Intelligence stratégique

Intelligence économique et stratégie industrielle

Emmanuel Caillaud

Plan du cours

- Stratégie
    - stratégie industrielle
    - théorie des organisations
- Intelligence économique
    - protection des données
    - veille
    - influence
- Conduite du changement
- Gestion de Crise
- Prospective
- Intelligence stratégique

Références
Stratégie

- J-C Tarondeau, Stratégie industrielle, Vuibert, 1993.
- Le Must de la stratégie, Harvard Business Review France, 2015.
- G. Rodah & H. Besser, Toutes les clés dune stratégie gagnante, ESF éditeur, 2007.
- Strategor, Dunod, 2009.
- M. Porter, Competitive Strategy, Simon and Schuster Ed., 1980
- H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Ed. d'organisation, 1979.
- M. Godet et P. Durance, La prospective stratégique, Dunod, 2011.
- J.-P.Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management stratégique, Vuibert, 2016.

Références
Stratégie militaire

- Sun Tzu, l'art de la guerre, FV éditions, 2016.
- N. Machiavel, Le Prince, Librio, 2016.
- C. von Clausewitz, de la guerre, Rivages, 2006.

Références
Intelligence économique

- HM Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises, documentation française, 1994.

- B. Carayon, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, 2003.

- P. Mongin et F. Tognini, Petit manuel d'intelligence économique, Dunod, 2015.

- D. Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, 2013.

- C. Harbulot, Manuel d'intelligence économique, PUF, 2015.

Références
Sécurité informatique

- A. Fernadez-Toro, Sécurité opérationnelle, Conseils pratiques pour sécuriser le SI, Eyrolles, 2015.

- 2016 Data Breach Investigations Report, Verizon, 2016.

Références
Influence

- R. B. Cialdini, Influence the psychology of persuasion, Collins, 2007.

- R-V Joule et J-L Beauvois, Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, PUG, 1987.

- Observatoire Européen des Think Tanks, La France des Think Tanks, 2016.

Références
Conduite du changement

- Jonhson Spencer, Qui a piqué mon fromage ?, Lafon, 1998.

- Kotter, John P., Leading change, Harvard Business Review Press, 2012.

- Kotter, John P. and Rathgeber, Holger, Alerte sur la banquise, Pearson, 2008.

- Kotter, John p. et Whitehead Lorne A., Adjugé, Pearson, 2010

Vidéos

- Théorie des jeux : https://www.youtube.com/watch?v=StRqGx9ri2I
- Types d'innovation : https://fr.coursera.org/learn/startup-technologique/lecture/gXMIX/2-4-strategies-d-innovation-typologie-et-valeur-percue-par-le-client
- Concorde, ariane : http://www.ina.fr/video/2823531001007
- espionnage industriel 1970 : http://www.ina.fr/video/I11007090
- stuxnet : https://player.vimeo.com/video/25118844?title=1&byline=1&portrait=0&fullscreen=1
- attaque TV5 monde : http://www.francetvinfo.fr/faits-divers/terrorisme/piratage-de-tv5-monde/piratage-de-tv5-monde-retour-sur-une-attaque-sans-precedent_872681.html
- Mot de passe TV5 : https://youtu.be/C1IyYP3XoWA
- attaque US 2016 : http://www.bfmtv.com/mediaplayer/video/une-cyberattaque-massive-perturbe-plusieurs-sites-web-878531.html
- MOOC CNAM intelligence stratégique http://www.dailymotion.com/cdn/manifest/video/x2qjin1.m3u8?auth=1490686190-2562-72ydoo96-6a401d7258975a15b172f93e0f434f9c
- Protection des données : http://www.canalplus.fr/emissions/pid8786-rendez-vous-avec-kevin-razy.html?vid=1443614
- Renseignement : Talks with a spy sur youtube : https://www.youtube.com/channel/UC25tOdWmGRvMX3-H2wzs-yg
- ALSTOM : http://www.lcp.fr/emissions/droit-de-suite/285363-alstom-une-affaire-detat
- Lobby : https://www.youtube.com/watch?v=h810bO-4LIs&feature=youtu.be

Quelques liens

- Délégation interministérielle à l'intelligence économique http://www.intelligence-economique.gouv.fr/qui-sommes-nous/quest-ce-que-lintelligence-economique

- Annuaire des think tanks : http://www.oftt.eu/think-tanks/annuaire-des-think-tanks/

- Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information ANSSI : https://www.ssi.gouv.fr

- Se former à la sécurité informatique MOOC ANSSI : http://secnumacademie.gouv.fr/

- Identité numérique : http://www.netpublic.fr/2017/05/notre-identite-numerique-sur-les-reseaux-sociaux-cours-complet/

- Facebook : https://mobile.francetvinfo.fr/internet/reseaux-sociaux/facebook/comment-controler-les-informations-que-vous-partagez-avec-des-applications-sur-facebook_2664176.amp?__twitter_impression=true

- PPST : https://www.ssi.gouv.fr/administration/guide/protection-du-potentiel-scientifique-et-technique-de-la-nation/

Stratégie

Stratégie

- Stratégie
- Stratégie industrielle
- Théorie des organisations

Stratégie : origine

- « stratégie d ’entreprise » s’inspire du vocabulaire militaire (« manœuvre réfléchie »).

- Comportement spécifique de l’entreprise et ses choix pour affronter la concurrence et survivre dans un environnement risqué.

Stratégie militaire

- Depuis Sun Tzu (-400 av JC ?) jusqu'à aujourd'hui l'objectif a été de prendre le dessus sur son adversaire.

- Stratégie militaire : Nicolas Machiavel, Carl von Clausewitz. Pas que dimension force !

- Hard power, Gold power, soft power, smart power ?

Stratégie : piliers

- Création de valeur
- Affrontement concurrentiel
- Choix du périmètre d’activités

Stratégie : définition d'après M. Porter

- « Combinaison des **fins** qu'une firme s'est fixée et des **moyens** par lesquels elle cherche à les atteindre. Elle doit permettre d 'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période. Elle détermine donc le type de développement et le rythme de croissance de la firme ».

Analyse stratégique (1)

- Démarche stratégique LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth à Harvard, années 60)

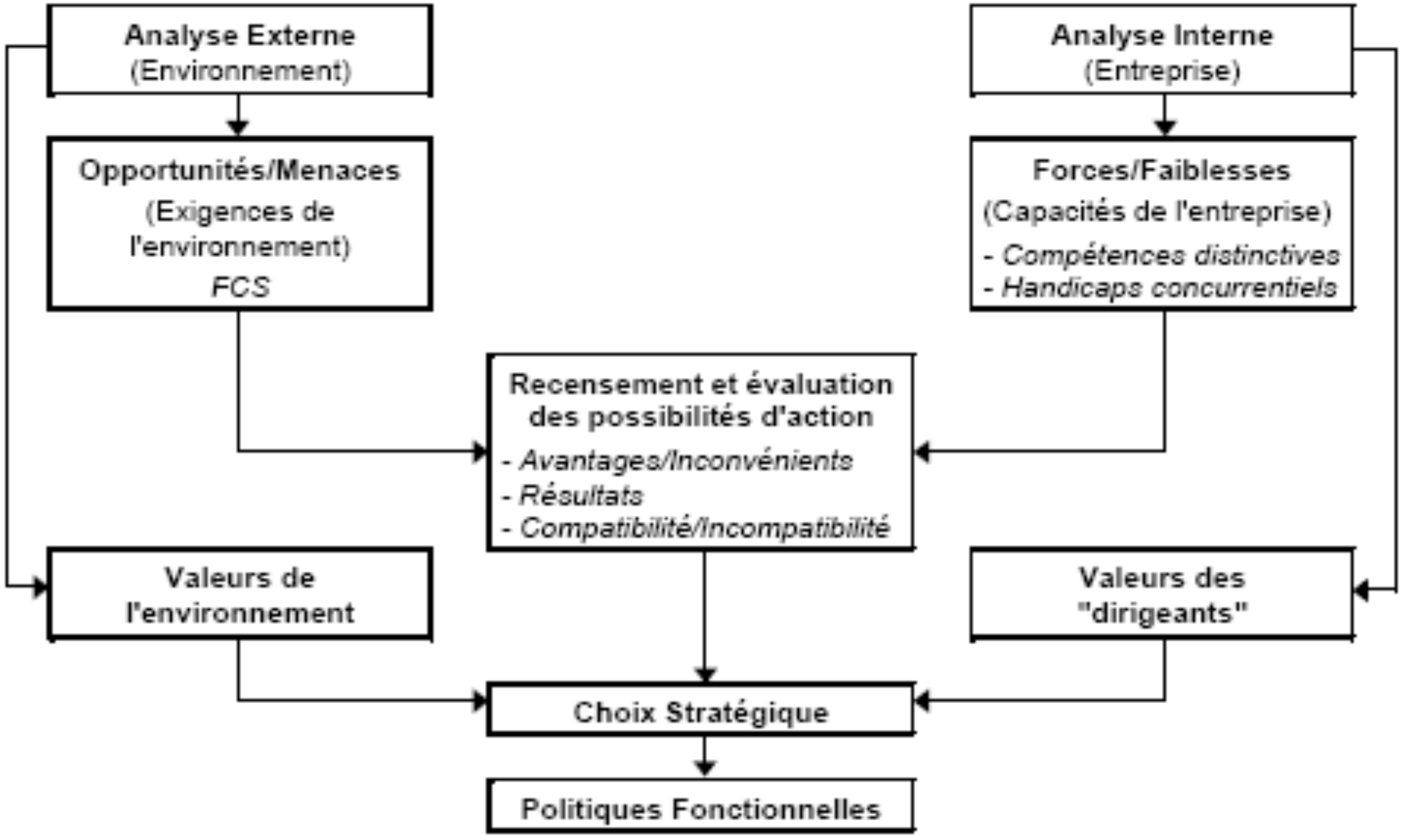
  - Compétences distinctives (Forces, Faiblesses)

  - Evolution de l'environnement (Menaces, Opportunités)

  - Système de valeurs des dirigeants

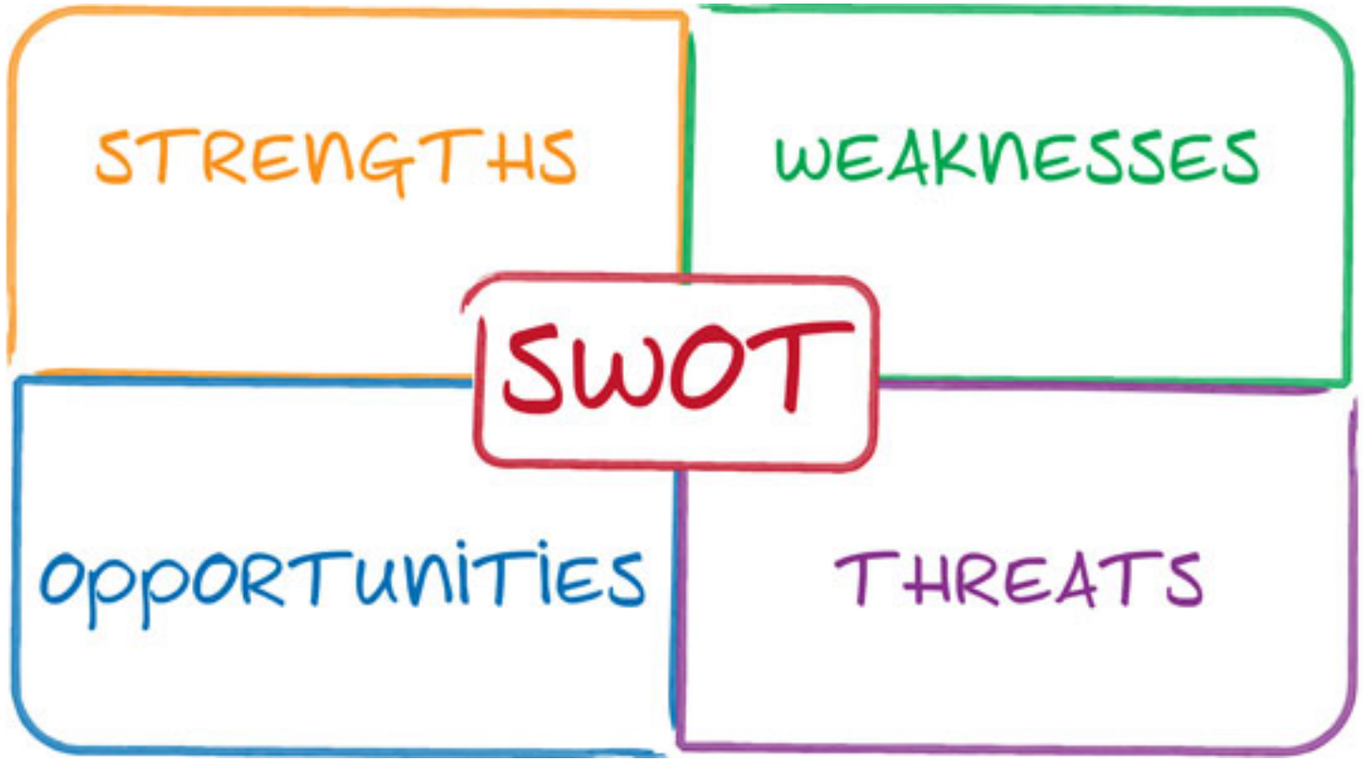
  - Stratégies (domaines d'activité, objectifs, moyens)

Analyse stratégique (2)



Analyse stratégique (3)

- Cette approche est aussi connue sous le nom du modèle SWOT (FFOM en français)



Niveaux d'analyse stratégique

Niveaux d'analyse stratégique

- Stratégie globale (« Corporate Strategy »)
    - Au niveau de la direction générale
    - Définition des objectifs et missions
    - Choix stratégiques globaux (patrimoine technologique, suivi cycle de vie)
- Stratégie d'activité (« Business Strategy »)
    - Au niveau des filiales ou des branches
    - Choix des marchés, des produits, des services
    - Positionnement des produits en terme de marché et de concurrence
- Stratégie fonctionnelle (« Functional strategy »)
    - Au niveau des département et services
    - Contribution à la stratégie de l'activité
    - Mise en oeuvre des stratégies globales

