

Questions managériales

4 séquences

Pages 10 à 11

4. En quoi les 5 principes de l'effectuation peuvent-ils être aidants ?

Page 9

3. Quelles actions devrions-nous entreprendre maintenant et à l'avenir ?

Pages 5 à 8

2. Que signifient ces changements aujourd'hui et à l'avenir ?

Pages 2 à 4

1. Comment vivez-vous les perturbations ?

Questions managériales

1. Comment vivez-vous les perturbations ?

- Quel a été l'impact des perturbations sur les équipes et sur votre organisation ?
- Comment votre équipe ou votre organisation doit-elle réagir immédiatement à la perturbation ?
- Comment vous adaptez-vous et réagissez-vous en tant qu'équipe ?
- Quelles sont les priorités stratégiques qui changent ou doivent changer ?
- Comment les besoins de nos clients évoluent-ils ?
- Quelle valeur est prioritaire pour nos clients ?
- Quels changements ont un impact sur le marché, l'économie, la technologie, l'environnement, la gouvernance ou les valeurs sociétales ?

Questions managériales

1. Quel est le niveau actuel de curiosité de l'entreprise?

	Faible	Moyenne	Forte
Intimité client	Aucune connaissance des clients	Compréhension analytique de clients	Une compréhension intime et empathique de clients
Ouverture à l'extérieur	Perspective très interne	Quelques invitations de personnes extérieures et recherche des stimuli extérieurs	Nombreuses invitations de personnes extérieures et recherche des stimuli extérieurs
Recherche d'idées	Pas de mécanismes pour trouver des idées à l'extérieur	Les idées proviennent parfois des clients, les employés ou les fournisseurs	Les idées proviennent régulièrement des clients, les employés et les fournisseurs
Diversité des équipes	Manque de diversité des équipes	Une certaine diversité (parcours, formations, origines, compétences)	Une forte diversité (parcours, formations, origines, compétences)
Echanges inter-entreprises	Fonctionnent en grande partie interne	Echanges réguliers entre métiers ou pays	Echanges nombreux entre métier et pays
Ouverture à l'expérimentation	Aucune expérience possible	Quelques expériences menées avec l'accord de la direction	Nombreuses expériences menées régulièrement
Partage d'idées	Seules les idées 'parfaites' sont partagées	Les idées 'documentées' sont partagées	Même des idées brutes (mais bien pensées) sont partagés pour obtenir un retour d'information rapide
Tolérance à l'échec	L'échec est lourdement pénalisé	Aucune sanction pour les échecs 'utiles'	Les échecs sont analysés et valorisés au même titre que les réussites

Questions managériales

1. Quel est le niveau actuel de résilience de l'entreprise?

	Faible	Moyenne	Forte
Acceptation des particularités *	Faible acceptation des particularités individuelles	Acceptation de certaines particularités individuelles	Acceptation assumée de diverses particularités individuelles
* droit à l'erreur, diversité, parcours différents, fragilités (absences pour maladie durable, événement familial grave...)			
Attention aux points d'équilibre **	Faible attention portée aux points d'équilibre	Attention portée à certains points d'équilibre	Attention portée à plusieurs points d'équilibre
** vie pro/perso, capacités de chacun.e, évolution des salarié.e.s, santé des salarié.e.s, qualité de l'ambiance au travail			
Prise en compte de la notion de résilience	Notion peu prise en compte par l'entreprise. La résilience est vue comme une capacité individuelle (capacité d'une personne à retrouver un équilibre professionnel après une maladie, à reprendre son travail après un choc personnel)	Notion élargie. Pour l'entreprise, la résilience inclut également la capacité d'une personne à se remettre d'un problème professionnel, la volonté d'une personne de s'extraire d'une souffrance au travail, le soutien d'un tuteur pour sortir d'une difficulté professionnelle	Notion 360°. Pour l'entreprise, la résilience inclut en plus les actions collectives pour retrouver un équilibre de travail, la capacité d'un collectif de travail à absorber une crise, la capacité d'un collectif à s'adapter à une crise
Développement de compétences ***	Peu de compétences développées au sein de l'entreprise	Certaines compétences sont identifiées, développées et valorisées	Les compétences suivantes sont identifiées, développées et valorisées

