HR Business Partner Masterclass

Strategic Positioner

Raf Vanzeer

NCOI LEARNING

beople

Strategic Positioner

- Interpréter le contexte commercial changeant.
- Décoder les attentes des parties prenantes.
- Comprendre le business stratégique et contribuer à le définir.

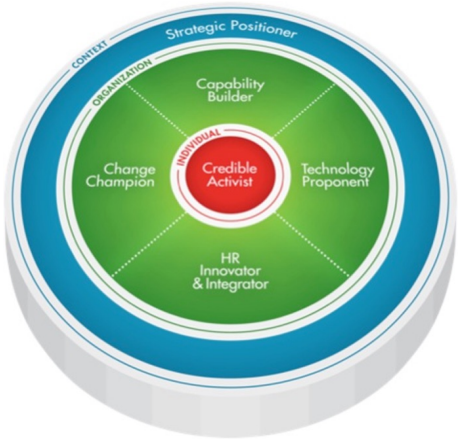
Strategic Positioner

- Développer une vision sur la manière dont l'organisation peut améliorer sa position de marché, aujourd'hui et pour l'avenir.
- Il est essentiel ici de contribuer à la manière dont cette vision peut être élaborée :
  - Identifier les tendances du secteur et l'impact sur sa propre entreprise.
  - Prévoir les obstacles potentiels à la réussite dans son propre secteur.
  - Faciliter le processus pour clarifier la stratégie.
- De plus, il est important d'aligner l'organisation interne avec les attentes des clients externes afin de clarifier, pour vos collaborateurs, les stratégies commerciales orientées vers le client.

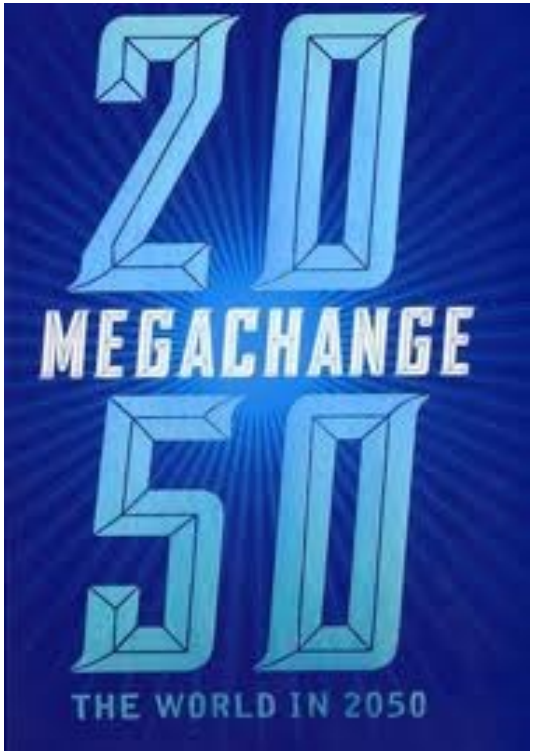
Strategic Positioner

- Connaître le contexte social de votre entreprise ou l'environnement dans lequel elle opère.
- Comprendre la chaîne de valeur de votre organisation : qui sont les clients et pourquoi achètent-ils des produits ou services ?
- Comprendre les composantes de votre organisation (finance, marketing, research & development, engineering), ainsi que leurs objectifs et la manière dont elles collaborent pour soutenir la chaîne de valeur de l'organisation.

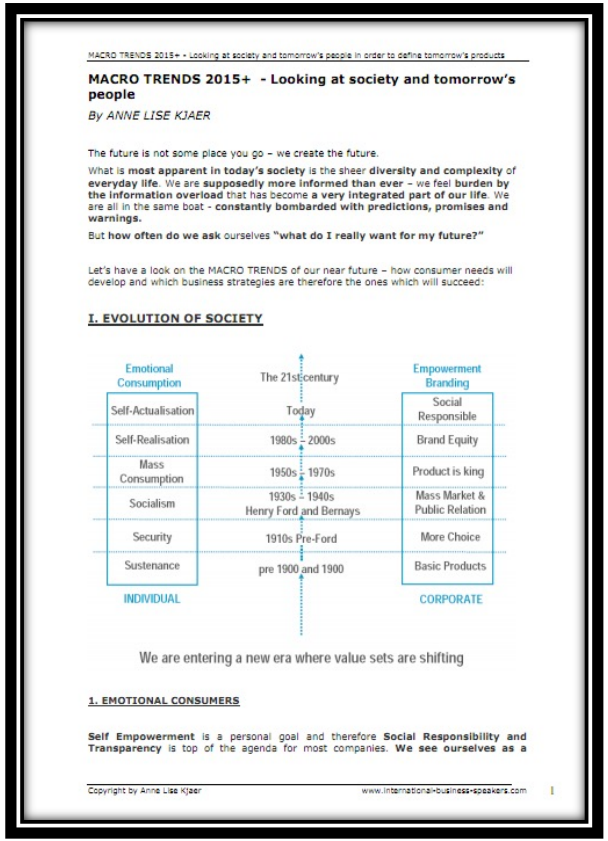
Strategic Positioner



- Dialogue Macro Trends
- Modèles de management
- Comprendre les Business Models
- Gamestorming


20
MEGACHANGE
50
THE WORLD IN 2050

Dialogue collectif



MACRO TRENDS 2015+ - Looking at society and tomorrow's people in order to define tomorrow's products

MACRO TRENDS 2015+ - Looking at society and tomorrow's people

By ANNE LISE KJAER

The future is not some place you go – we create the future.

What is **most apparent in today's society** is the sheer **diversity and complexity** of **everyday life**. We are **supposedly more informed than ever** – we feel **burden by the information overload** that has become **a very integrated part of our life**. We are all in the same boat - **constantly bombarded with predictions, promises and warnings.**

But **how often do we ask** ourselves **"what do I really want for my future?"**

Let's have a look on the MACRO TRENDS of our near future – how consumer needs will develop and which business strategies are therefore the ones which will succeed:

I. EVOLUTION OF SOCIETY

Emotional Consumption	The 21st century	Empowerment Branding
Self-Actualisation	Today	Social Responsible
Self-Realisation	1980s – 2000s	Brand Equity
Mass Consumption	1950s – 1970s	Product is king
Socialism	1930s – 1940s Henry Ford and Bernays	Mass Market & Public Relation
Security	1910s Pre-Ford	More Choice
Sustenance	pre 1900 and 1900	Basic Products
INDIVIDUAL		CORPORATE

We are entering a new era where value sets are shifting

1. EMOTIONAL CONSUMERS

Self Empowerment is a personal goal and therefore **Social Responsibility and Transparency** is top of the agenda for most companies. **We see ourselves as a**

Copyright by Anne Lise Kjaer www.international-business-speakers.com 1

DOREL

Modèles de management

Trois types de modèles de management

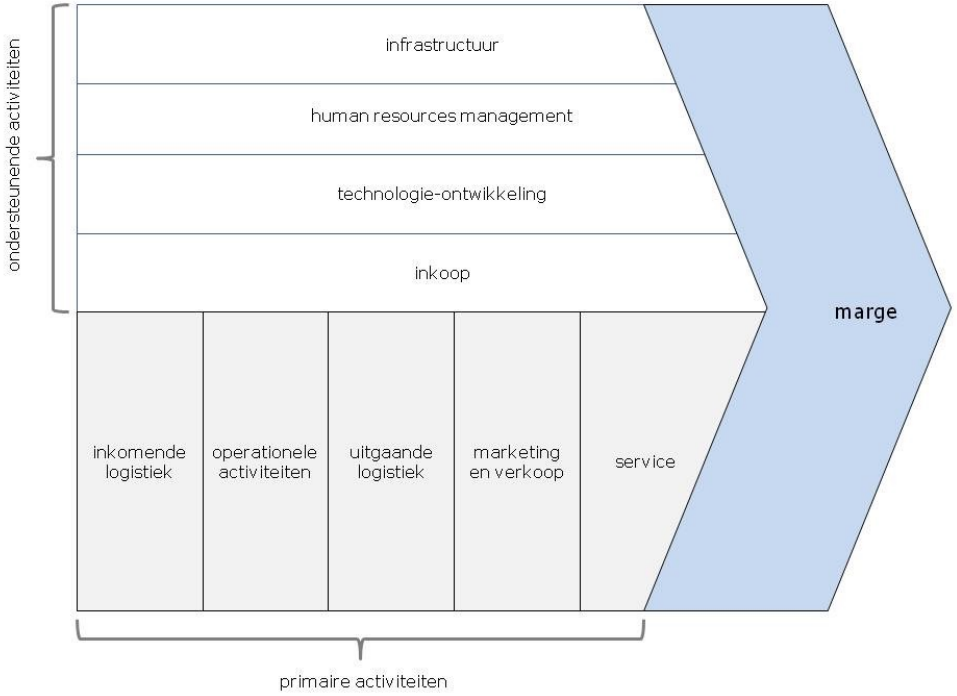
On aime ou on n’aime pas… mais on ne peut tout simplement plus imaginer le monde de l’entreprise sans eux.