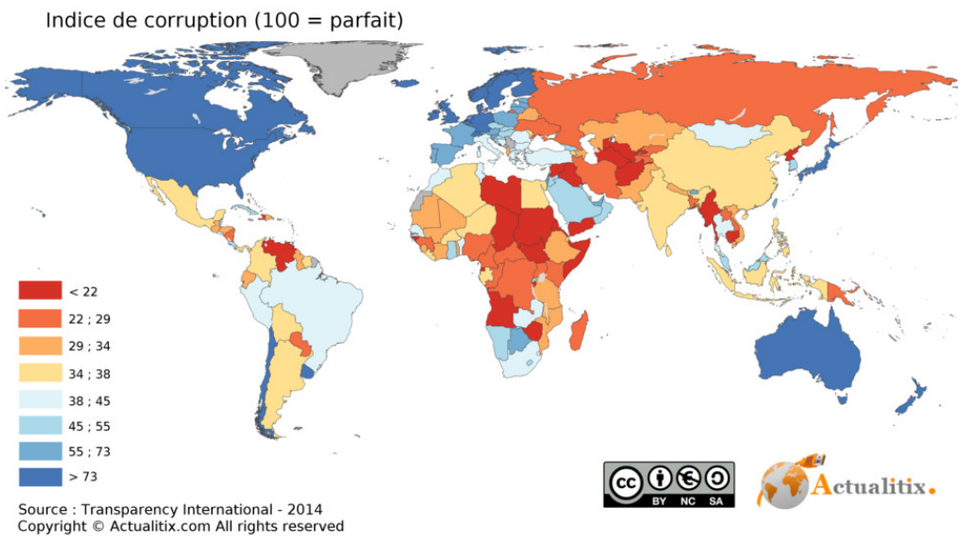
Etapes de l'analyse stratégique (d'après Strategor)

1. Quelles sont les tendances de l'environnement ?
2. Qui est l'entreprise ? Que fait-elle ?
3. Quels sont les facteurs externes qui conditionnent la rentabilité ?
4. Quelle est la stratégie de l'entreprise ? Quel est l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?
5. Les concurrents peuvent-ils contrer l'entreprise ?
6. Comment créer plus de valeur ? Comment développer l'entreprise ?
7. Comment améliorer la structure de l'entreprise ?
8. Comment améliorer la gouvernance de l'entreprise ?

1. Analyse de l'environnement
Modèle PESTEL

Politique

- Stabilité ?
- Politiques publiques
- Indice de corruption (transparency International, …
- Lobbying
- …

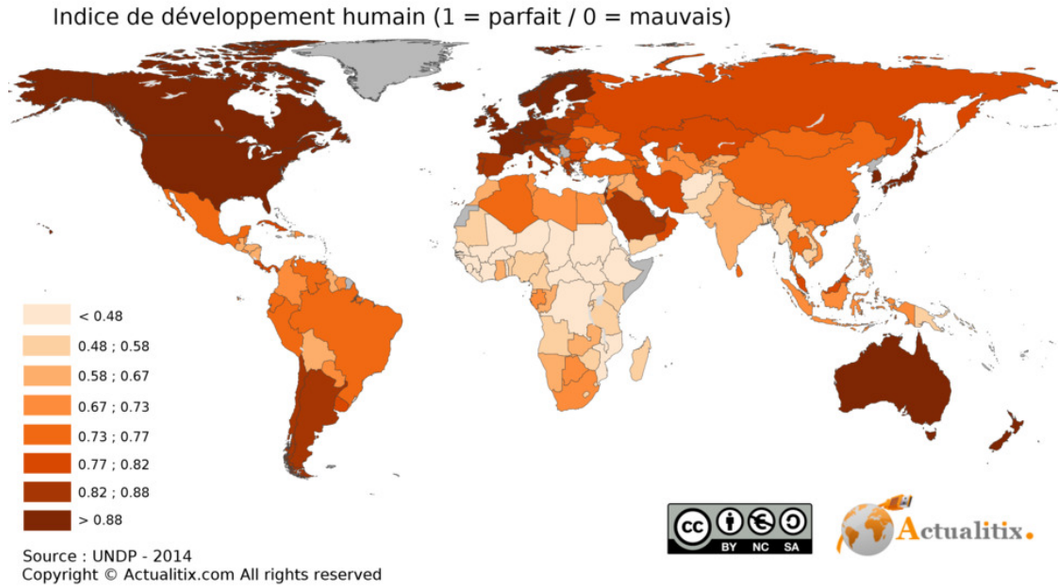


Economique

- Taux de croissance
- Inflation
- Impôts
- …

Socio-culturel

- Démographie
- Indice de Développement Humain (santé, éducation, niveau de vie)



- Influence de la religion
- Education
- Coefficient Gini (inégalité des revenus
- …

Technologique

- Niveau de R&D
- Subvention recherche
- …

Ecologique

- Changement climatique
- Météorologie
- Energies renouvelables
- …

Légal

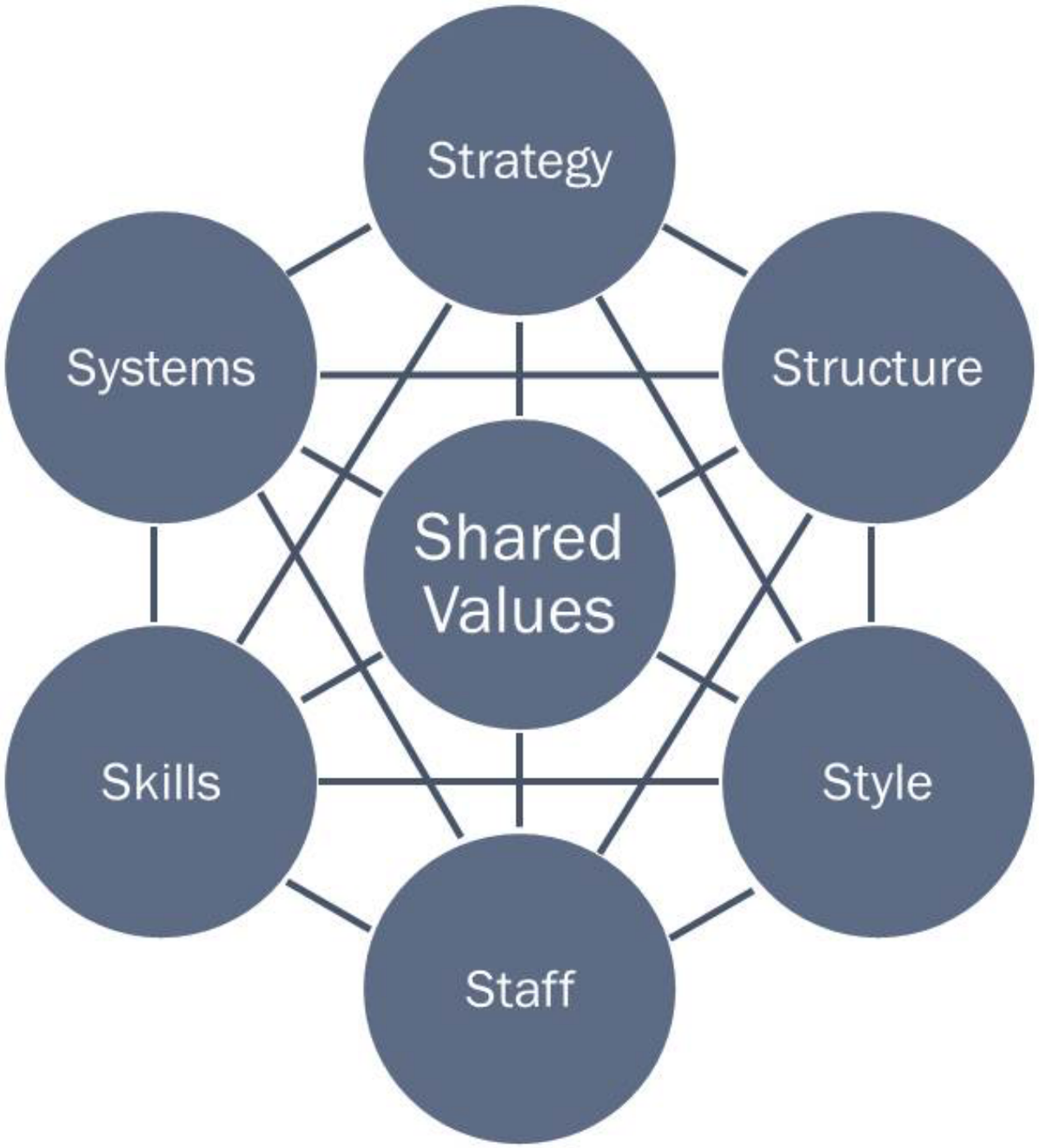
- Sécurité juridique
- Protection de la propriété
- Flexibilité droit social
- Cohérence jurisprudence
- …

Modèle PESTEL

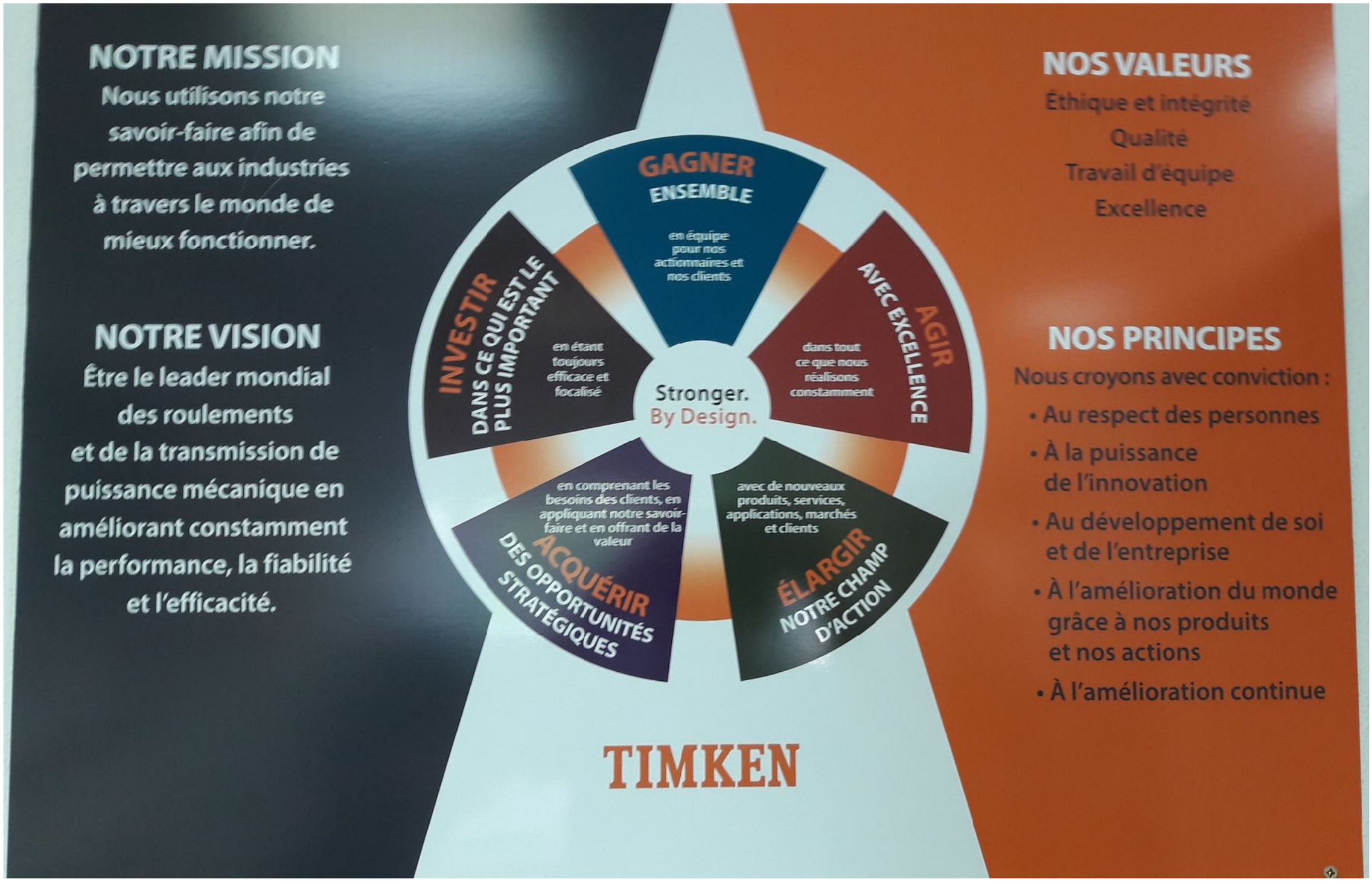
2. Identité et stratégie

- Identité = inertie ?
- Identité = valeurs ?
- Identité = structure ?
- Identité = compétences ?
- Identité = culture d’entreprise ?
- Identité = vision ?

Modèle 7S Mc Kinsey



Exemple

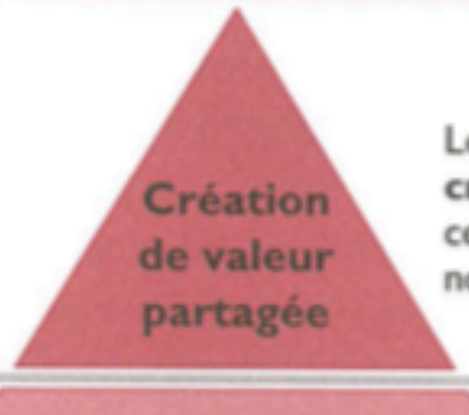

NOTRE MISSION
Nous utilisons notre savoir-faire afin de permettre aux industries à travers le monde de mieux fonctionner.
NOTRE VISION
Être le leader mondial des roulements et de la transmission de puissance mécanique en améliorant constamment la performance, la fiabilité et l'efficacité.
NOS VALEURS
Éthique et intégrité
Qualité
Travail d'équipe
Excellence
GAGNER ENSEMBLE
en équipe pour nos actionnaires et nos clients
INVESTIR DANS CE QUI EST LE PLUS IMPORTANT
en étant toujours efficace et focalisé
AGIR AVEC EXCELLENCE
dans tout ce que nous réalisons constamment
Stronger. By Design.
ACQUÉRIR DES OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES
en comprenant les besoins des clients, en appliquant notre savoir-faire et en offrant de la valeur
ÉLARGIR NOTRE CHAMP D'ACTION
avec de nouveaux produits, services, applications, marchés et clients
NOS PRINCIPES
Nous croyons avec conviction :
• Au respect des personnes
• À la puissance de l'innovation
• Au développement de soi et de l'entreprise
• À l'amélioration du monde grâce à nos produits et nos actions
• À l'amélioration continue
TIMKEN

Valeurs fonction publique

- Valeurs fondamentales (républicaines)
    - la liberté, l'égalité, la fraternité, la démocratie, les droits de l'homme, la dignité humaine, la justice, la sécurité publique, la citoyenneté
- Valeurs de service public
    - légalité, l'égalité d'accès, l'adaptabilité, la continuité, l'efficacité, l'efficience, la qualité, la sécurité, la redevabilité, l'exemplarité, la performance
- Valeurs humaines dans l'activité professionnelle
    - l'engagement, le désintéressement, la probité, le respect, la bienveillance.

