

Apprentissage Stratégique

Comment définir et mettre en œuvre des stratégies gagnantes ?

« Ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni les plus intelligentes mais celles qui sont les plus à même de s'adapter aux changements. »

Charles Darwin

- **La capacité d'une entreprise à s'adapter plus vite que ses concurrents, lui procure un avantage concurrentiel majeur.**
- **Pour que l'avantage soit durable, il ne s'agit pas de changer une fois pour passer d'un état X à un état Y, mais de pouvoir constamment s'adapter à son environnement.**
- **Pour s'adapter à un environnement, il convient de le comprendre et d'ajuster ses interactions avec lui.**

Stratégie : Définition

« Il n'y a pas de vent favorable
pour celui qui ne sait où aller. »
Sénèque

- **Stratégie** : du grec « stratégie », « stratos » armée et « agein » mener,
- **Une stratégie comprend deux dimensions** :
 - une dimension choix stratégiques (vision, facteurs clés de succès),
 - une dimension planification (objectifs, moyens, actions),

Choix stratégiques

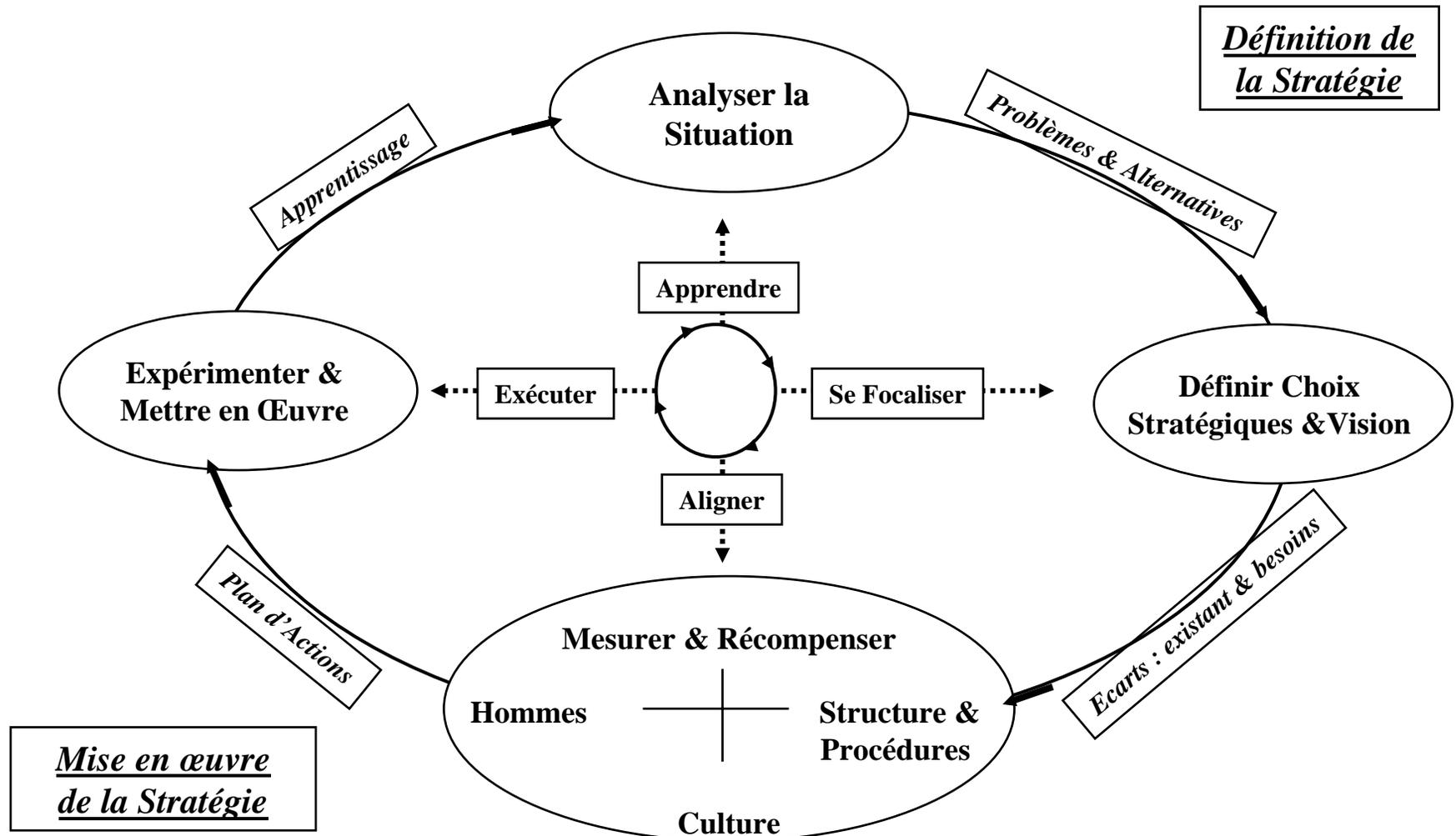
*Idées, concepts,
Intégrer l'environnement,
Approche exploratoire,
Inventer le futur,
Implique souvent des transformations,
Désigner la voie.*

