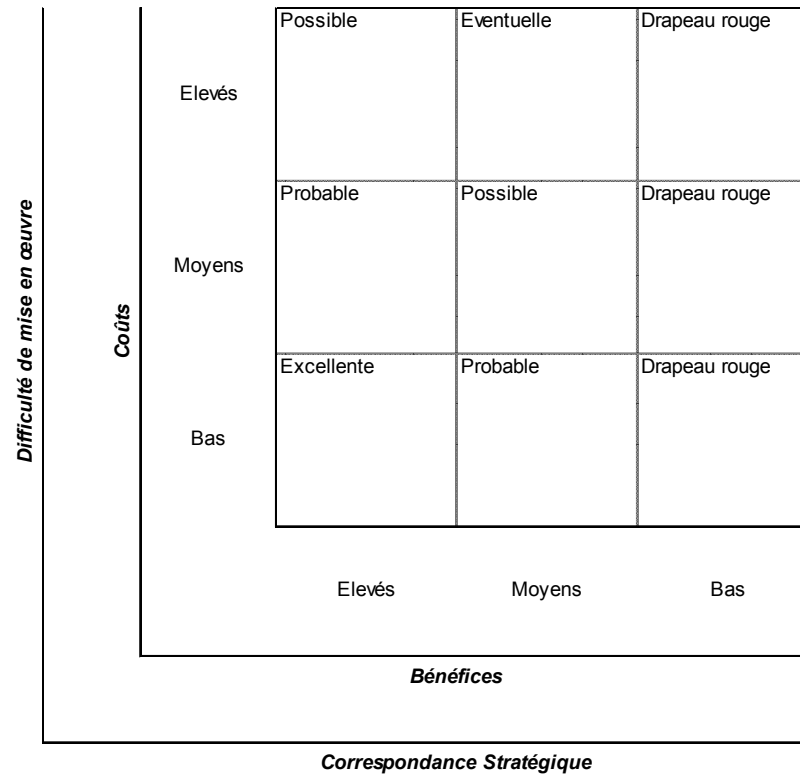
## Evaluation / sélection des opportunités

1

2

3

### Evaluation de l'opportunité



# Comment changer ?

## Scénarios...

1

2

3

Opportunité / Concept :

Worst-Case scénario Rendement / Productivité	Best-Case Scénario Rendement / Productivité

# Comment changer ?

## Echelle d'évaluation des risques...

1

2

3

-5	<b>Risque majeur</b> : Business, emplois, moral et / ou image souffrent sévèrement. Peut représenter la faillite pour une petite entreprise. Résultat désastreux.
-4	<b>Risque substantiel</b> : Disfonctionnement majeur de l'organisation; pertes d'argent importantes; retour aux opérations normales difficile.
-3	<b>Risque significatif</b> : Des actions importantes devront être prises afin de rétablir la situation. La progression vers un objectif global est interrompue. Les effets seront marquants et auront des conséquences sur le future de l'organisation.
-2	<b>Quelques risques</b> qui pourtant semblent contrôlable. Entre dans le cadre "liberté d'échec". Les seuls intéressé en ressentirons les effets qui seront considérés comme mineurs.
-1	<b>Très petit risque</b> , au pire, considéré comme un accroc mineur. Virtuellement personne n'en ressentira les conséquences. Relativement peu de travail sera nécessaire pour rétablir la situation.
0	<b>Status quo</b> . Performances, moral, image, rentabilité, flexibilité, réseau de relations resterons précisément les mêmes que ce qu'ils sont aujourd'hui.
+1	<b>Légère amélioration</b> . La plus part des gens ne réaliseront même pas ce qui s'est passé. Les personnes directement concernées ne verront qu'un avantage mineur. Les résultats ne seront ressentis qu'à court terme et vite oubliés.
+2	<b>Amélioration visible</b> . Les plus concernés par le projet seront largement bénéficiaires. Les améliorations seront tangibles et répétables.
+3	<b>Améliorations significatives</b> . Toute l'organisation en mesurera les retombées et tentera de les exploiter. Les effets seront de longue durée.
+4	<b>Amélioration substantielle</b> . Avantage compétitif notoire et/ou grande efficacité opérationnelle. Bénéfice à long terme. Évènement marquant pour l'organisation, également visible en externe.
+5	<b>Tournant majeur</b> dans le développement de l'organisation. L'amélioration placera la compagnie ou le département en position de leader. Profond changement dans la culture et/ou dans les opération de l'organisation.

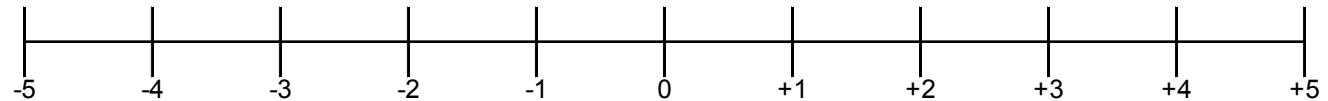
# Comment changer ?

## Echelle d'évaluation des risques

1

2

3



Critère de rejet :	Worst case $\leq -4$
Critère d'acceptation :	Worst case $\geq -2$ et Best Case $\geq +2$

# Comment changer ?

## Hierarchie des questions

1

2

3

Recherche  
d'opportunités



Evaluation et  
sélection  
des opportunités



Développement  
des opportunités

**Moteur du changement**

# Comment changer ?

## Actions préventives...

1

Opportunité / Concept :

2

3

Worst-Case scénario

Facteurs critiques / causes probables

Action préventive




# Comment changer ?

## Actions de promotion...

1

2

3

Opportunité / Concept :

Best-Case Scénario
--------------------

Facteurs critiques / causes probables
---------------------------------------

Action de promotion
---------------------




# Comment changer ?

## Les rôles respectifs

1

---

2

---

3

---



- Qui
- Fait quoi ?
- Comment ?



# Que changer ?

## Les rôles respectifs

1

---

2

---



3

---

- La direction
- L'ensemble des collaborateurs

La psychologie ?

# Comment changer ?

## Les rôles respectifs

- 1

---

- 2

---

- 3

		Identification	Approche	Proposition
		Tous		
<b>Qui</b>		Equipe de sélection		
				Direction
		Recherche		
<b>Fait quoi</b>		Sélection		
			Développement	Mise en oeuvre
		Imagination, Check Liste		
<b>Comment</b>		Filtre, eval. du risque		
			Techniques de gestion	

# Comment changer?

## En résumé

1

2

3

- Générer un processus de remontée d'informations impliquant tous les collaborateurs
  - Identification des opportunités
- Créer une équipe d'exploitation de l'information
  - Sélection des idées et des opportunités
    - Définition des critères de sélection
  - Développement des projets et suivi de la mise en oeuvre
  - Centralisation de l'information pour une meilleure efficacité

# Comment changer?

## En résumé

- 1
  - 2
  - 3
- Développer une conception globale de la vente
  - Impliquer chacun
  - Mettre en œuvre un processus qui va prendre en compte toutes les idées

- Pour que les idées intéressantes ne restent pas des idées en l'air
- Pour développer le mix *produits x marché*
- Pour augmenter le flux des offres et leur succès

**Nous vous remercions de  
votre attention**