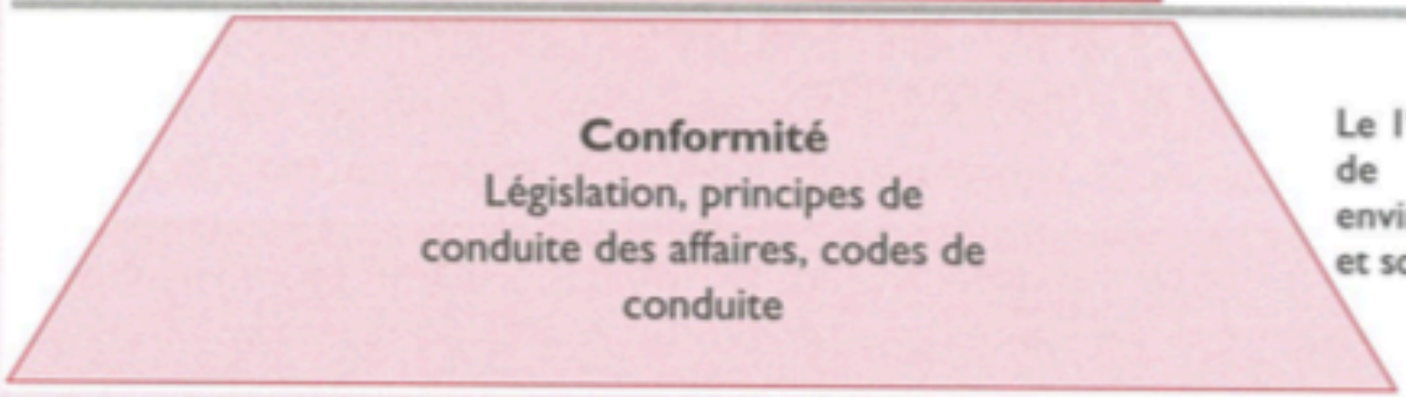
Valeurs partagées ?

La vision ou l'intention stratégique s'illustre par une pyramide à trois niveaux :



Le 3e niveau est celui, ultime, de la **création de valeur partagée**, véritable cercle vertueux de création de valeur pour nous et les différentes parties prenantes.

Le 2e niveau est celui du **développement durable** qui se décline, chez Nestlé en France, sur quatre axes :
s'engager pour la nutrition, la santé et le bien-être, maîtriser notre empreinte écologique, valoriser les ressources naturelles et démultiplier notre implication citoyenne.



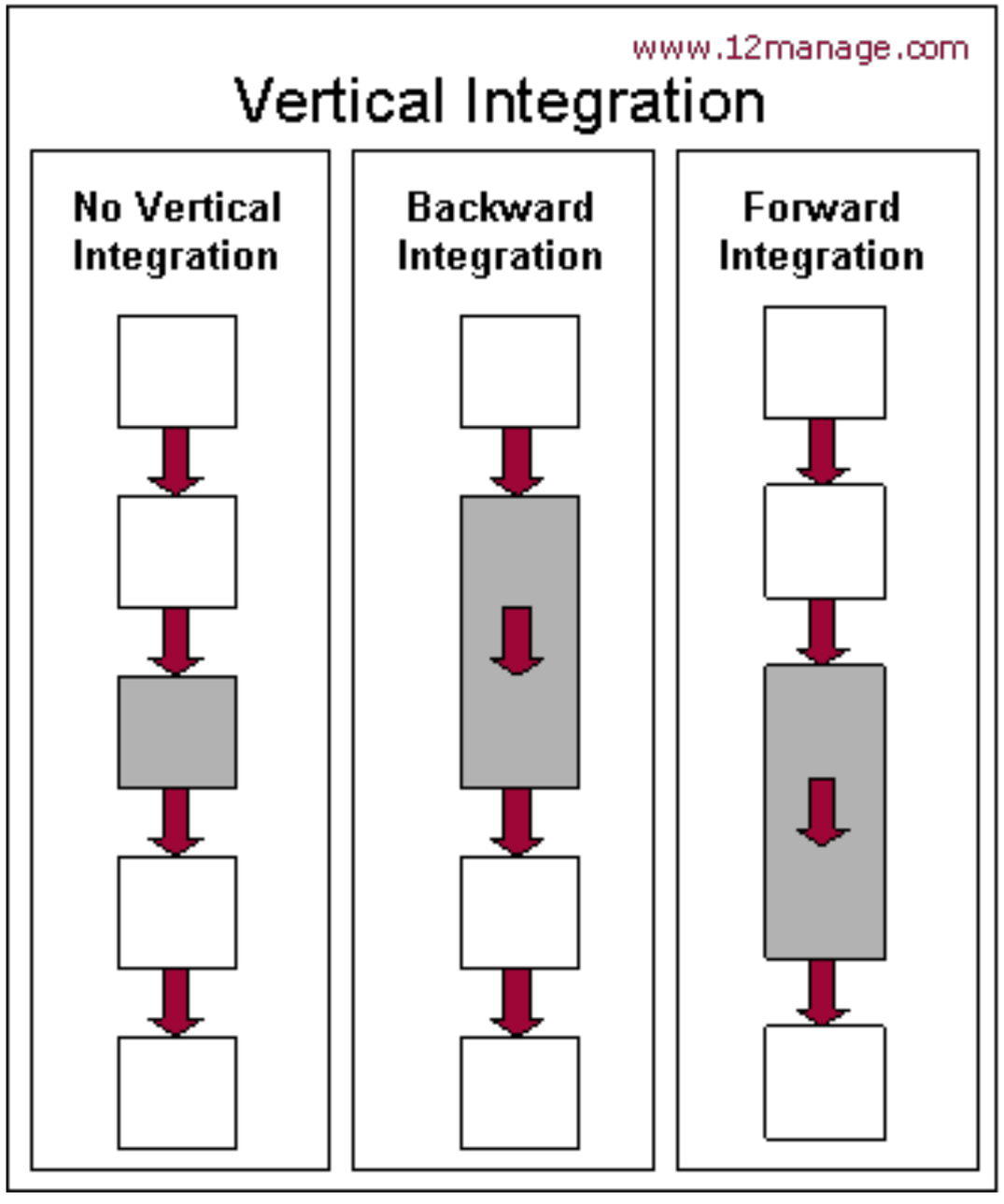
Le 1er niveau est le minimum requis de **conformité aux normes** environnementales, économiques et sociales les plus exigeantes.

www.nestle.fr

Analyse des Domaines d'Activités Stratégiques

	Critères de segmentation				Critères de vérification
DAS possibles	Organisation managériale (M)	Organisation industrielle (I)	Particularités de la demande (D)	Particularités de l'offre (O)	Facteurs clés de succès (F)
DAS 1					
DAS 2					
DAS 3					

Intégration verticale ?

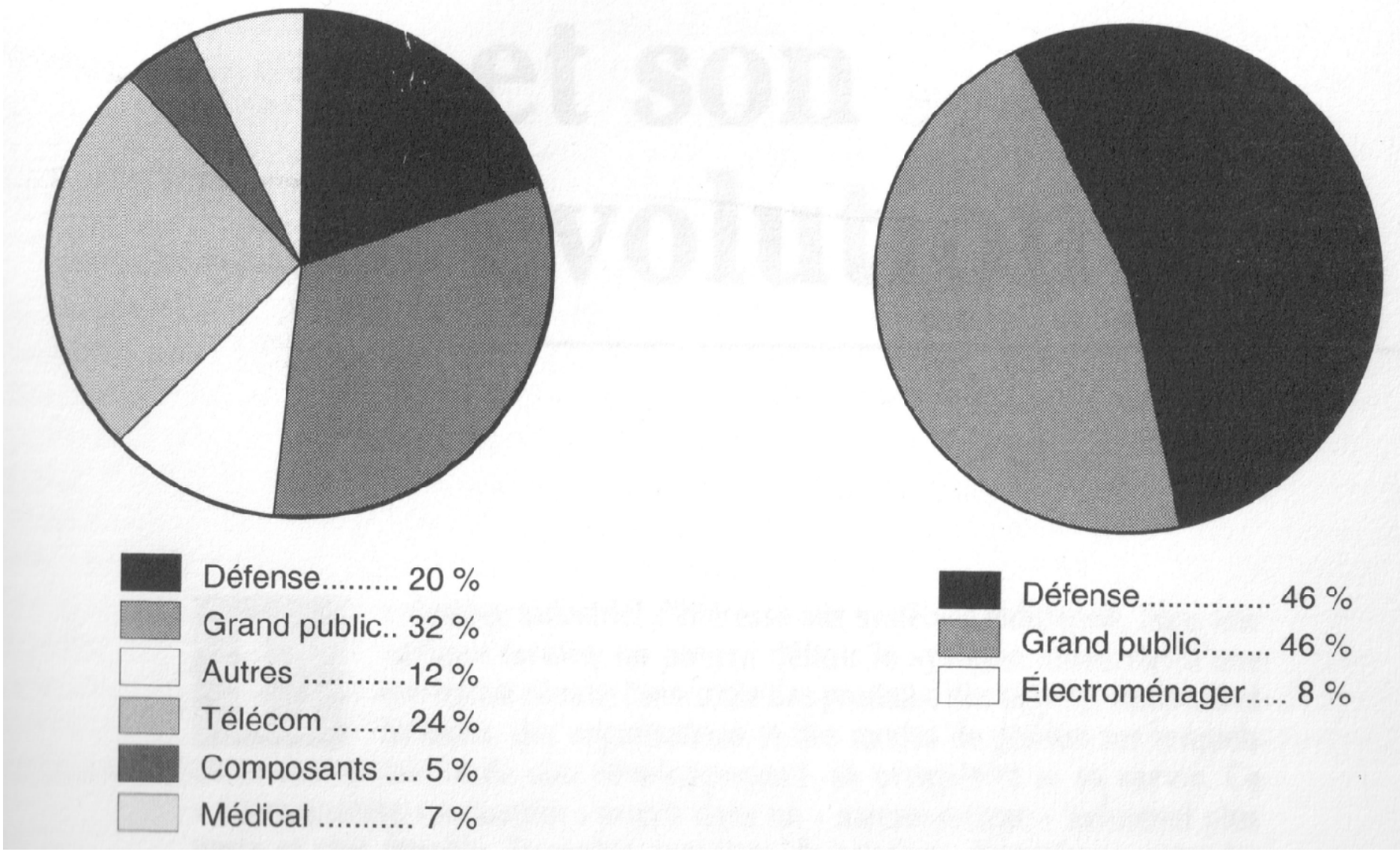


Externalisation ?
Délocalisation ?

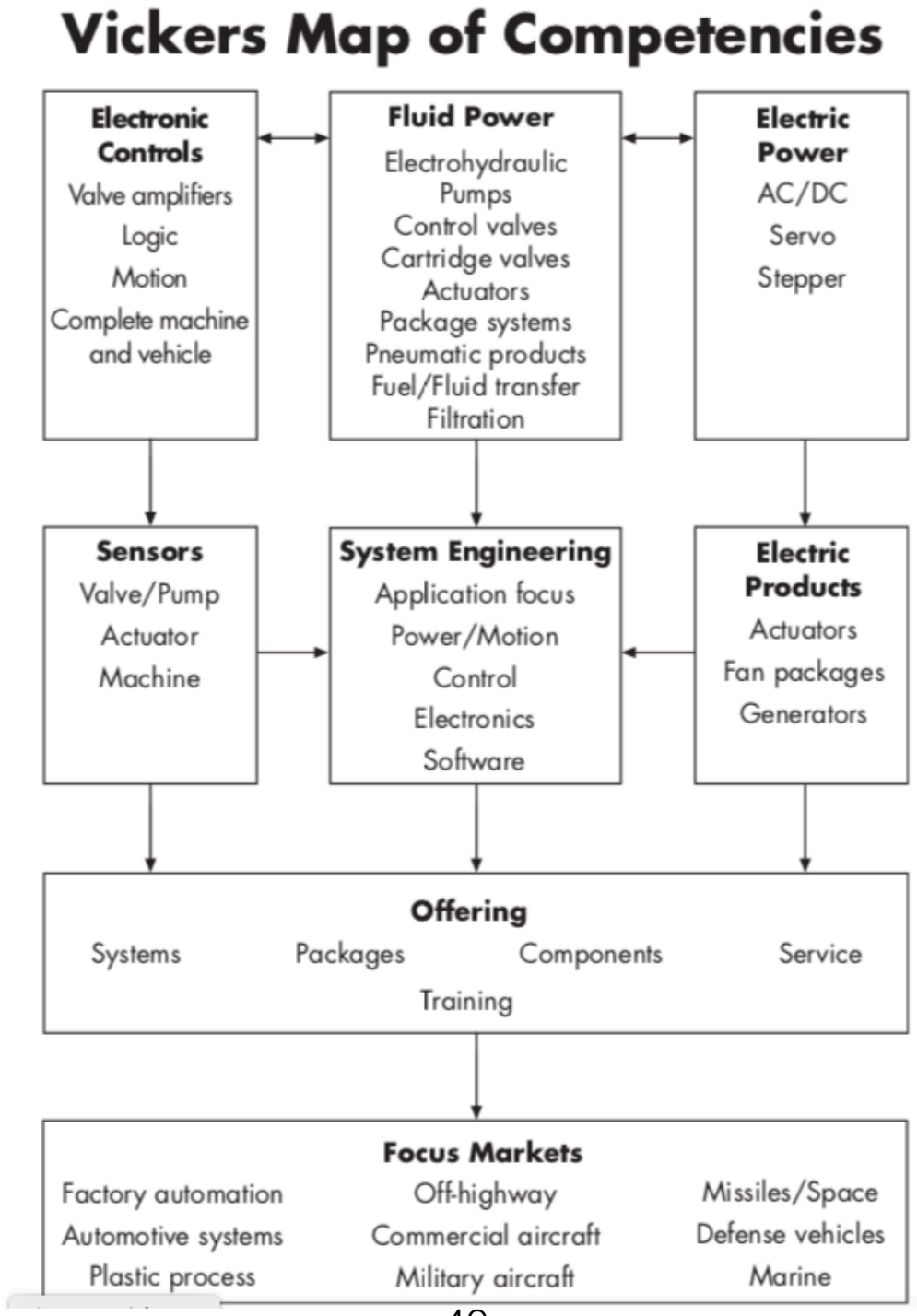
	Externalisation stricte	Délocalisation stricte
Postulat fondateur	Une société spécialisée sera plus performante que nos ressources internes sur l'activité concernée.	Un autre territoire d'implantation permettra à notre activité interne d'être plus performante.
Principes clés	Economies d'échelle et mutualisation des ressources chez le prestataire spécialisé.	Spécialisation et concentration géographique des acteurs.
Modification de la structure de l'entreprise (frontières et ressources propres)	Oui	Non
Modification du lien avec les salariés concernés	Oui (changement d'employeur)	Oui (changement de site et suppression de l'emploi local)
Modification des liens avec les partenaires économiques (fournisseurs, sous-traitants…)	Oui (transfert ou rupture des contrats)	Oui (annulation des liens locaux)
Modification des liens avec le territoire et ses acteurs privés et/ou publics	Non	Oui
Modification des structures des secteurs économiques	Oui (par concentration de l'expertise et des capacités de réalisation sur les grandes entreprises de l'offre)	Oui (par concentration des capacités sur des zones spécialisées et puissantes en nombre plus restreint)