Plan d'actions

*Chiffres,
Projeter une volonté,
Mobilisation,
S'appuyer sur le passé,
Toujours itératif,
Gérer.*

- **Il s'agit de faire les meilleurs choix de cibles et d'actions, sous contrainte de ressources limitées.**

Cycle d'Apprentissage Stratégique



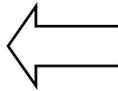
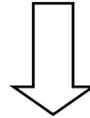
Analyser la Situation

- **Il s'agit de poser un diagnostic (pas de faire une revue), d'identifier des faits, des tendances qui indiquent le sens de l'histoire, de synthétiser de la façon la plus simple possible la situation.**
- **L'analyse en termes de situation et de tendances doit être menée sur 5 axes :**
 - Clients/prospects : Demande, Segments, Besoins, Couverture, Satisfaction, ...
 - Concurrence : Offre (4P), Avantages, Nouveautés attendues, ...
 - Résultats de l'entreprise : Compte d'exploitation (par Segments/Produits/...), Points Forts/points faibles, ...
 - Secteur : Dynamique du secteur, Evolutions, ...
 - Environnement : Economique, Social, Technique, Législatif, ...
- **Au final, il convient de mettre en lumière les faits marquants :**
 - Risques et Opportunités,
 - Alternatives stratégiques clés.

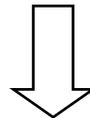
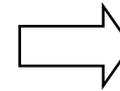
Choix Stratégiques* & Vision

Focus Clients

Quels clients allons nous servir ?
Quelle est la hiérarchie de leurs besoins ?
Qu'allons nous leur proposer ?



La Proposition Gagnante
Qu'allons nous faire différemment
ou mieux que nos concurrents ?