*** sens des priorités, empathie, audace, agilité, courage, communication constructive, esprit d'entreprendre, intelligence émotionnelle, créativité ... et d'autres

Questions managériales

2. Que signifient ces changements aujourd'hui et à l'avenir ?

- Comment serons-nous, en tant qu'individus, en tant qu'équipe et en tant qu'organisation, touchés par ces changements ?
- Qu'est-ce que nous faisons qui continuera à nous servir, et qu'est-ce qui ne le fera pas ?
- Comment sommes-nous organisés pour servir nos clients ?
- Sur la base de notre offre actuelle, qu'est-ce qui continuera à servir les besoins évolutifs de nos clients ?
Qu'est-ce qui ne le sera pas ?
- Quelles sont les lacunes de notre offre actuelle par rapport aux besoins de nos clients et au contexte externe ?
- Quels sont les nouveaux domaines d'opportunité nets qui se sont présentés à la suite de la perturbation ?

Questions managériales

2. Que signifient ces changements aujourd'hui et à l'avenir ?



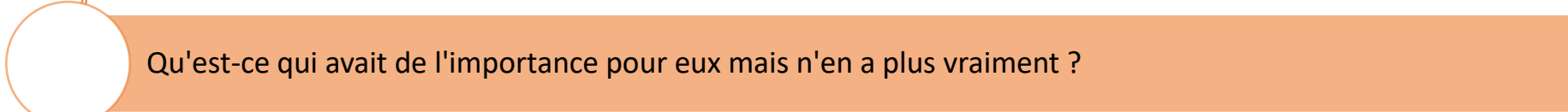
Pourquoi les gens ont-ils toujours acheté chez nous ?



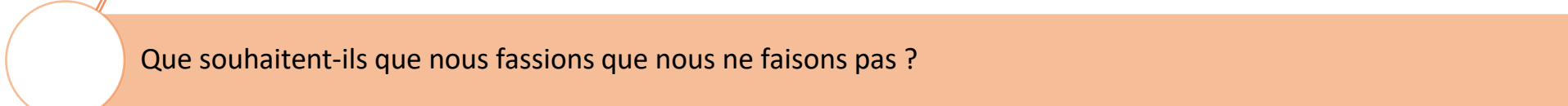
Que leur offrons-nous qui leur importe vraiment ?



Quelle est l'évolution perturbatrice de notre marché ?



Qu'est-ce qui avait de l'importance pour eux mais n'en a plus vraiment ?



Que souhaitent-ils que nous fassions que nous ne faisons pas ?

Questions managériales

2. Que signifient ces changements aujourd'hui et à l'avenir ?






- Quelles tendances perturbatrices sont susceptibles de modifier notre paysage concurrentiel ?
- Quelle est la nouvelle façon dont nous allons être compétitifs dans le cœur de l'économie actuelle ?
- Quels sont les anciens paramètres qui ne sont plus pertinents ? Quels sont les nouveaux ?
- Quelles sont les possibilités de croissance les plus intéressantes qui s'offrent à nous aujourd'hui ?
- Qui seront nos nouveaux concurrents ?
- Quelles sont les capacités uniques qui nous permettront de gagner ?
- Comment affinerons-nous les capacités actuelles et en créerons-nous de nouvelles ?

Questions managériales

2. Que signifient ces changements aujourd'hui et à l'avenir ?

- Si nous réussissons, qui deviendrons-nous ? Qu'est-ce qui sera différent ? Qu'est-ce qui sera identique ?
- Quels changements organisationnels maximiseront nos chances de succès ? Qu'est-ce qui est convaincant ?
- Dans quelle mesure le problème que vous visez est-il important et non résolu ?
- Le "qui" est-il suffisant ? Combien de personnes sont confrontées au problème ?
- Le "comment" est-il crédible ? Dans quelle mesure une solution est-elle imaginable sans aucun miracle ?
- Le pourquoi est-il convaincant ? Dans quelle mesure correspond-elle à votre ensemble de capacités et aux tendances du marché ?