Recentrage métier

Le recentrage sur les métiers : le cas Thomson

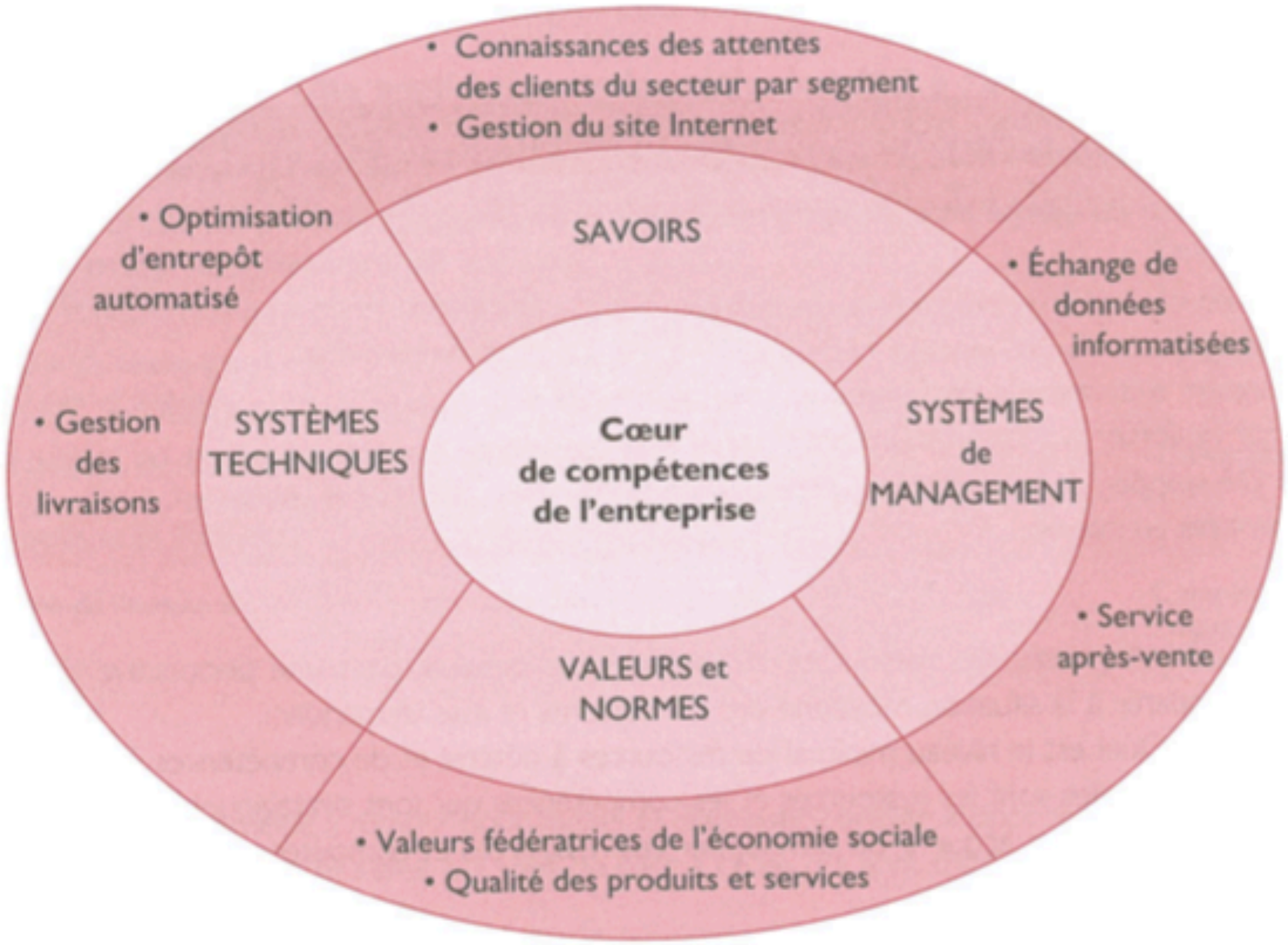


Core competencies

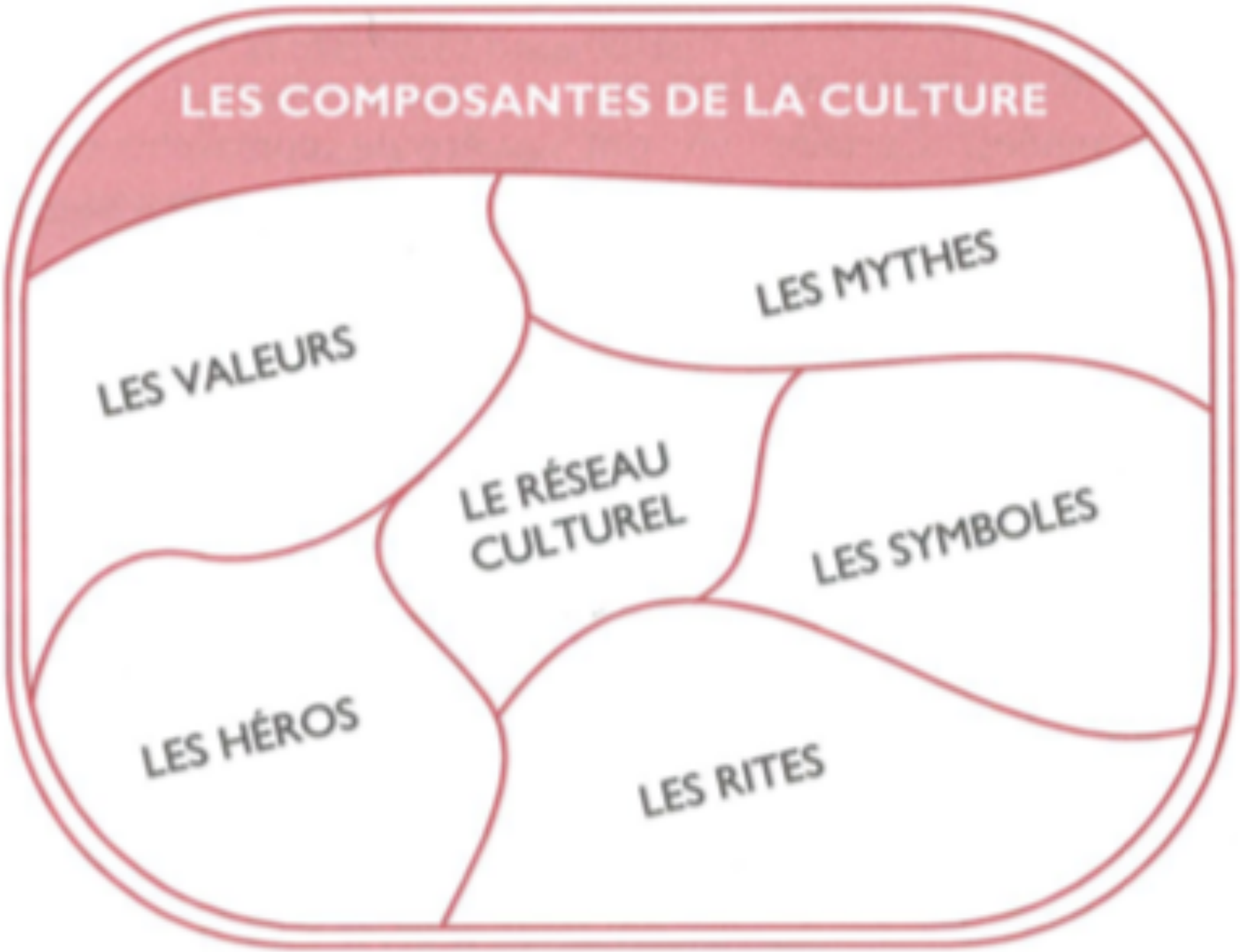


Core competencies

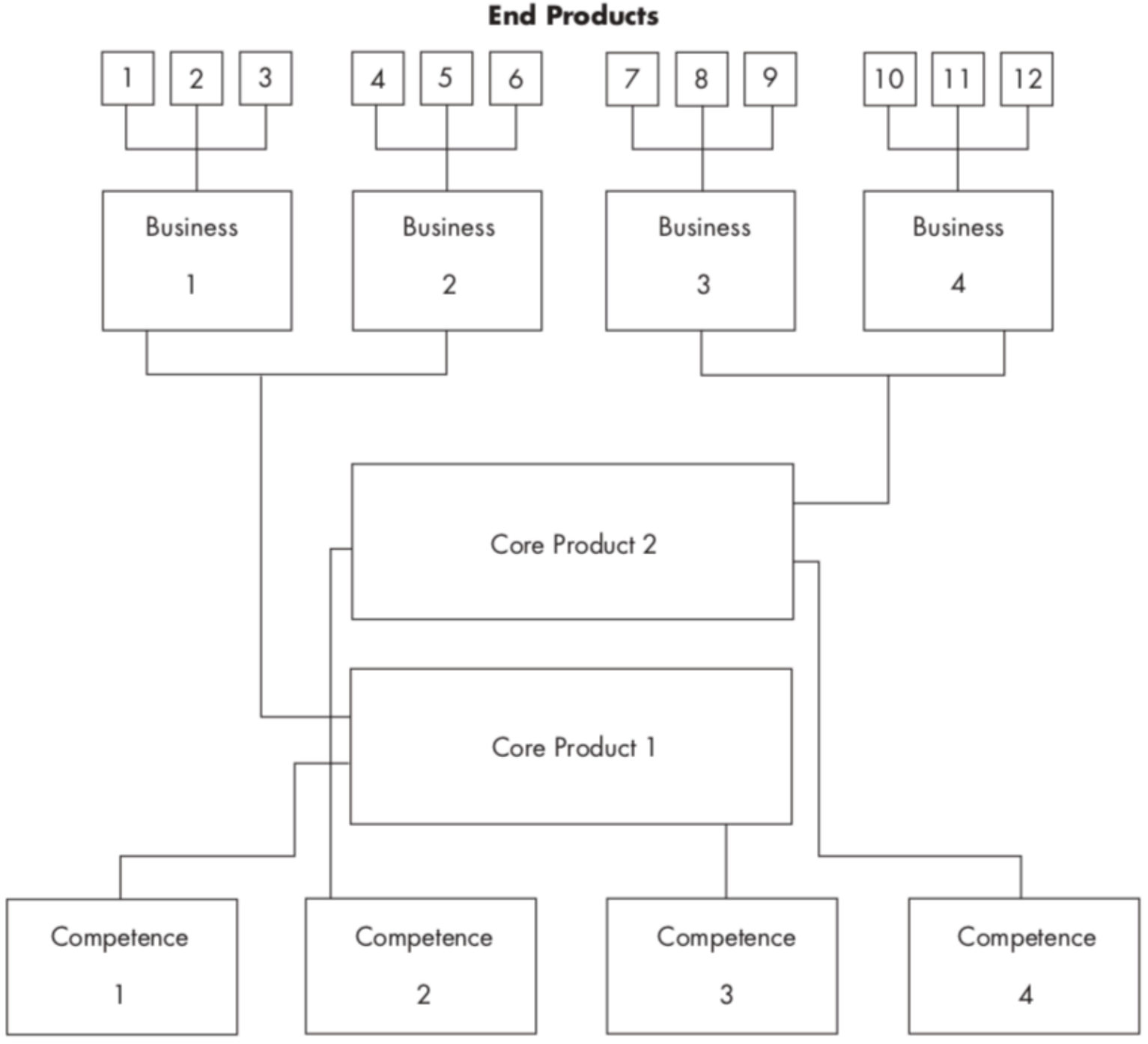
Figure 3.31. Les compétences de base appliquées à une entreprise de e-commerce