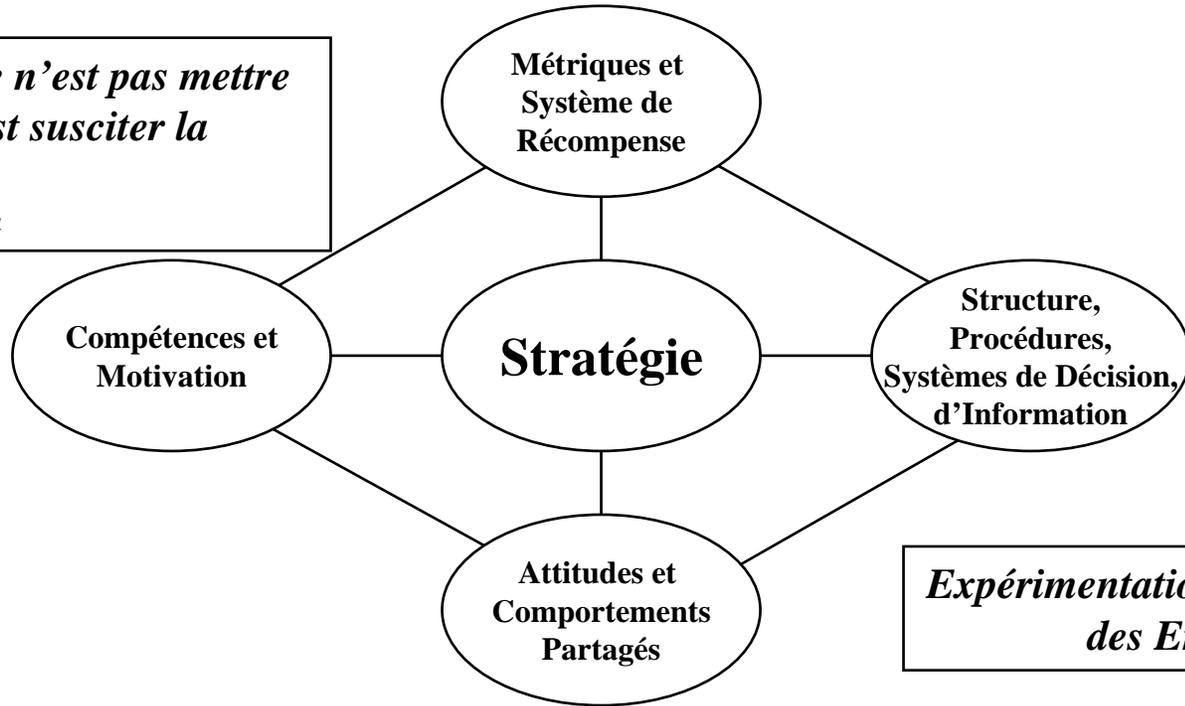
5 Priorités clés

(Les quelques points qui feront la plus grande différence)

* Ils doivent être simples, clairs, pratiques, définir une voie gagnante, mettre en appétit et servir de base à la formulation de la vision.

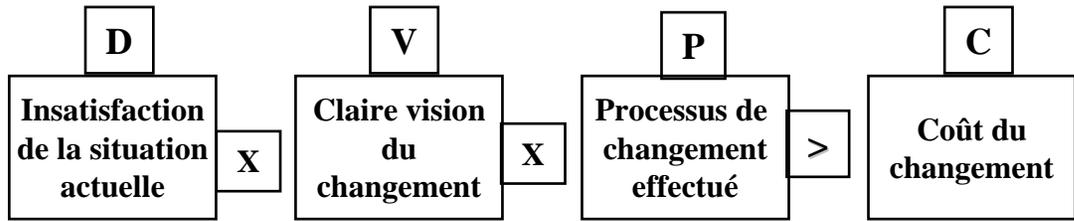
Aligner l'Organisation, Mettre en Oeuvre

« *Organiser ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est susciter la vie.* »
Jean René Fourtou



Expérimentation & Acceptation des Erreurs ?

Equation d'appréciation du changement



VP = Absence de sentiment de besoin de changement
 DP = Anxiété et confusion
 DV = Frustration et rejet du changement

Points clés d'une Stratégie

- **Quels sont les faits marquants ?**
 - **Quels faits marquants fondent nos choix stratégiques ?**

- **Où allons nous nous battre (et où n'allons nous pas) ?**
 - **Quels marchés, produits, services, clients, régions ?**

- **Comment allons nous gagner ?**
 - **Propositions gagnantes et priorités stratégiques ?**

- **Comment allons nous faire plus de profits ?**
 - **Quelles sont nos spécificités en matière de vente ou de distribution qui vont nous permettre de faire plus de profits ?**

- **Comment allons nous mettre en œuvre ?**
 - **Comment allons nous aligner et motiver notre organisation ?**

Fiche Stratégie

	<u>Quels sont les faits marquants</u> ?
<u>Clients, prospects</u>	
<u>Concurrence</u>	
<u>Résultats de l'entreprise</u>	
<u>Secteur</u>	
<u>Environnement</u>	
	<u>Où allons nous nous battre</u> ?
<u>Focalisation client</u>	
	<u>Comment allons nous gagner</u> ?
<u>Proposition gagnante</u>	
<u>5 Priorités</u>	
	<u>Comment allons nous faire plus de profits</u> ?
<u>Spécificités source de profits</u>	
	<u>Comment allons nous aligner l'organisation</u> ?
<u>Structure & procédures</u>	
<u>Hommes</u>	
<u>Métriques & récompense</u>	
<u>Culture</u>	