- Stratégique
- Tactique
- Opérationnel

Modèles stratégiques

- Positionnement / Buts
- Ces modèles contribuent à l'analyse et à la planification de la position stratégique d'une entreprise et proposent des réponses aux questions stratégiques.
- Exemples :
  - Chaîne de valeur de Porter
  - Disciplines de valeur de Treacy & Wiersema

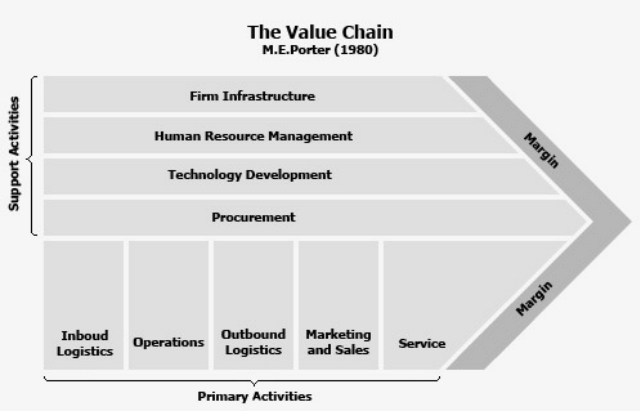
Chaîne de valeur de Porter



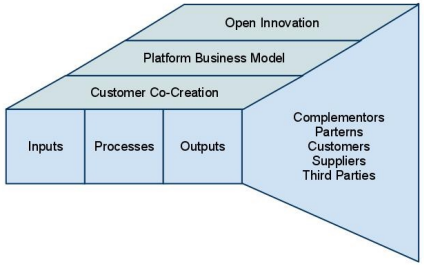
Innovation Ouverte + approche axée sur les services

- Nouveau paradigme
- Moyen efficace et puissant d'évoluer dans une économie de plus en plus axée sur les services
- L'entreprise doit être plus ouverte à l'inclusivité pour devenir plus innovante
- La co-création avec les clients génère des modèles économiques durables qui apportent continuellement une création de valeur aux clients

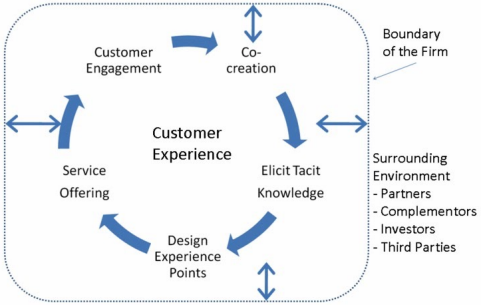
- Services en tant que moyens pour nous écarter du produit
- Avantage concurrentiel = meilleurs produits, coûts faibles, qualité supérieure



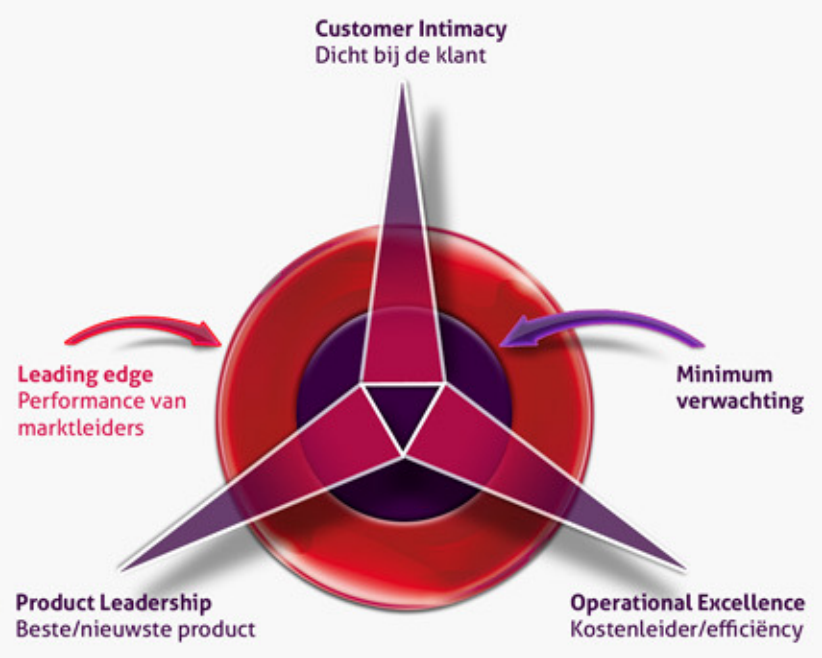
- Reconsidérer nos activités pour pouvoir évoluer et être compétitifs en ces temps nouveaux.
- Création d'une série d'activités



A Services Value Web



Disciplines de valeur (Treacy & Wiersema)

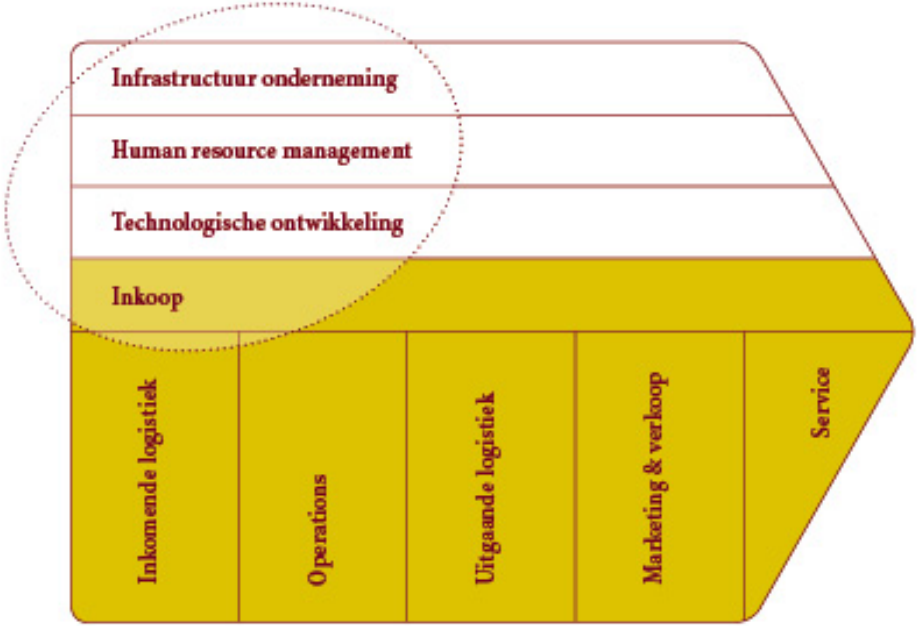


Modèles tactiques

- Projet / Organisation
- Ces modèles contribuent à l'organisation des processus d'entreprise, des actifs et du capital humain.
- Ils répondent à des questions essentielles de type 'comment faire quelque chose' dans l'analyse et la conception d'organisations excellentes.
- Exemples :
  - Pyramide de Curry
  - Overhead Value Analysis

Pyramide de Curry

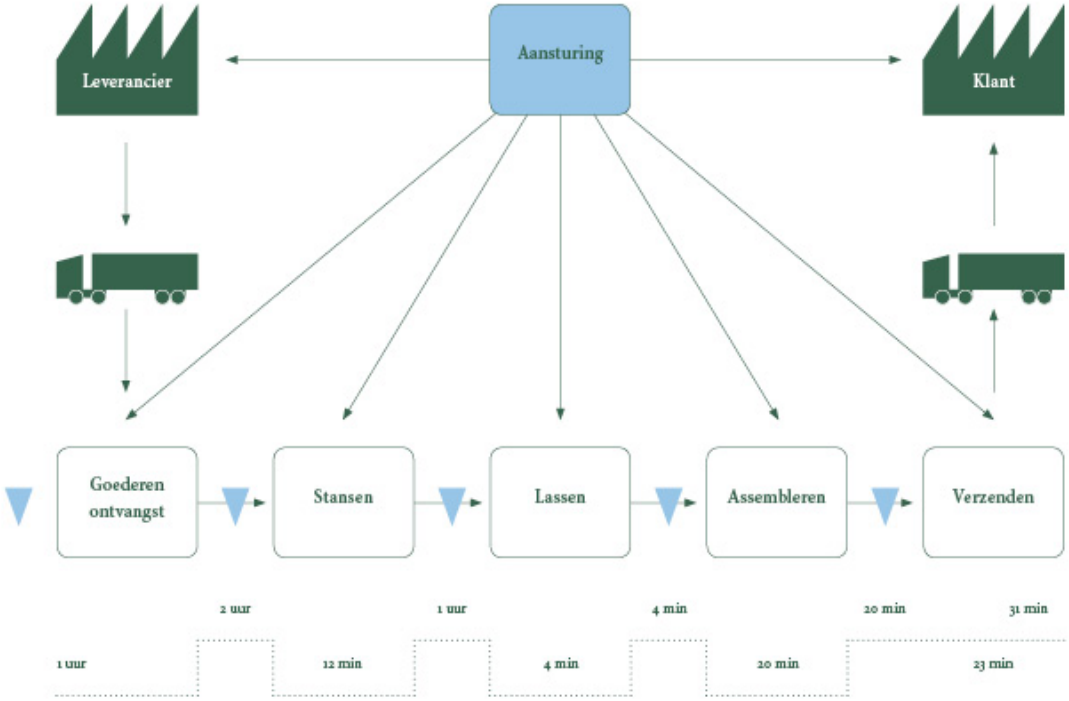
Overhead Value Analysis (OVA)