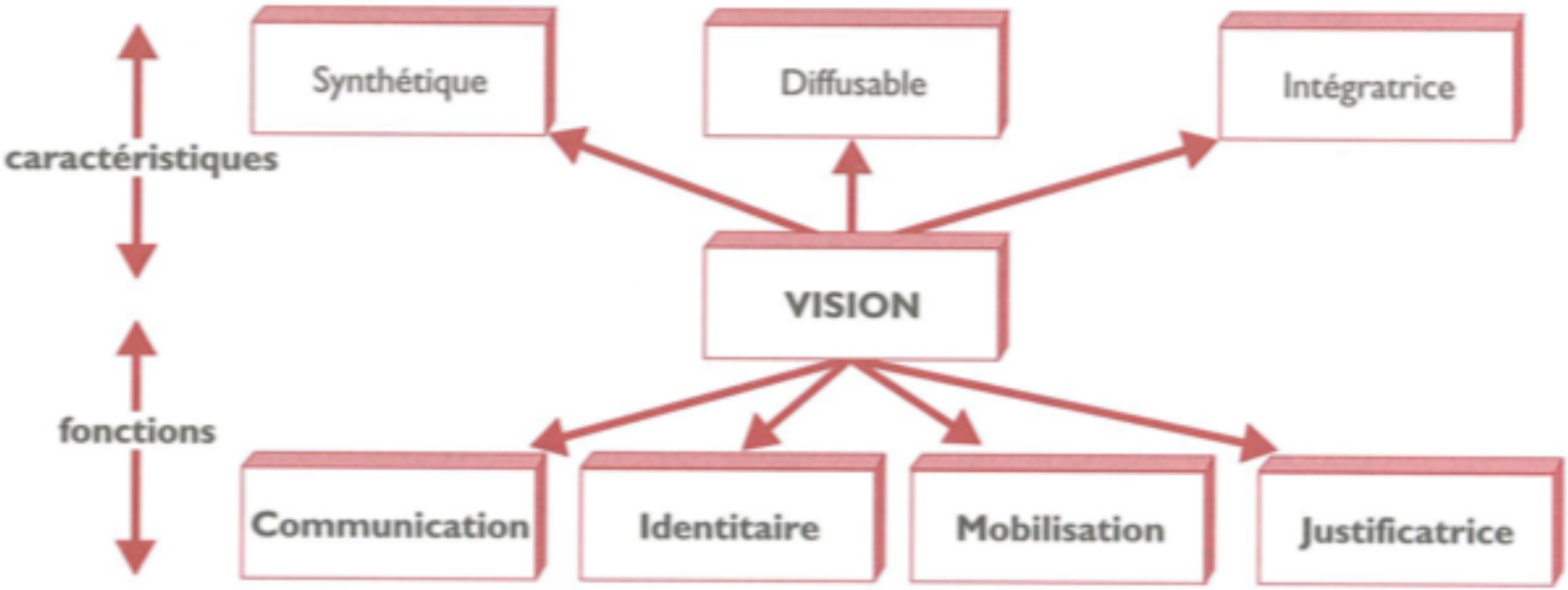
Culture d'entreprise



Compétences et compétitivité



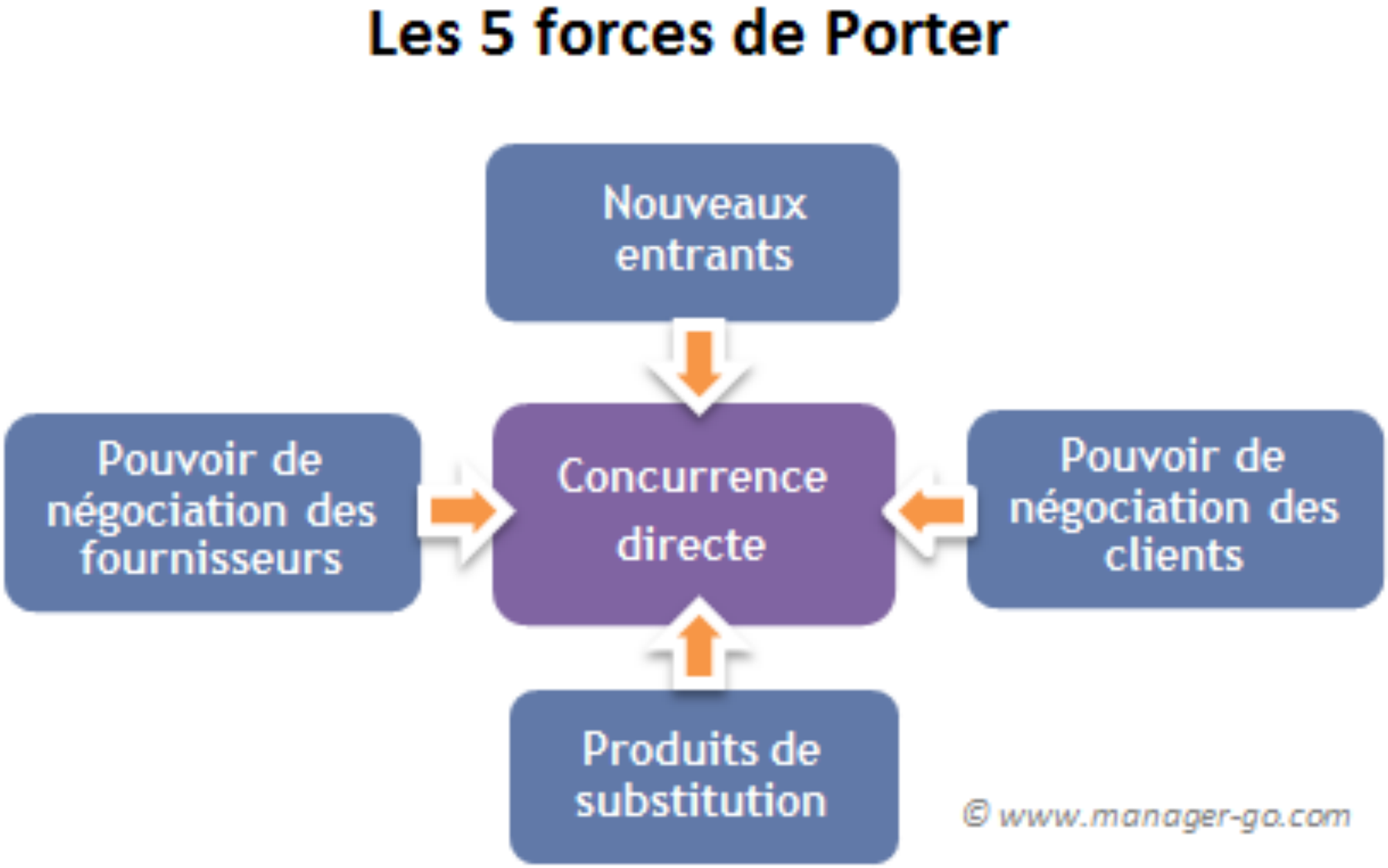
Vision


caractéristiques
Synthétique
Diffusable
Intégratrice
VISION
fonctions
Communication
Identitaire
Mobilisation
Justificatrice

3. Facteurs externes (d'après Porter)

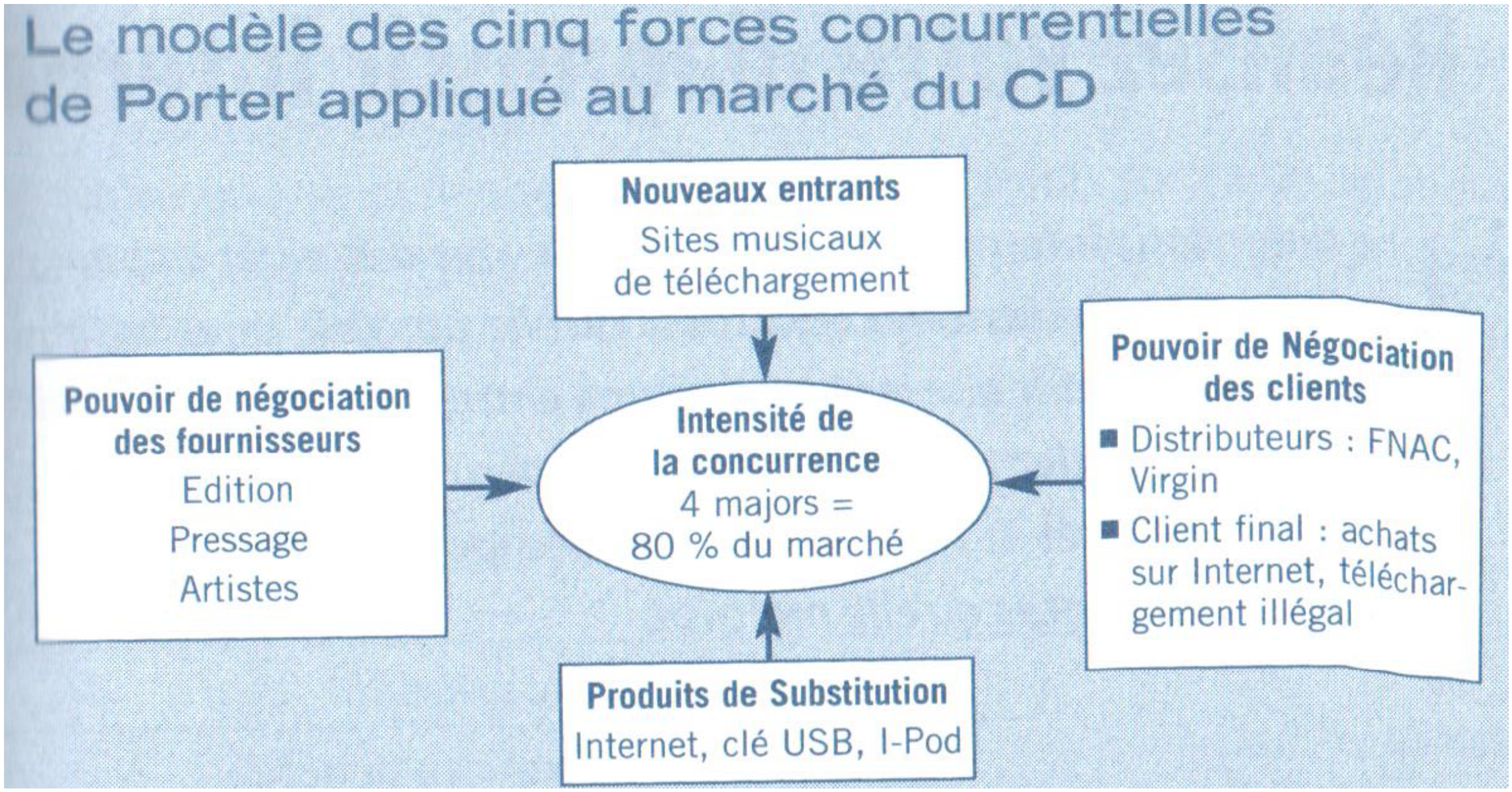
- Intensité de la concurrence
- Menace des nouveaux entrants
- Menace de produits ou services de substitution
- Pouvoir de négociation des acheteurs
- Pouvoir de négociation des fournisseurs