3. Quelles actions devrions-nous entreprendre maintenant et à l'avenir ?

-  Quelles sont les actions nécessaires que votre équipe ou votre organisation doit entreprendre à court, moyen et long terme ?
-  Quels sont les pivots stratégiques à mettre en place pour le modèle de fonctionnement, le produit, le consommateur cible ou la stratégie commerciale de votre organisation ?
-  Que pouvez-vous développer pour tirer parti des opportunités qui se sont présentées ?
-  Que peut faire votre équipe ou votre organisation maintenant pour prendre de l'avance sur les opportunités ou les défis futurs ?
-  Que pouvez-vous faire pour anticiper les crises d'identité à venir, liées aux transformations de votre entreprise / métier / client

4. En quoi les 5 principes de l'effectuation peuvent-ils être aidants ?

1. Démarrer avec ce que l'on a	Alors que l'approche classique consiste à définir des objectifs pour ensuite trouver les moyens nécessaires à leur accomplissement, l'effectuation propose de partir au contraire des moyens à leur disposition pour définir leurs objectifs. « Que puis-je faire à partir de ce que j'ai? » Les moyens sont de trois types : la personnalité des personnes, leur connaissance et leurs relations. Et ce, au niveau individuel et au niveau collectif
2. Raisonner en perte acceptable	Alors que l'approche classique à prendre des décisions sur la base d'un gain attendu que l'on doit estimer (ROI), l'effectuation propose de raisonner en termes de perte acceptable. Il s'agit d'expérimenter en déterminant à l'avance ce que l'on décide de perdre, dans le cas le plus défavorable. La perte (temps, investissements, ...) est connue à l'avance, le risque parfaitement contrôlé mais sans faire de plan sur la comète
3. Obtenir des engagements	Alors que l'analyse de la concurrence est l'un des piliers de la démarche stratégique dans la mesure où elle permet de s'insérer dans la structure de l'industrie au sein de laquelle on se lance, l'effectuation s'intéresse plus à la création de partenariats avec différents types d'acteurs (parties prenantes) afin de « co-construire » l'avenir ensemble. Il ne s'agit pas de résoudre un puzzle conçu par d'autres, mais d'assembler un patchwork avec des parties prenantes qui se sélectionnent elles-mêmes, sans que l'on puisse dire à l'avance avec qui le patchwork sera créé, et donc quelle forme il prendra.

4. En quoi les 5 principes de l'effectuation peuvent-ils être aidants ?

4. Tirer parti des surprises	Alors que la planification stratégique a pour but d'éviter les surprises, l'effectuation accueille celles-ci favorablement et en tire parti. Autrement dit, si l'on vous donne des citrons, vendez de la limonade ! Il s'agit de démarrer sur une idée, et partir sur une autre à la suite d'une observation fortuite, d'une suggestion d'un client ou d'un accident.
5. Créer le contexte	L'effectuation conduit à passer d'une logique de prédiction (essayer de deviner le marché) à une logique de contrôle (l'inventer). La stratégie classique se résume ainsi: « Dans la mesure où nous pouvons prévoir l'avenir, nous pouvons le contrôler. » L'effectuation inverse cette logique en indiquant que « Dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons plus besoin de le prévoir. » Derrière cette logique de contrôle se dessine une vision créatrice, selon laquelle le rôle de l'entreprise est de créer de nouveaux univers, et non de découvrir les univers existants. La logique de contrôle signifie également que c'est l'action qui est privilégiée à l'analyse. L'action est source d'apprentissage mais aussi de transformation de l'environnement, elle n'est pas un sous-produit de la démarche d'analyse, comme cela reste vrai dans la vision classique de la stratégie. Action, transformation et cognition sont étroitement liées