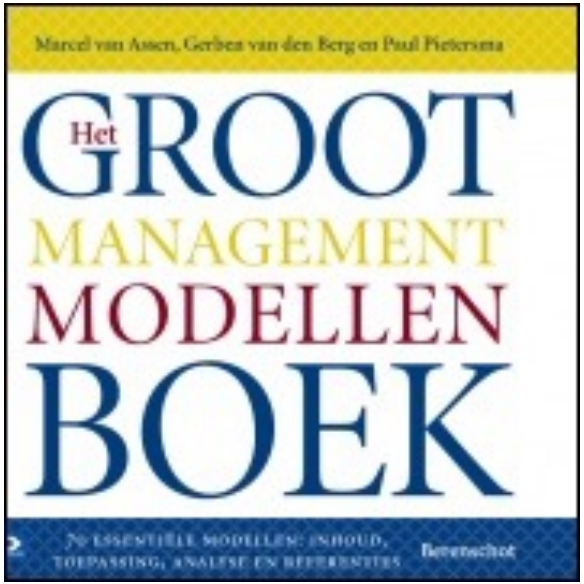
Modèles opérationnels

- Mise en oeuvre / Application
- Ces modèles sont utilisés dans le changement d'organisation et l'introduction de bonnes pratiques.
- De plus, cette catégorie comprend des modèles qui contribuent à l'optimisation des processus opérationnels et activités.
- Ils répondent aux questions 'qui, quoi, quand' dans l'analyse et l'amélioration d'organisations excellentes.
- Exemples :
  - Value Stream Mapping (VSM)

Value Stream Mapping (VSM)

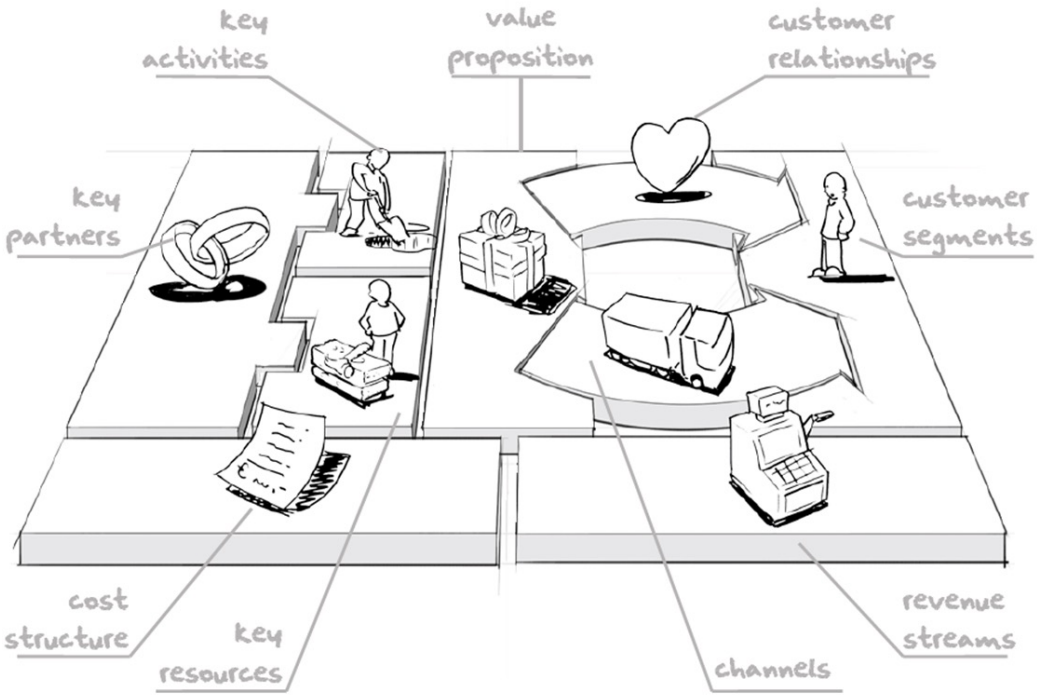


Retrouvez ces modèles et 65 autres dans…

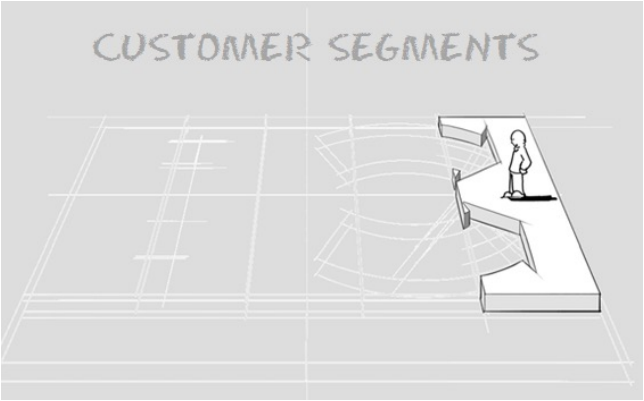


Comprendre les Modèles Economiques

Définir son modèle économique



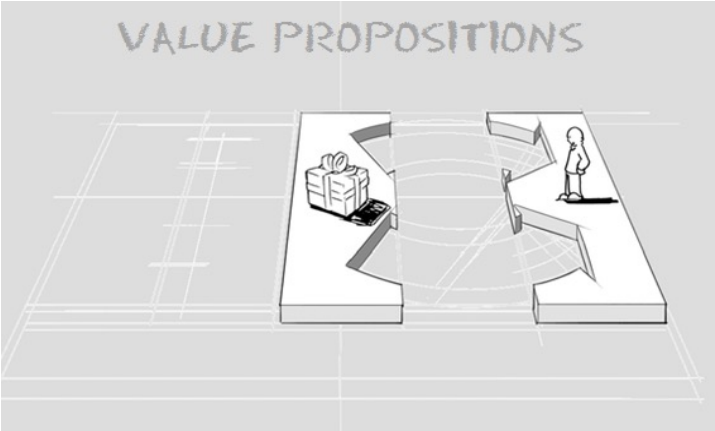
Qui sont vos clients ?



L'entité 'Segments de Clientèle' représente les différents groupes de gens ou d'organisations qu'une entreprise veut cibler et servir

- Leurs besoins nécessitent-ils une offre individuelle ?
- Sont-ils atteints via différents canaux de distribution ?
- Exigent-ils différents types de relations ?
- Diffèrent-ils l'un de l'autre en termes de rentabilité ?
- Sont-ils prêts à payer pour les différents aspects de l'offre ?

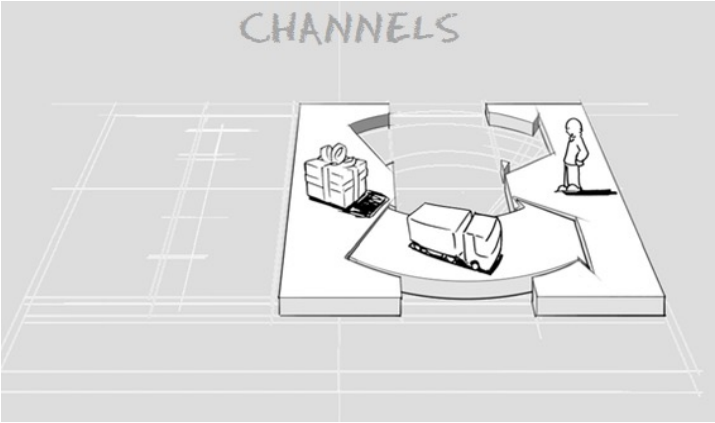
Quelle valeur ajoutée leur promettez-vous ?



Propositions de valeurs

L'entité 'propositions de valeurs' décrit l'ensemble des produits et services qui génère de la valeur pour un segment spécifique.

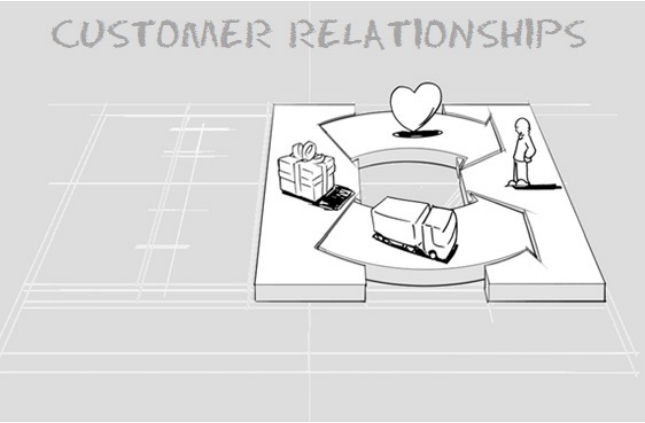
Comment leur offrez-vous vos services ?



Canaux

L'entité 'canaux' décrit la manière dont une entreprise communique avec ses segments de clientèle et leur apporte une proposition de valeur.