5 Forces de Porter

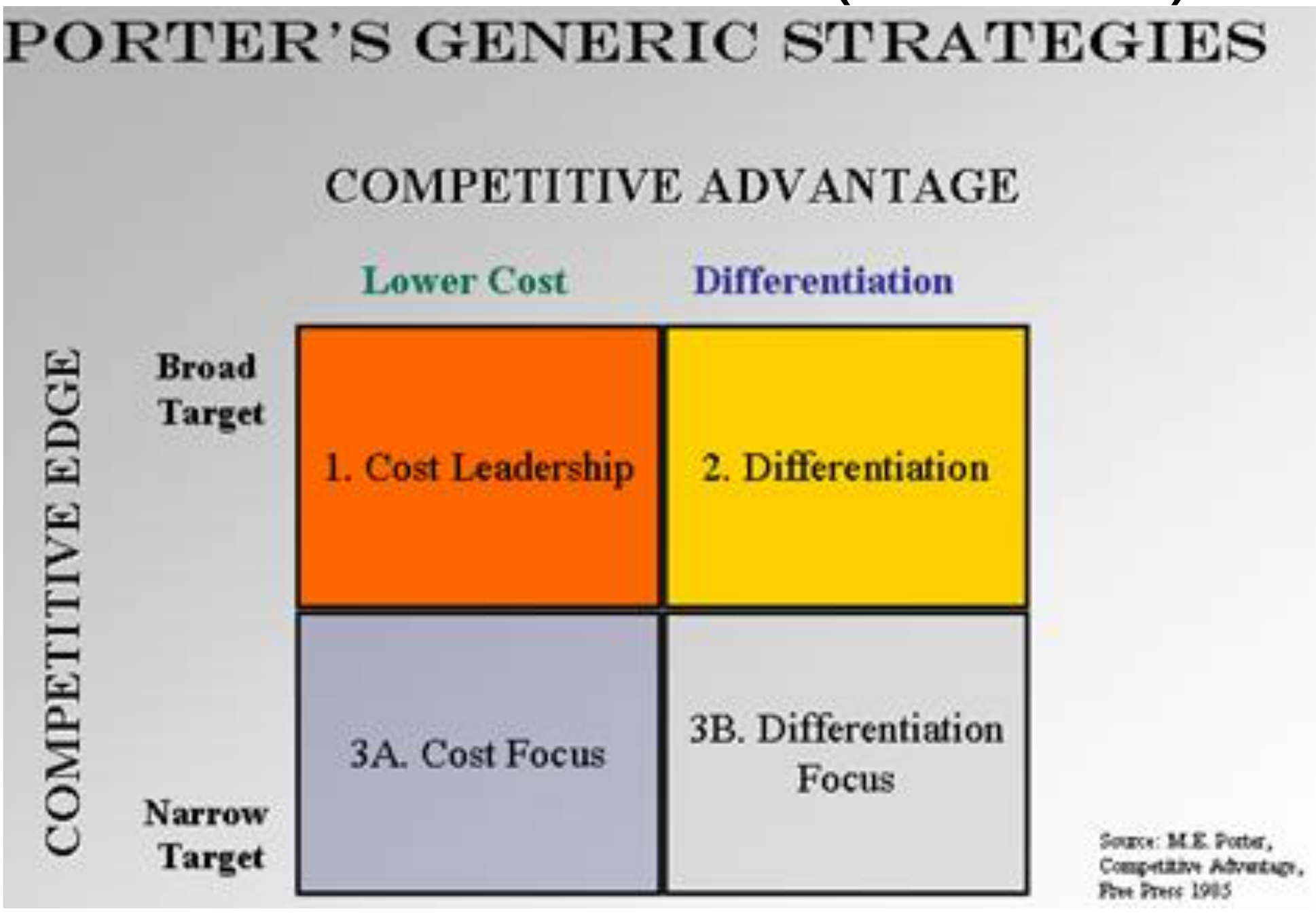


5 Forces de Porter

Exemple Modèle Porter



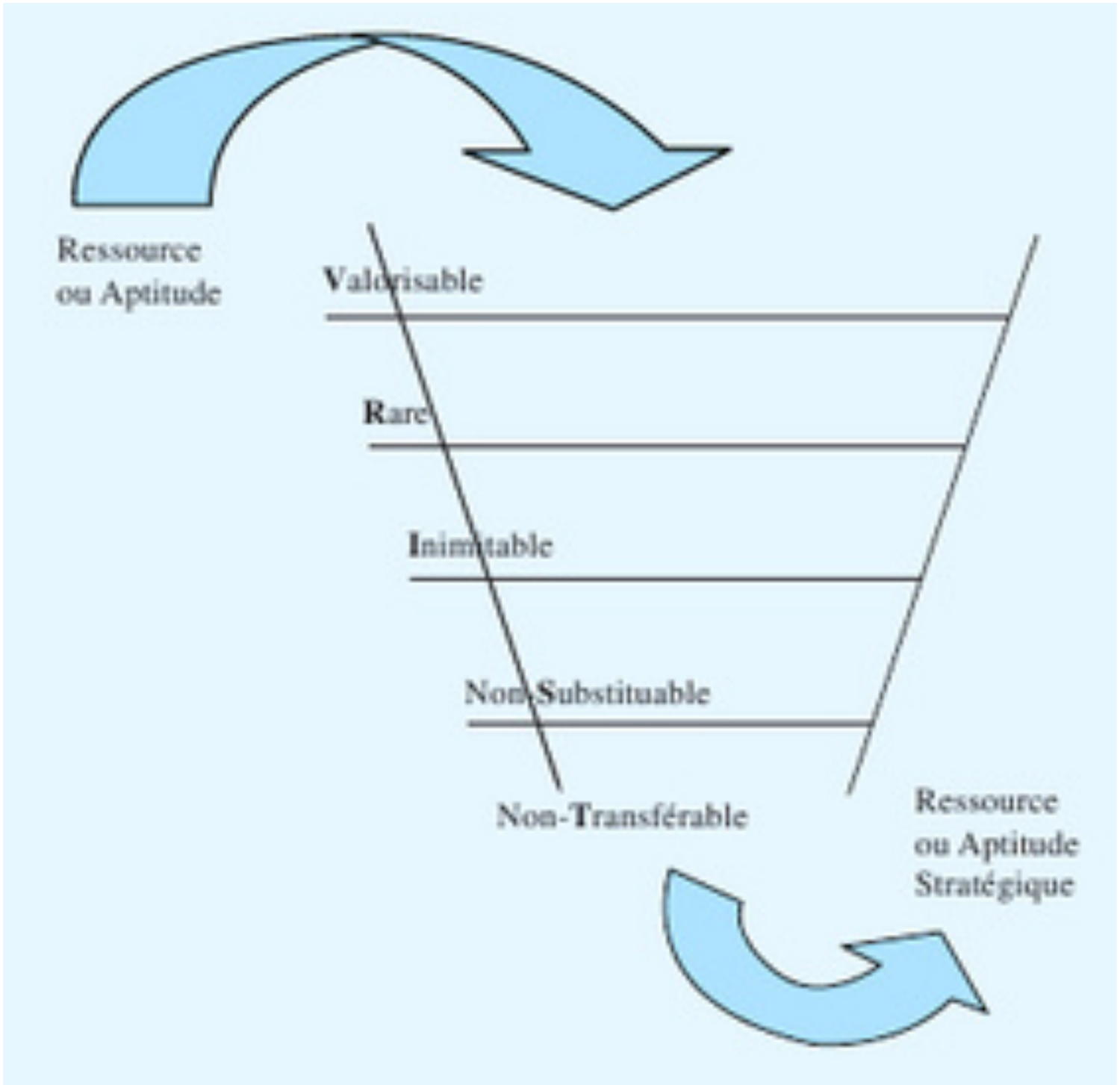
4. Stratégies d'avantage concurrentiel (Porter)



5. Ressources stratégiques (Strategor)

- Financières
- Physiques (locaux, usines, …)
- Humaines (chercheurs, vendeurs, …)
- Organisationnelles
- Technologiques
- Réputation

Transformer les ressources en ressources stratégiques (core competencies)

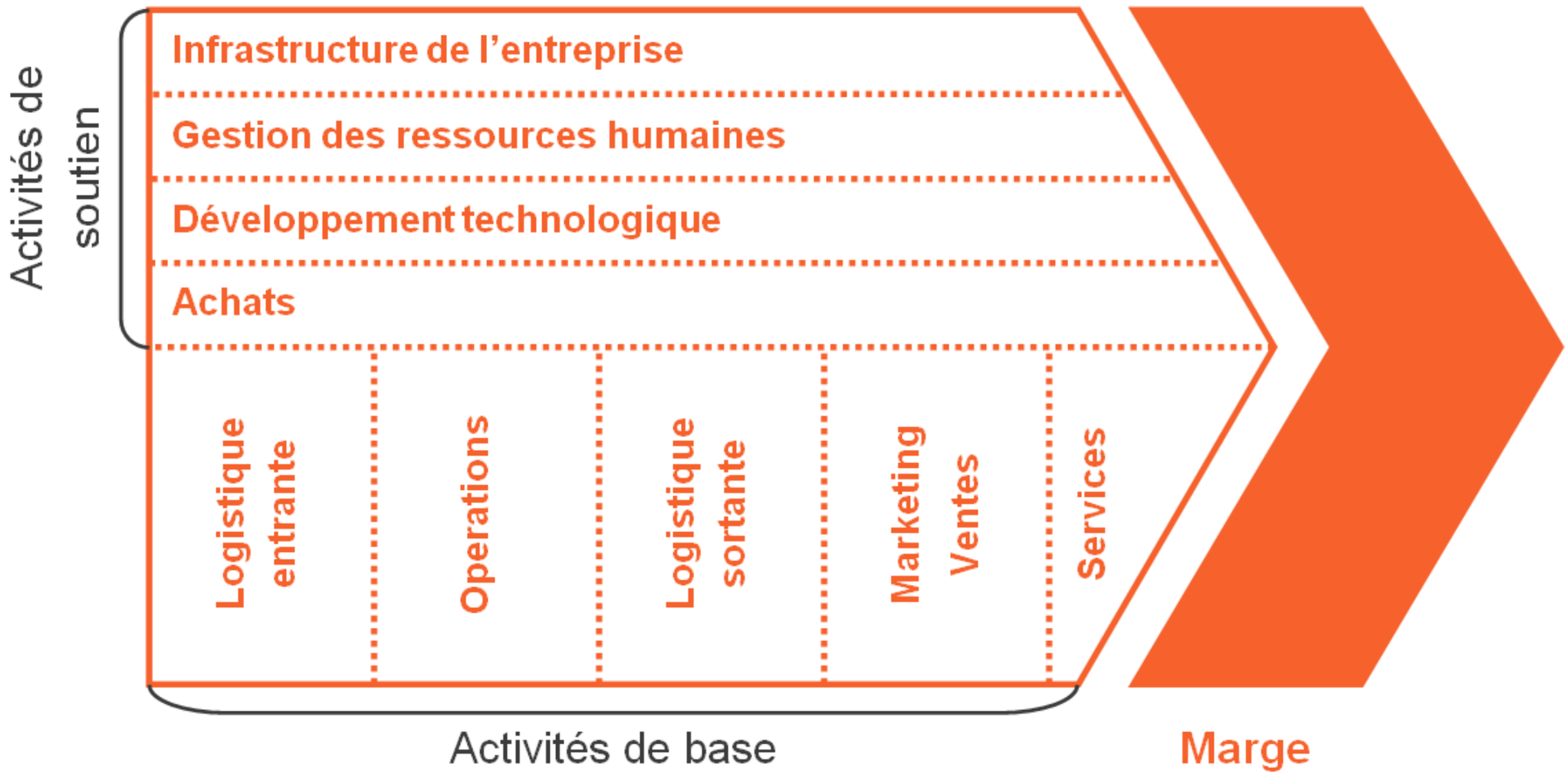


Réactions des concurrents

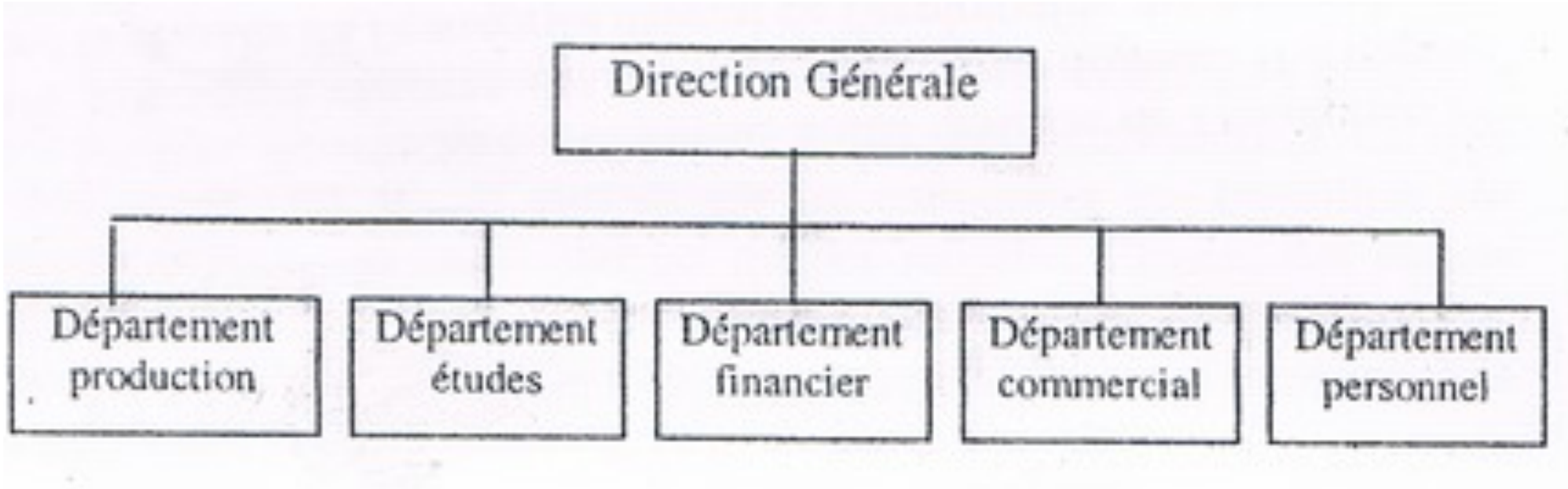
- Chaque décision peut entrainer des réactions
- Anticiper ? Se mettre à la place du concurrent ?
- Modélisation par la théorie des jeux

6. Organisation

- Chaine de valeur (Porter)



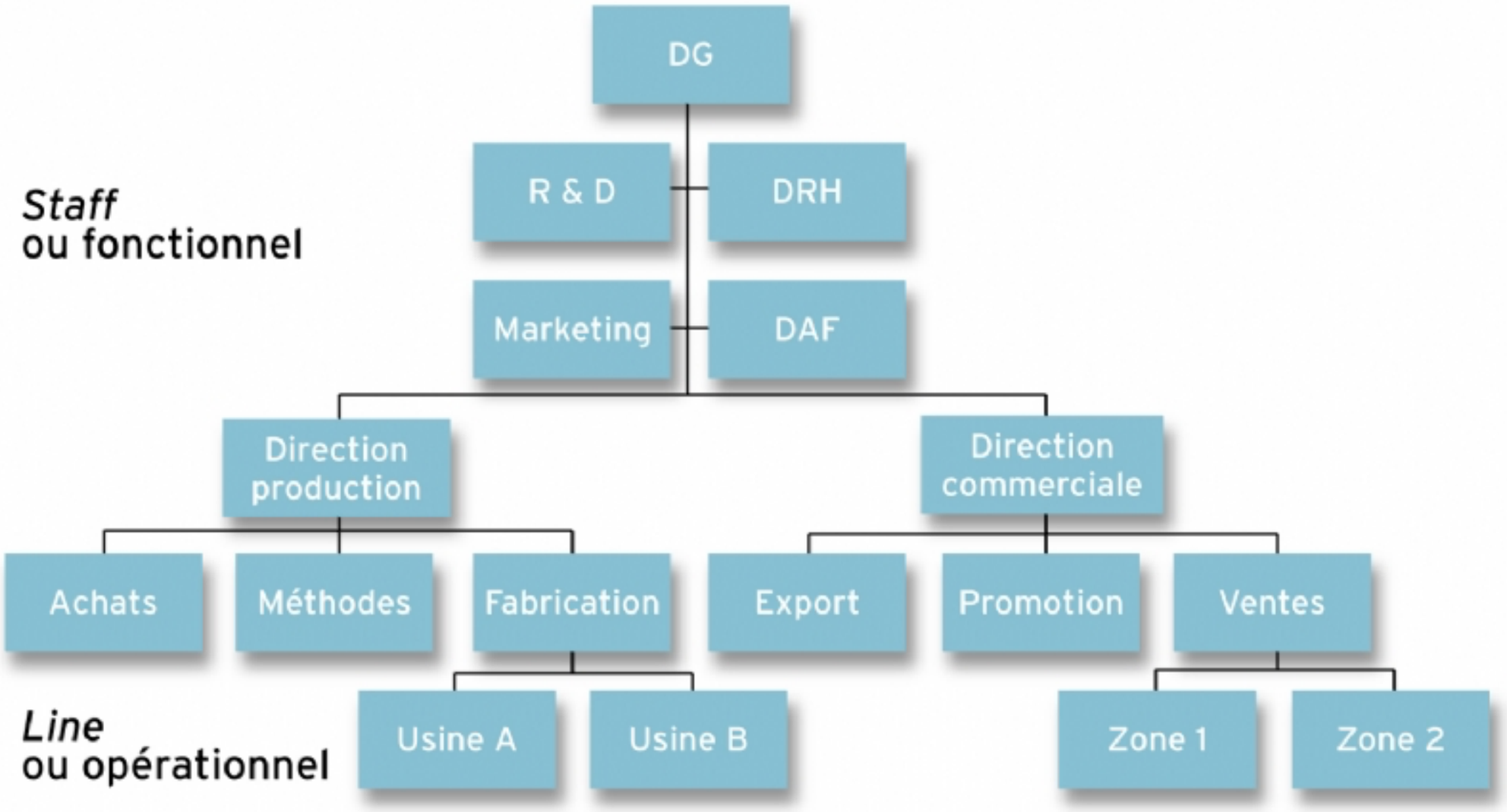
Structure fonctionnelle



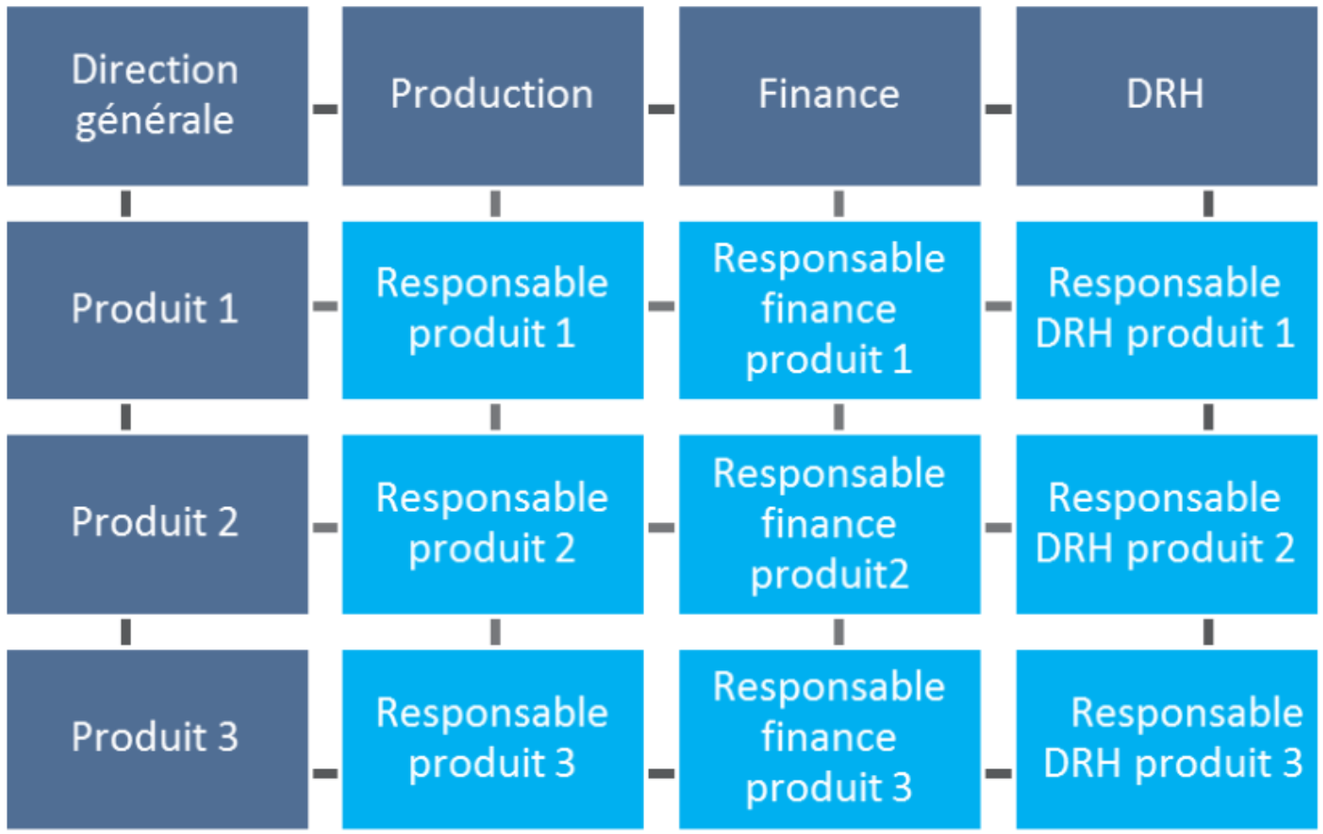
Fonctions / processus

	Entreprise traditionnelle	Entreprise « processus »
Idée centrale	Fonction	Processus
Unité de travail	Département	Équipe
Description des activités	Limitée	Large
Mesures	Étroites	Globales
Centre de l'intérêt	Supérieur hiérarchique	Client
Performance	*Activity-based*	*Results-based*
Rôle du manager	Superviser	Coach
Rôle central	Responsable fonctionnel	Responsable des processus
Culture	Conflit	Collaboration

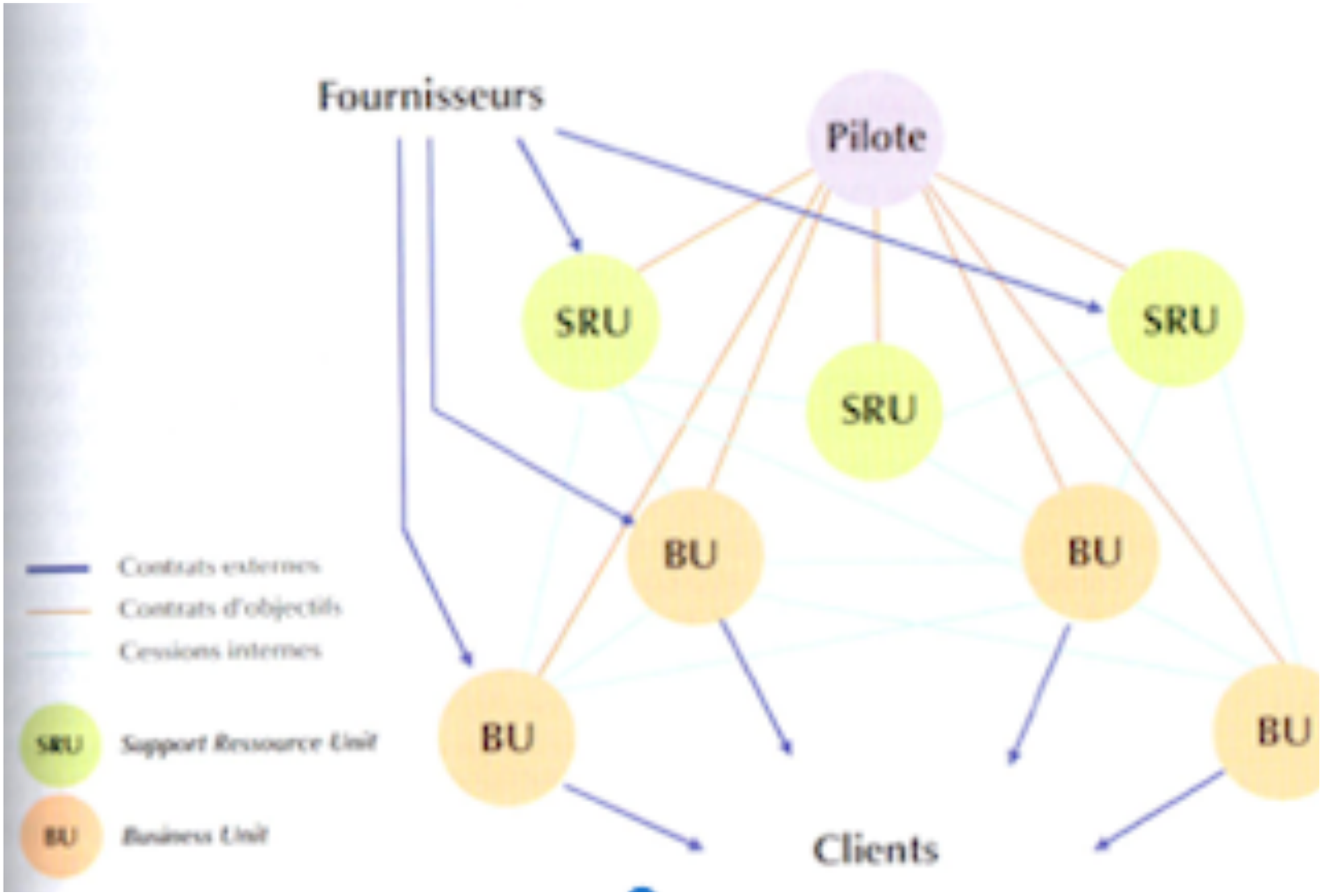
Structure fonctionnelle évoluée



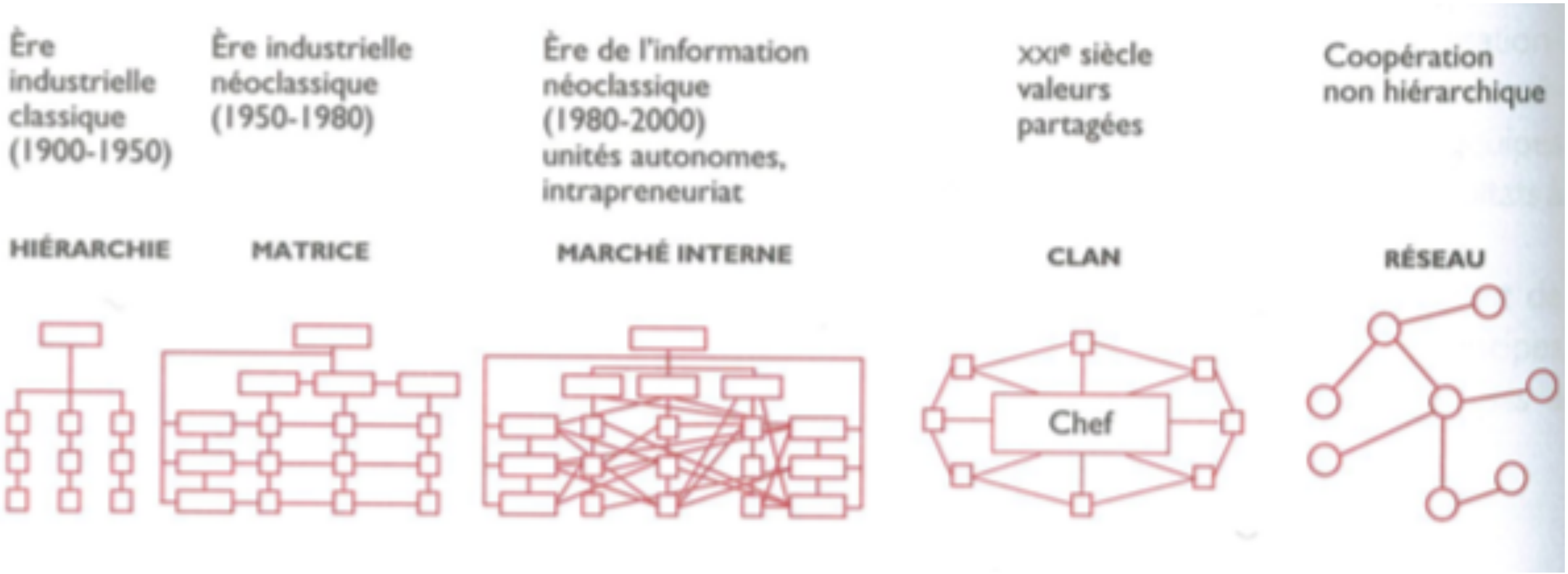
Structure matricielle



Structure en réseau



Evolution des structures



Organisation d'après Mintzberg

- **entreprise entrepreneuriale** : petite entreprise où le patron s'occupe de tout.

- **bureaucratie mécaniste** : personnel compétent avec un travail routinier; standardisation des tâches.

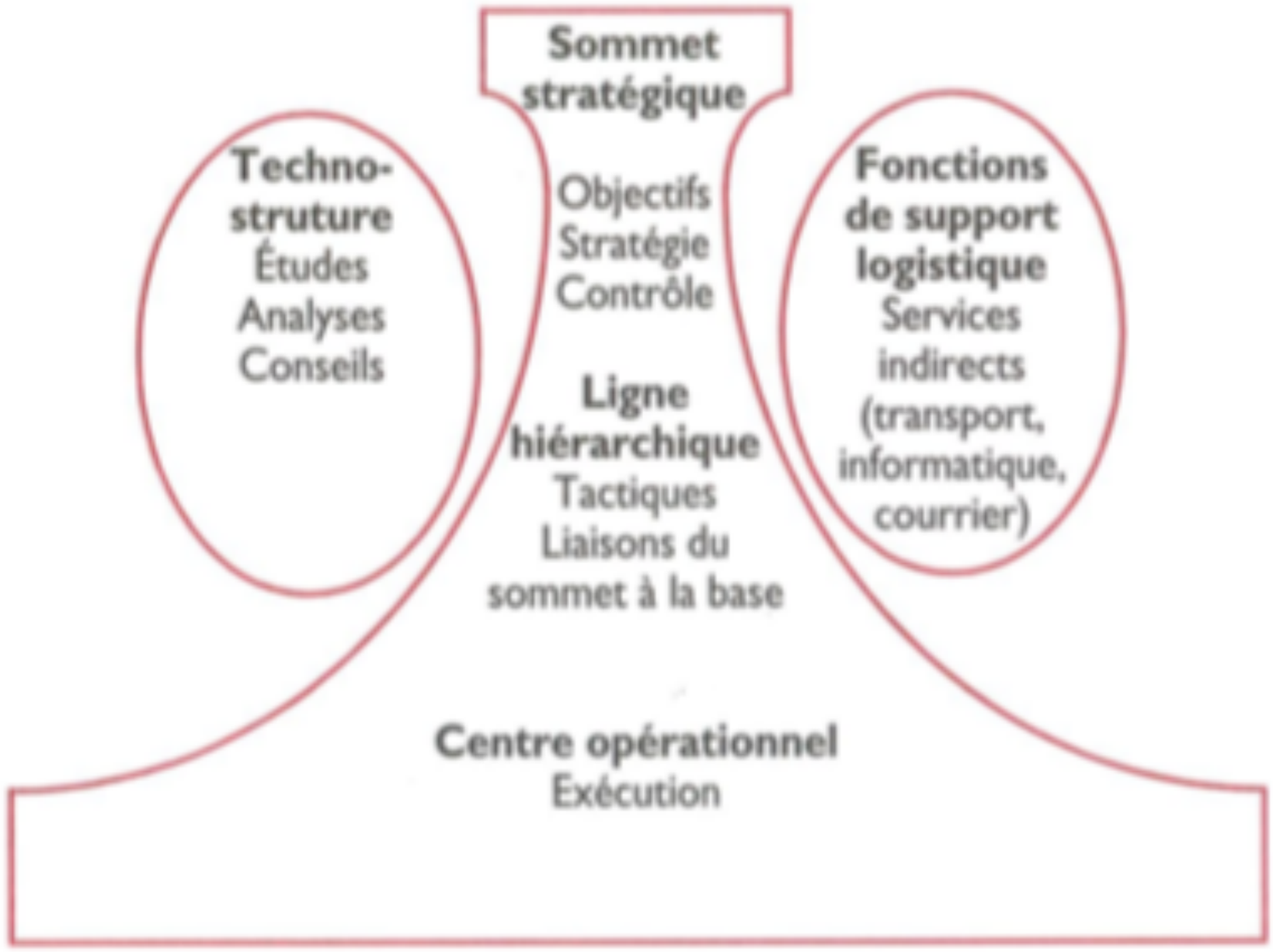
- **bureaucratie professionnelle** : standardisation des qualifications; la hiérarchie se fera en fonction des diplômes et des compétences.