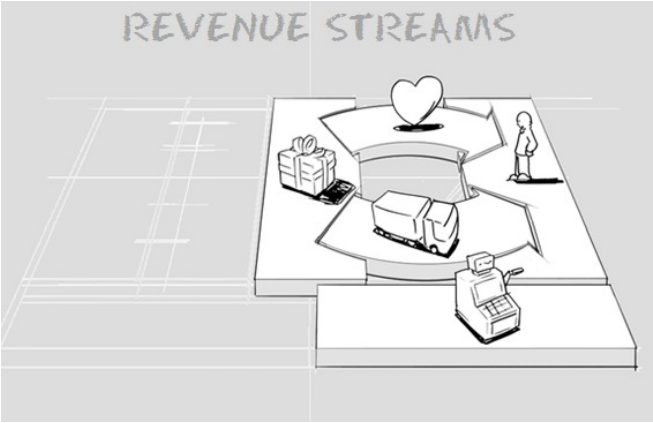
Quels sont les types de relations ?



Relations client

L'entité 'relations client' décrit les types de relations qu'une entreprise noue avec des segments de clients spécifiques.

Comment gagnez-vous de l'argent ?



Que faites-vous payer à vos clients ?

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

DOREL®

www.businessmodelgeneration.com

Définir son modèle économique

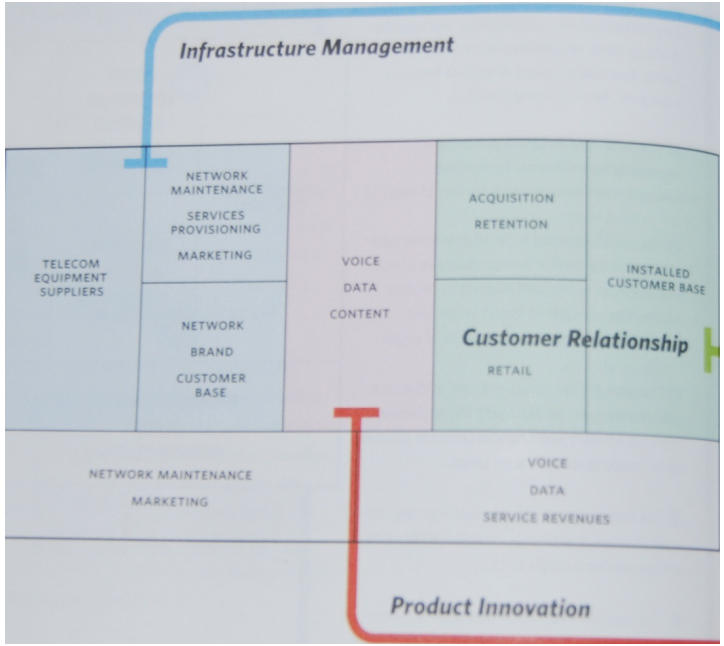
1. Modèle dégroupé
2. Longue traîne
3. Plateformes multifaces
4. Modèle économique du gratuit
5. Modèle économique ouvert

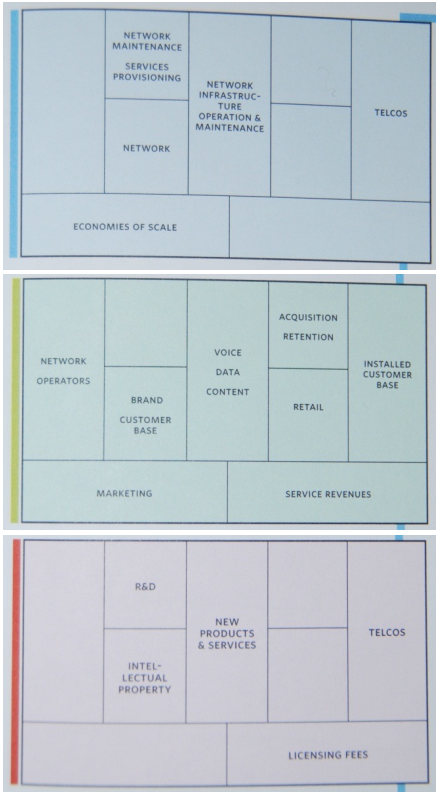
1. Modèle dégroupé

Types d'entreprise Exigences	Innovation produit	Gestion de la relation client	Gestion de l'infrastructure
Economie	Vitesse : entrée précoce sur le marché pour des prix élevés et une + grande part de marché.	Coût élevé d'acquisition de client → nécessité de part client élevée.	Coûts fixes élevés → nécessité de volumes élevés.
Culture	Battle for talent, beaucoup de petits acteurs, coûts d'entrée faibles.	Battle for scope, consolidation rapide, quelques grands acteurs dominants.	Battle for scale, consolidation rapide, quelques grands acteurs dominants.
Compétition	Focus sur le collaborateur, 'materner' les étoiles créatives.	Orientation service, mentalité donnant la priorité au client.	Focus sur les coûts (standardisation, prévisibilité, efficience)

Les trois modèles peuvent cohabiter dans une même organisation mais dans l'idéal, ils sont dégroupés en entités distinctes.

Cas Telco


Infrastructure Management
TELECOM EQUIPMENT SUPPLIERS
NETWORK MAINTENANCE
SERVICES PROVISIONING
MARKETING
NETWORK
BRAND
CUSTOMER BASE
VOICE
DATA
CONTENT
ACQUISITION
RETENTION
INSTALLED CUSTOMER BASE
Customer Relationship
RETAIL
NETWORK MAINTENANCE
MARKETING
VOICE
DATA
SERVICE REVENUES
Product Innovation


NETWORK MAINTENANCE
SERVICES PROVISIONING
NETWORK
NETWORK INFRASTRUC-TURE
OPERATION & MAINTENANCE
TELCOS
ECONOMIES OF SCALE
NETWORK OPERATORS
BRAND
CUSTOMER BASE
VOICE
DATA
CONTENT
ACQUISITION
RETENTION
RETAIL
INSTALLED CUSTOMER BASE
MARKETING
SERVICE REVENUES
R&D
INTEL-LECTUAL PROPERTY
NEW PRODUCTS & SERVICES
TELCOS
LICENSING FEES

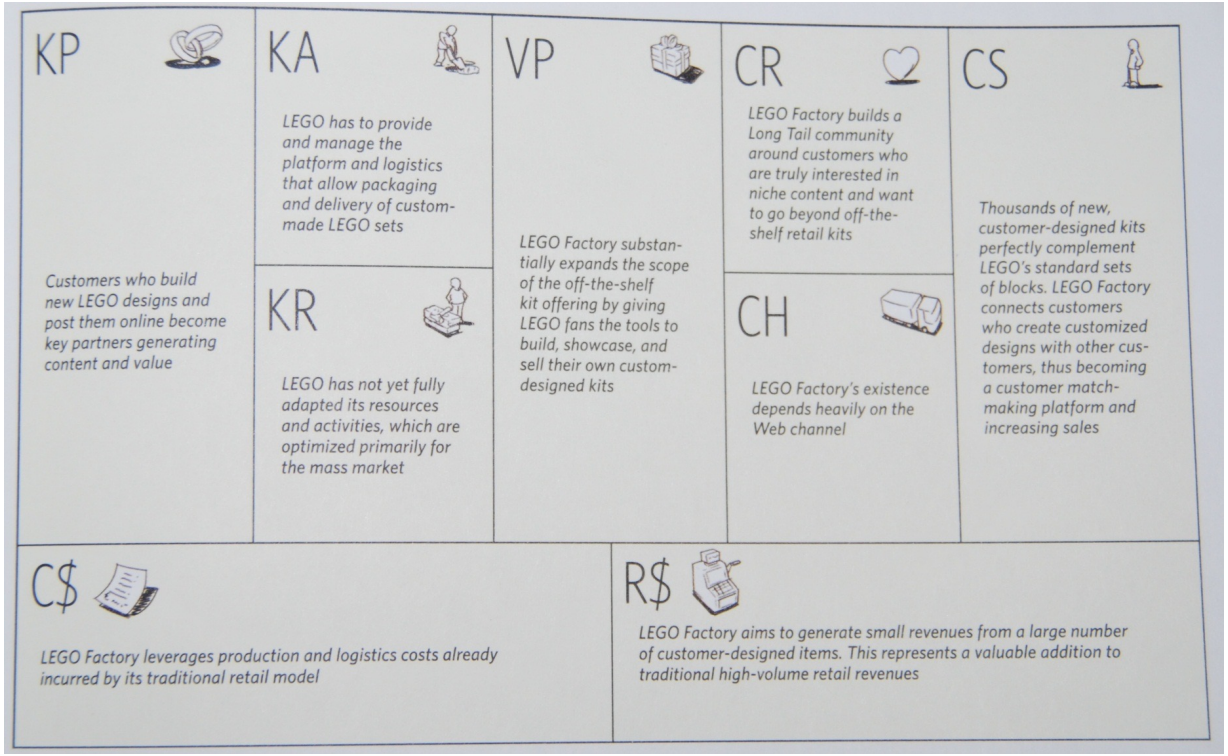
2. Longue traîne

- Vendre “moins de plus” : proposer un grand nombre de produits de niche qui se vendent relativement peu.

- L’ensemble de ces ventes peut être lucratif : un petit nombre de produits “best-sellers” représente une grande partie des revenus.

- Nécessité de coûts de stockage faibles et de plateformes performantes afin de rendre les produits accessibles aux acheteurs intéressés.

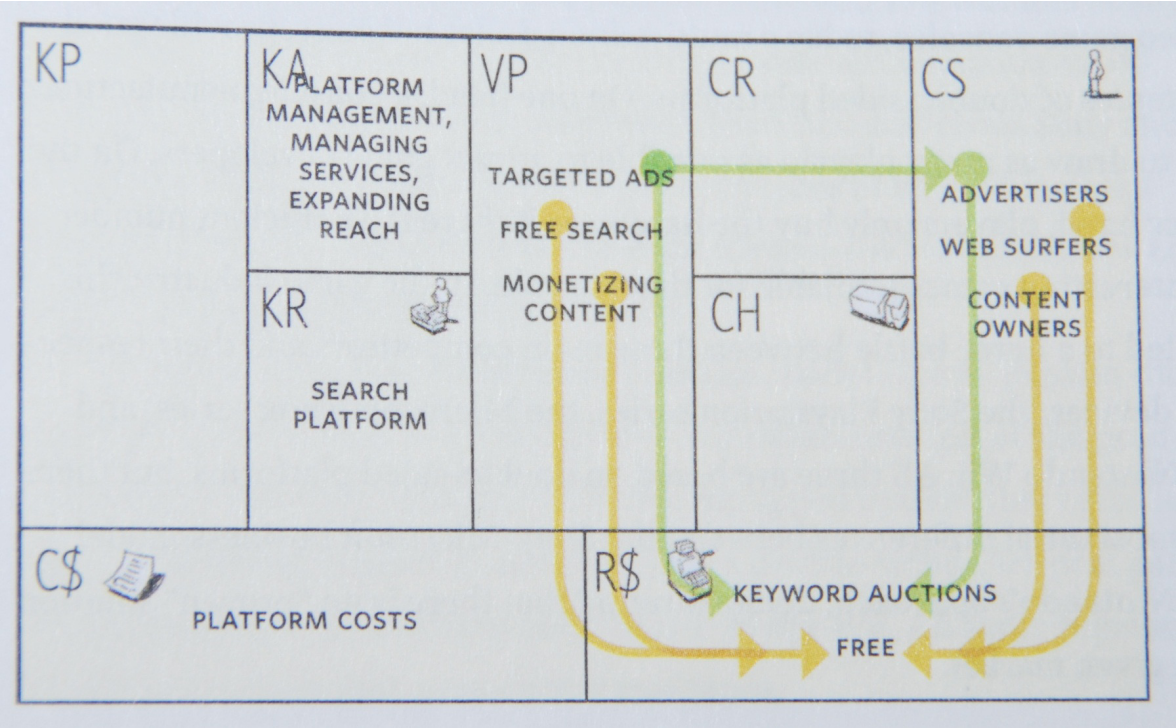
Cas Lego Factory



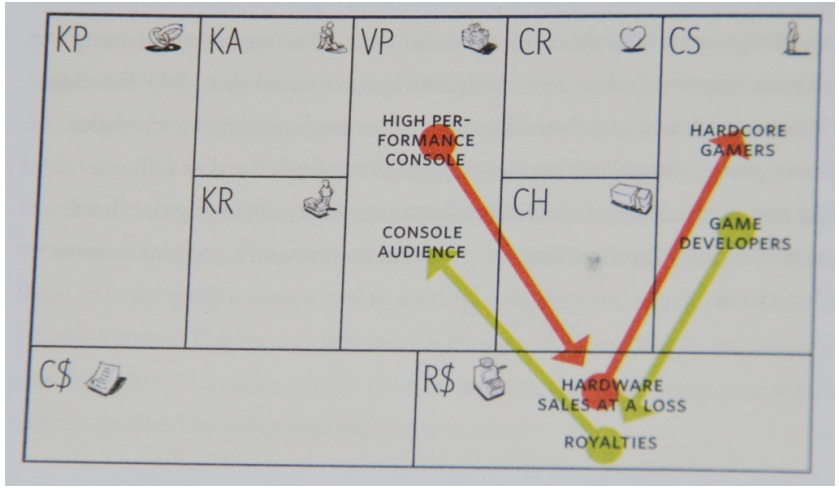
3. Plateformes multifaces

- Mettent en contact au moins deux groupes de clients distincts mais interdépendants.
- N’ont de valeur pour un groupe que si l’autre groupe est présent également.
- Création de valeur en facilitant les interactions entre les divers groupes.
- Plus de valeur en attirant plus d’utilisateurs (effet réseau).

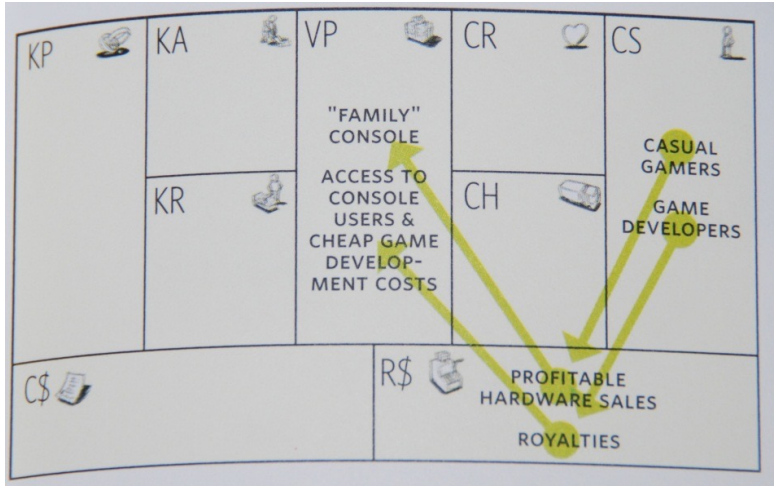
Cas Google


KP
KA
PLATFORM MANAGEMENT, MANAGING SERVICES, EXPANDING REACH
VP
TARGETED ADS
FREE SEARCH
MONETIZING CONTENT
CR
CS
ADVERTISERS
WEB SURFERS
CONTENT OWNERS
KR
SEARCH PLATFORM
CH
C$
PLATFORM COSTS
R$
KEYWORD AUCTIONS
FREE

Cas Consoles de jeux

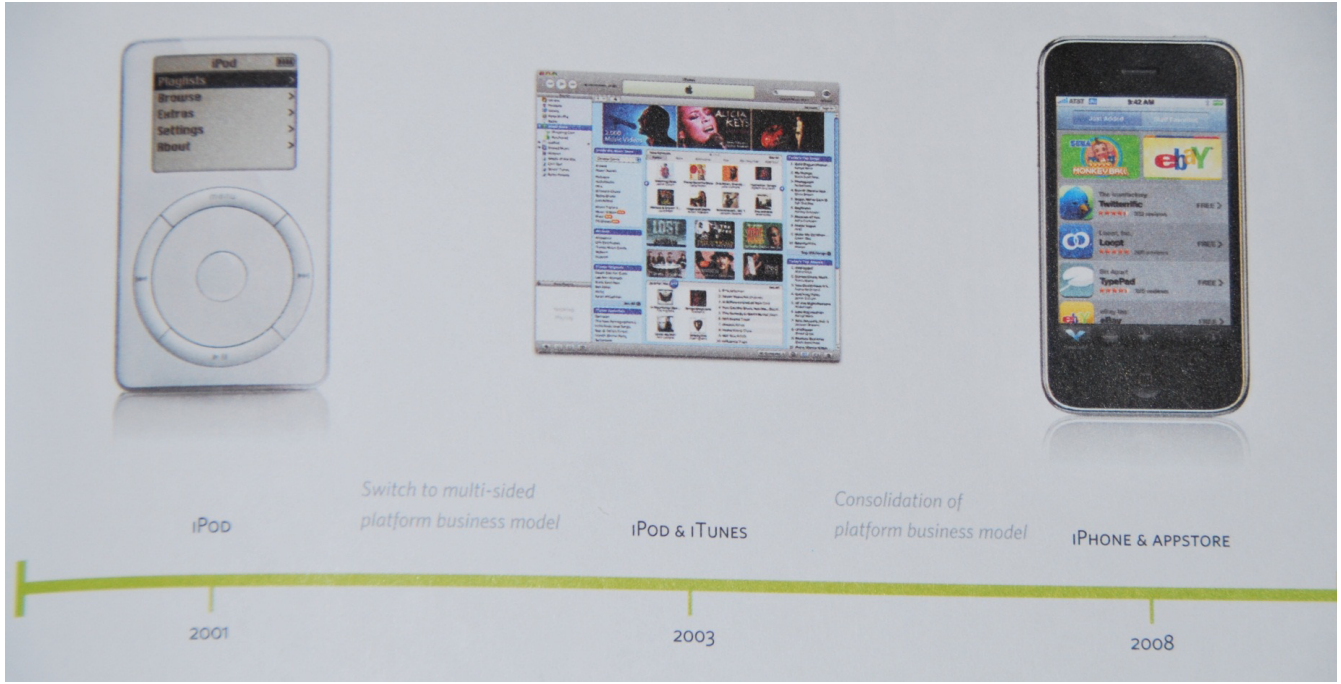


X Box



Wii

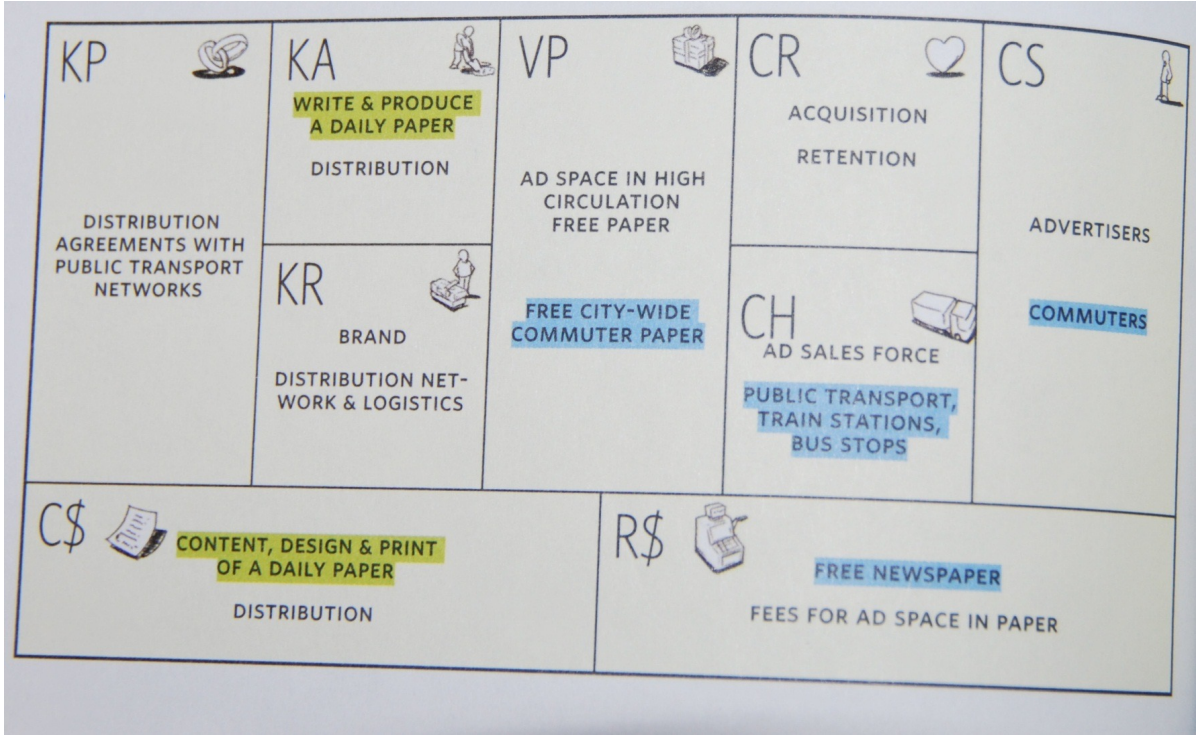
Cas Apple


iPod
Playlists
Browse
Extras
Settings
About
iPod
Switch to multi-sided platform business model
iPod & iTunes
Consolidation of platform business model
iPhone & AppStore
2001
2003
2008

4. Modèle économique du gratuit

- Un segment de clientèle au moins bénéficie d’une offre gratuite.
- Différentes configurations permettent la gratuité.
- Les clients qui ne paient pas sont financés par un autre segment de clientèle ou une autre composante du modèle économique.

Cas Metro


KP
DISTRIBUTION AGREEMENTS WITH PUBLIC TRANSPORT NETWORKS
KA
WRITE & PRODUCE A DAILY PAPER
DISTRIBUTION
KR
BRAND
DISTRIBUTION NET-WORK & LOGISTICS
VP
AD SPACE IN HIGH CIRCULATION FREE PAPER
FREE CITY-WIDE COMMUTER PAPER
CR
ACQUISITION
RETENTION
CH
AD SALES FORCE
PUBLIC TRANSPORT, TRAIN STATIONS, BUS STOPS
CS
ADVERTISERS
COMMUTERS
C$
CONTENT, DESIGN & PRINT OF A DAILY PAPER
DISTRIBUTION
R$
FREE NEWSPAPER
FEES FOR AD SPACE IN PAPER

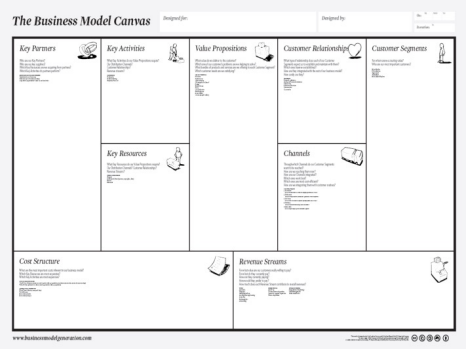
5. Modèle économique ouvert

- Utilisé par les entreprises pour créer et capturer de la valeur en collaborant systématiquement avec des partenaires externes.
- Outside in : l’organisation exploite les idées extérieures (P&G : connect & develop).
- Inside out : l’organisation apporte des idées ou des actifs à des parties externes (GlaxoSmithKline patent pools).

Contexte du modèle économique

Tendances

Secteur



Marché

Macro-
économie

Marché

- Identifier les **défis** qui gouvernent et transforment votre marché. Quels sont les changements qui s'annoncent ? Dans quelle direction le marché évolue-t-il ?
- Définir les principaux **segments de marché** et déterminer leur attrait. Détecter de nouveaux segments. Où se situe le potentiel de croissance ? Où s'attendre à un recul ?
- Analyser **les besoins et la demande** et vérifier dans quelle mesure ils sont déjà comblés. De quoi les clients ont-ils besoin ? Où se situent les principaux besoins insatisfaits des clients ? Où la demande est-elle en hausse/en baisse ?
- **Coûts du changement** si les clients optent pour la concurrence. Qu'est-ce qui engage votre client ? Quels coûts empêchent votre client d'aller vers la concurrence ? A quel point la marque est-elle importante ?
- Identifier les éléments en lien avec le caractère attractif des **ventes** et de la **politique de prix**. Où peut-on obtenir les marges les plus élevées ? Combien les clients sont-ils prêts à payer ? Peuvent-ils obtenir facilement des services ou produits moins chers ?

Marché

Cas : pharmacie

- **Défis** : coûts de santé élevés, la priorité se déplace vers la prévention, la convergence, importance croissante des marchés émergents.
- **Segments de marché** : médecins et prestataires de soins de santé, gouvernement / régulateurs, distributeurs, patients.
- **Besoins et demande :** traitements de niche, gestion de l'explosion des coûts, défis de santé importants dans les marchés émergents.
- **Coûts du changement** : brevets et monopoles, produits génériques, augmentation des informations de qualité en ligne.
- **Ventes et politique de prix** : marges élevées sur les produits brevetés, petites marges sur les produits génériques, augmentation de l'influence du gouvernement sur les prix, les patients ont toujours une influence faible sur les prix.

Secteur

- Fournisseurs et autres acteurs de la chaîne de valeur
- Parties prenantes
- Compétition
- Nouveaux acteurs
- Produits de remplacement et services

Tendances

- Identifier les **tendances technologiques** qui peuvent menacer, améliorer ou faire évoluer votre modèle économique.
- Définir la **réglementation** ainsi que les tendances qui ont de l'impact sur votre modèle économique.
- Identifier **les tendances sociétales et culturelles** qui peuvent avoir un impact sur votre modèle économique. Quelle est leur influence sur le comportement d'achat ?
- Analyser **les tendances socio-économiques** pertinentes pour votre modèle économique : tendances démographiques, habitudes de dépenses, répartition implantation urbaine vs rurale.

Tendances

Cas : pharmacie

- **Tendances technologiques** : nanotechnologie, diagnostique, médicaments personnalisés.
- **Réglementation** : hétérogène.
- **Tendances sociétales et culturelles** : mauvaise image des géants de la pharmacie, prise de conscience sociale chez les utilisateurs, prise de conscience en faveur de la durabilité, meilleure information.
- **Tendances socio-économiques** : société vieillissante, infrastructure de soins de santé bonne mais coûteuse dans les marchés matures, classe moyenne grandissante dans les marchés émergents, besoins importants dans les pays en voie de développement.

Macro-économie

- Décrire les **conditions du marché global** d'un point de vue macro-économique. Economie en expansion ou en récession ?
- Décrire les **conditions du marché des capitaux** en fonction des besoins. A quel point est-il facile de trouver un financement dans votre marché spécifique ? Combien cela coûte-t-il de libérer des fonds ?
- Mettre en évidence les prix et leur évolution pour les **marchandises et autres ressources** liées à votre modèle économique (ex. pétrole, travail).
- Décrire **l'infrastructure économique** du marché dans lequel vous exercez votre activité : infrastructure publique comme les écoles, le transport, le commerce. Qualité de vie. Taux d'imposition.

Macro-économie

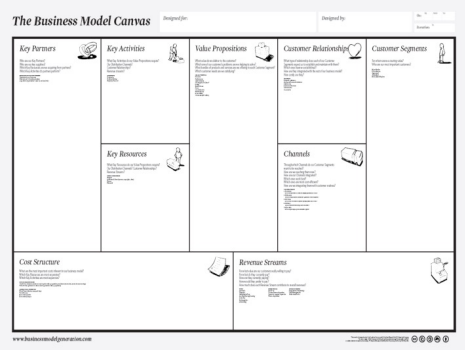
Cas : pharmacie

- **Conditions du marché global** : récession globale, évolution négative en Europe/au Japon/aux US, croissance lente en Chine/Inde, incertitude quant à la reprise du marché.
- **Conditions du marché des capitaux** : marchés des capitaux rigides, disponibilité du crédit limitée, peu de capital de risque.
- **Marchandises et autres ressources** : guerre des talents, prix croissants, la demande en ressources naturelles augmente, les prix du pétrole fluctuent.
- **Infrastructure économique** : spécifique à la région.

Elaborer un contexte de modèle économique

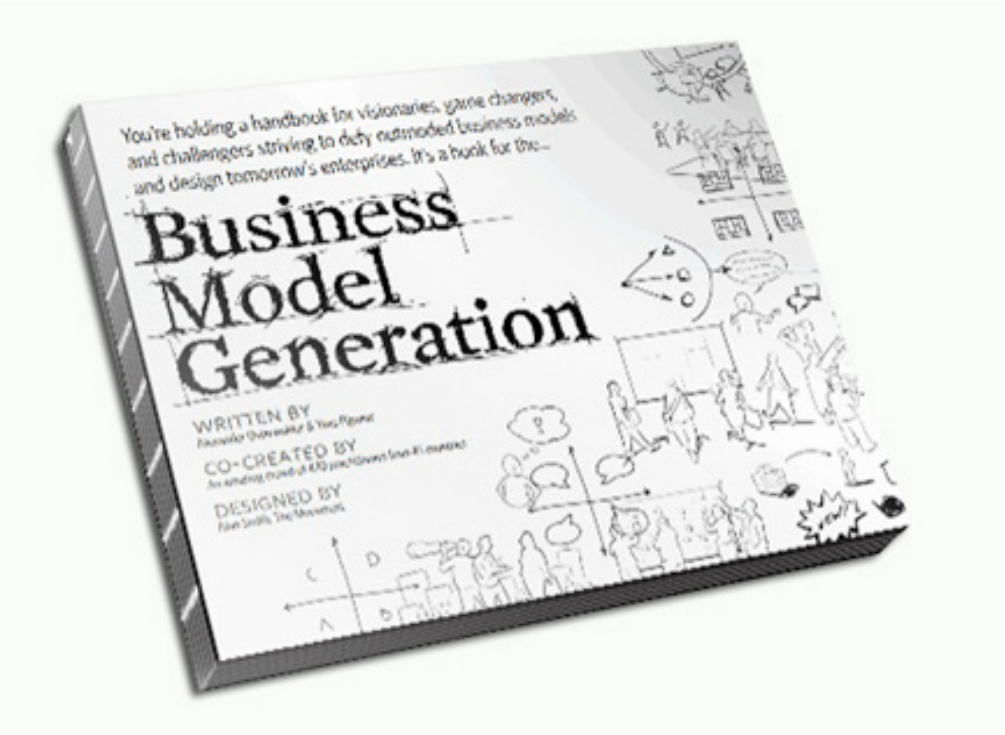
Tendances

Secteur



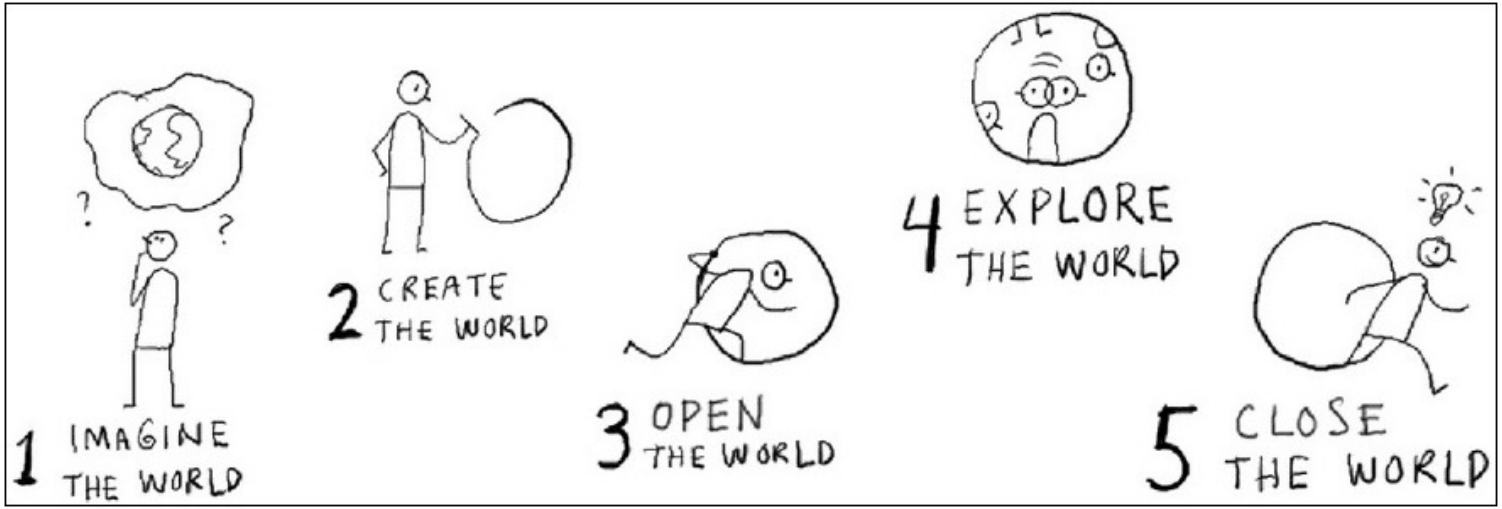
Marché

Macro-
économie


You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the...
Business Model Generation
WRITTEN BY
CO-CREATED BY
DESIGNED BY

Gamestorming

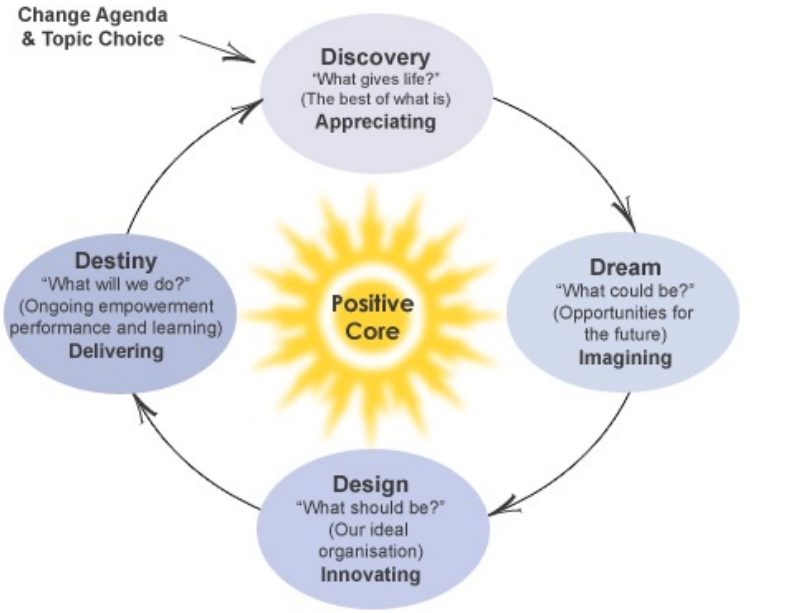
What’s in a game?



Worldcafé : Façonner notre avenir grâce à des conversations qui importent

Cocréation

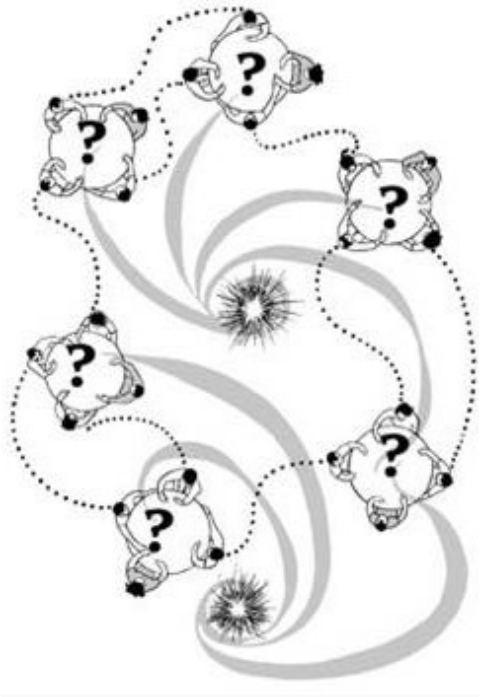
- Impact élevé et durable
- Solution sur mesure
- Ouverture
- Implication
- Bâtir sur l'expertise présente



Cooperrider's 4D Appreciative Inquiry Model

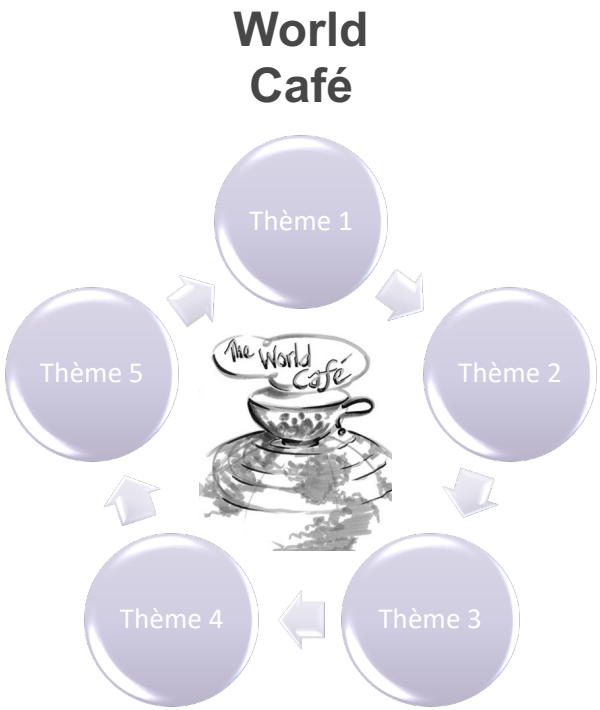
Démarche appréciative

Worldcafé : aspects pratiques



- Méthode visant à améliorer et accélérer les discussions dans les grands groupes.
- 20 participants répartis dans 4 à 5 groupes autour de tables rondes.
- 2 heures de rotations de table précédées d'une proposition évocatrice plénière (heure) et suivies d'une synthèse plénière (heure).
- Plusieurs itérations de 20 à 30 minutes de discussions autour de la table, après lesquelles l'hôte de la table reste assis à sa place et les autres rejoignent une autre table en tant qu'ambassadeurs.
- Le but de ces tables rondes successives est de connecter les idées d'un groupe à l'autre afin d'arriver plus vite à des réflexions collectives.

Proposition évocatrice, thèmes et tables

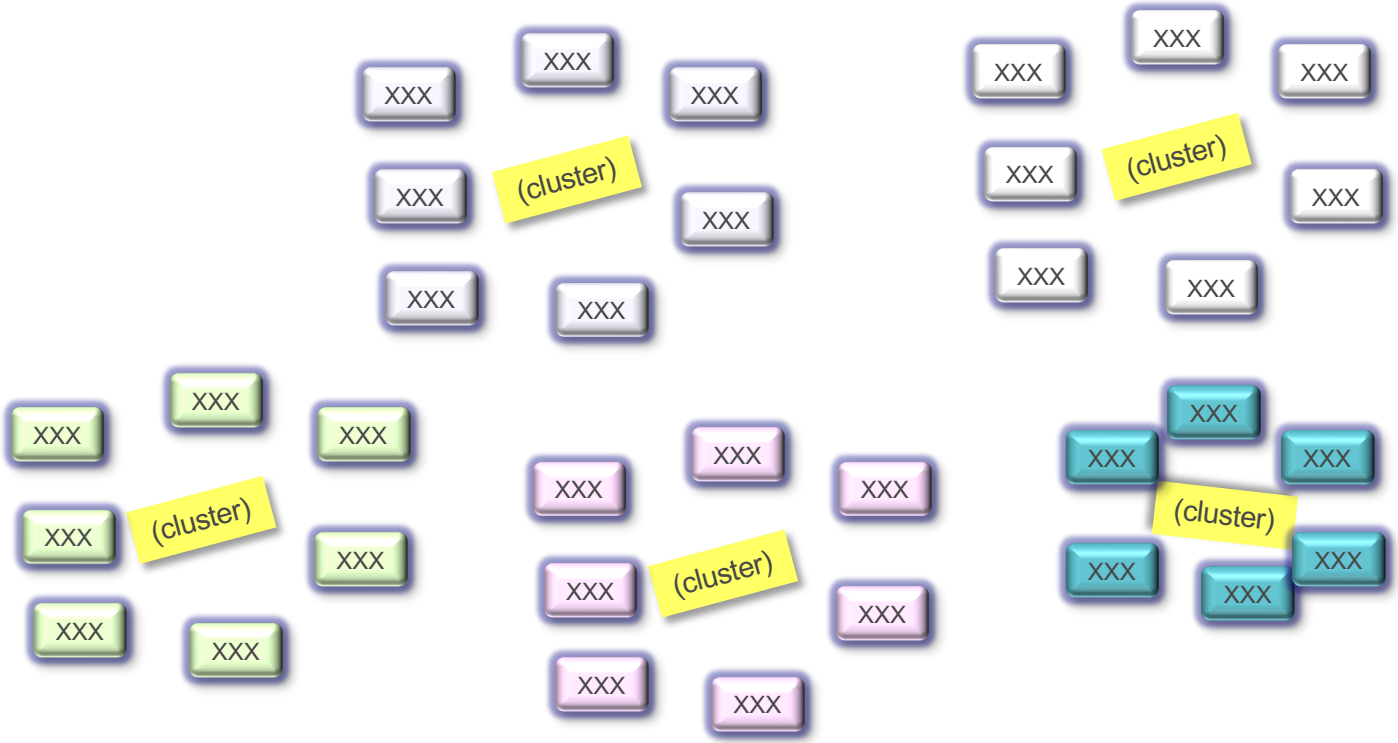


- En tant que leader, votre rôle est d'idenfier au préalable les 'questions qui importent' lors d'un premier entretien avec le facilitateur.
- Une question efficace est évocatrice et simple, tangible et pertinente pour un défi que le groupe veut relever.
- Le groupe peut se concentrer sur 1 question de façon itérative ou être guidé par une séquence de sous-questions.
- Privilégier un environnement attractif et accueillant pour le worldcafé.
- Equipement : vidéoprojecteur et écran pour la partie plénière, 4 à 5 tables rondes pour le worldcafé avec pour chacune un flipchart, des post-it, marqueurs, stylos, feuilles de papier…

Worldcafé : principes de la table ronde

- **Pour chaque table, passez les premières minutes à expliquer la conversation précédente.** Les hôtes expliquent les réflexions qui ont été laissées à la table. Les ambassadeurs évoquent les idées issues d'une autre table qu'ils apportent avec eux.
- **Laissez des 'preuves'** pour le groupe suivant : dessinez vos idées clés, écrivez vos réflexions sur des post-it,…
- **Connectez** les différents angles de vue et **respectez** chaque contribution.
- **Recherchez des modèles.** Après le deuxième et le troisième tour, des thèmes et modèles vont se dégager. Encouragez les participants à les identifier et à les capturer.

Résultats Worldcafé par thème



Liste de mesures à mettre en œuvre

Thèmes	Mesures à mettre en œuvre
Thème 1	(min 1-max 3)
Thème 2	(min 1-max 3)
Thème 3	(min 1-max 3)
Thème 4	(min 1-max 3)
Thème 5	(min 1-max 3)

Moodwall : résumé des réactions

Change for good

Change includes compromise

Key messages are important… and a lot of other helpful input…

Interesting day… but what to do now?

Share & communicate

Right to the top/summit

Good sharing of people review/team assessment in pillar & market

Good to talk about people & teams

Can we walk the talk?

Succeed together

Open minded Building relations

Let's do it!

Business First

We have made the leap; let's see if we can reach the other side

A next step

Objectives/ideas/ one goal/one organization

Good sharing exercise

Share point of view

World café top !!! Open discussions and positive attitudes

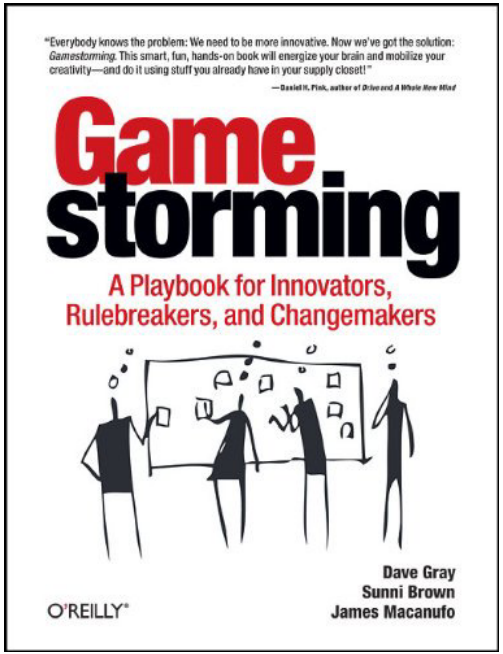
Good sharing session for a 1ste one

Nice to share views/ideas

Too much time/data for report per pillar

Positive thinking about the forward thinking and the fact that we are very aligned on it

Retrouvez ces idées et des dizaines d’autres dans…



10 aspects essentiels

1. Ouverture et fermeture
2. Ranimer le feu
3. Artéfacts
4. Travailler de façon systémique
5. Espace significatif
6. Equisser et modéliser
7. Randomiser, retourner, recadrer
8. Improviser
9. Sélectionner
10. Tenter quelque chose de nouveau

DOREL

Journal d’apprentissage personnel

“Human Resources Competencies.

Responding To Increased Expectations.”

- Dave Ulrich -

Raf Vanzeer

0472/061627

raf.vanzeer@beopledd.com