- **adhocratie** : personnel hautement formé et très flexible.

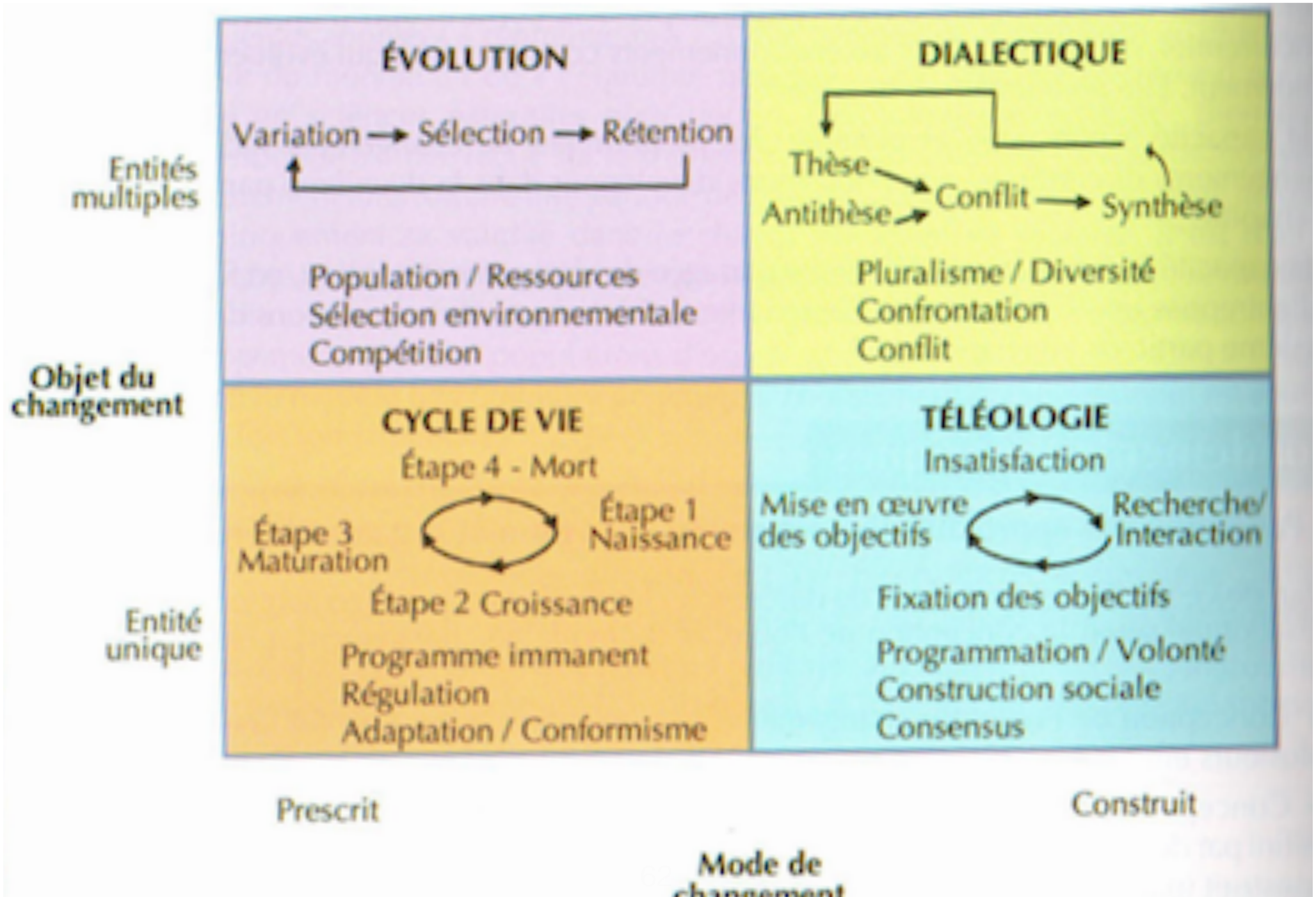
- **structure divisionalisée** : grosse entreprise composée de différentes organisations, réparties géographiquement ou par produit.

- **entreprise missionnaire** : entreprise au service de grands buts.

Organisation d'après Mintzberg



Changement organisationnel



Loi de Conway

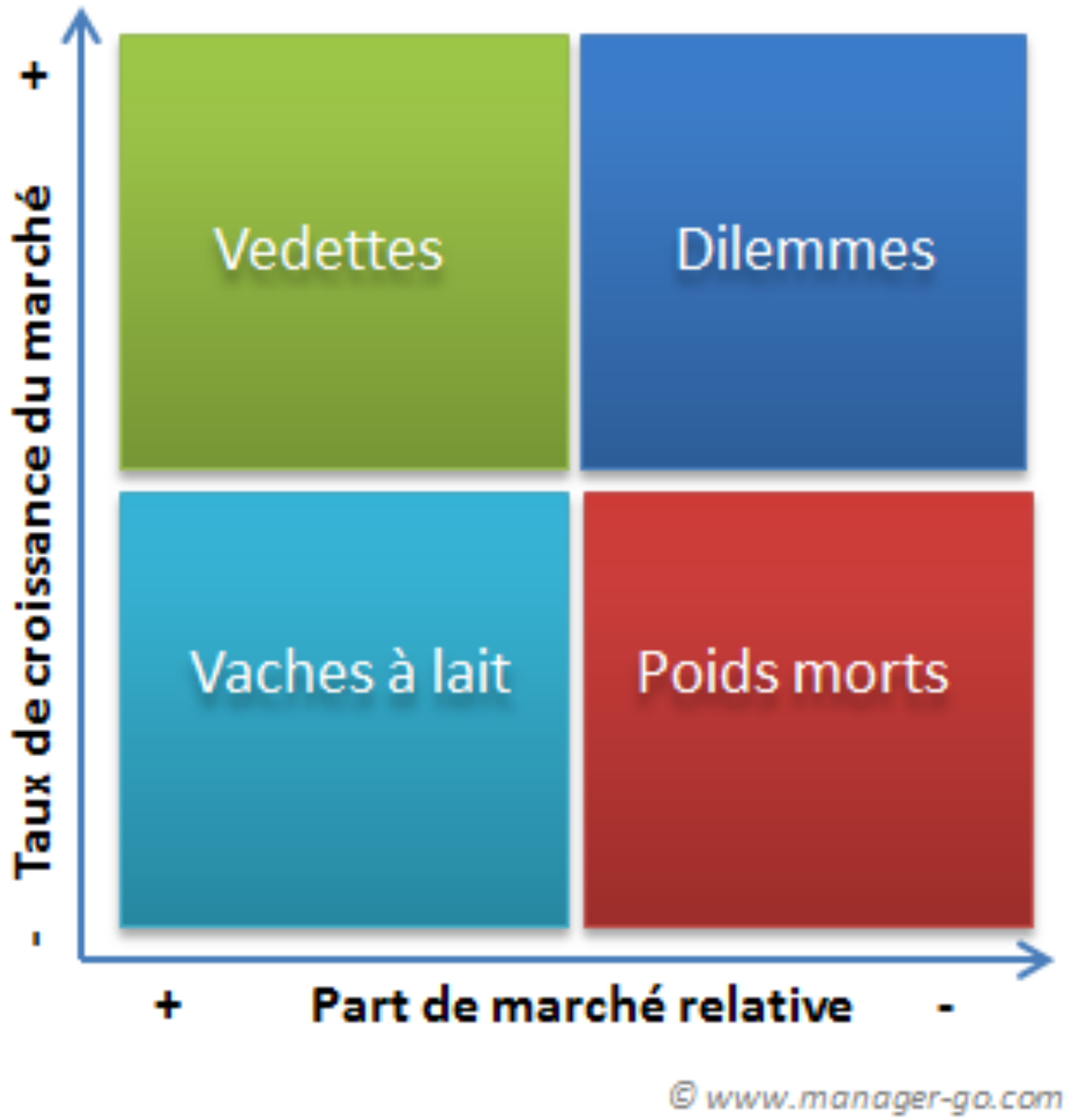
CONWAY ' S LAW

"Any organization that designs a system will inevitably produce a design whose structure is a copy of the organization's communication structure."
Melvin E. Conway

7. Augmenter la valeur

- Quels sont les avantages concurrentiels (Facteurs Clés de Succès) ?
- Quelles sont les ressources ?
- Quelles sont les options stratégiques ?
- Choisir une stratégie

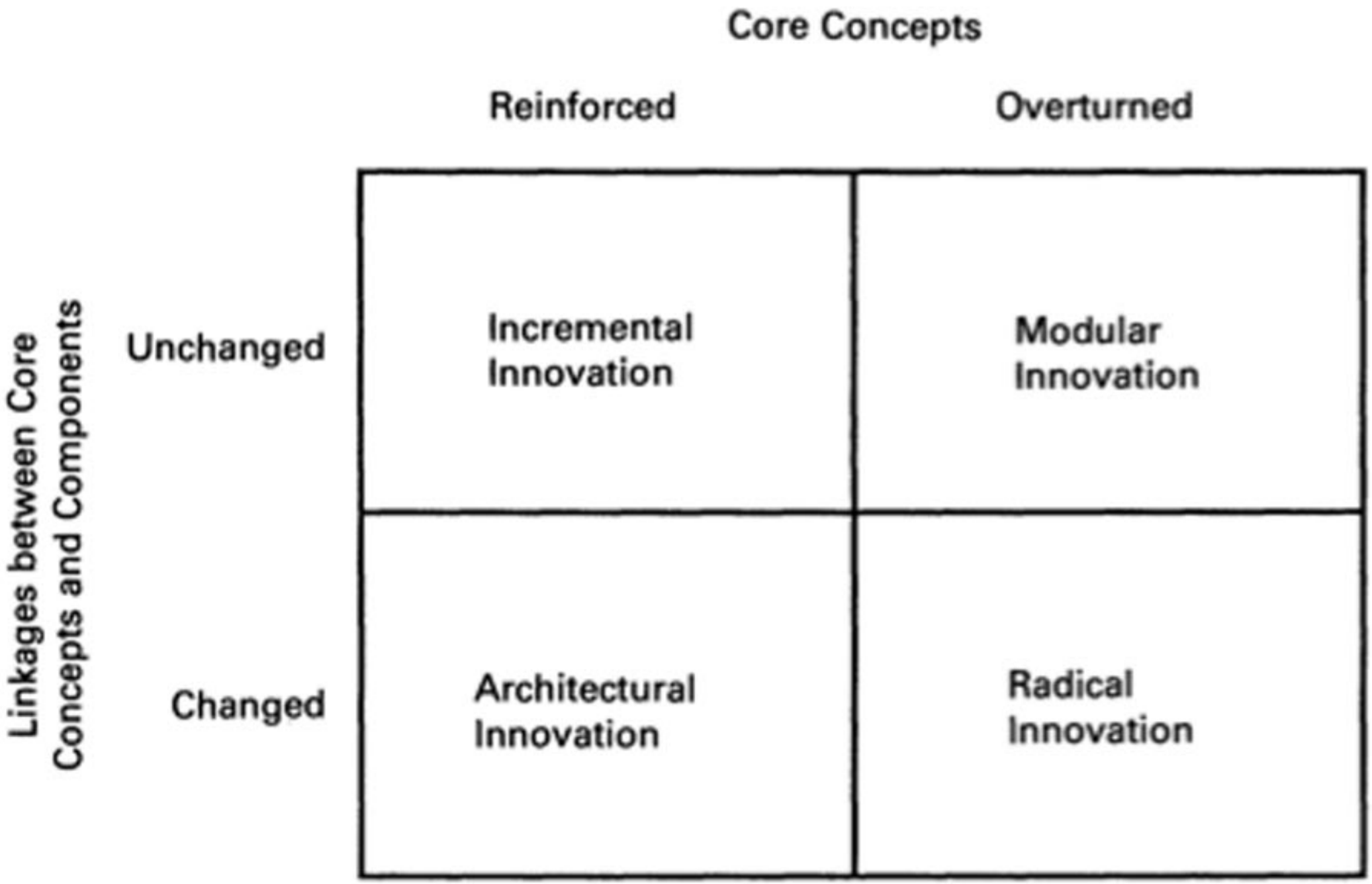
Diversifier le portefeuille (Matrice BCG)



Générer la croissance

Modes / Voies	Croissance interne	Croissance externe	Croissance conjointe
Dans le *core business*	Pénétration de marchés (par innovation, agressivité commerciale, etc.)	Concentration	Alliances horizontales (ou entre concurrents)
Vers de nouvelles zones géographiques	Implantation autonome à l'étranger	Acquisitions internationales	Joint-ventures internationaux
Vers d'autres métiers	Diversification organique	Diversification par acquisition	Partenariats intersectoriels
En amont et en aval	Intégration verticale	Acquisitions de fournisseurs ou de clients	Partenariats verticaux ou externalisation

Innovations

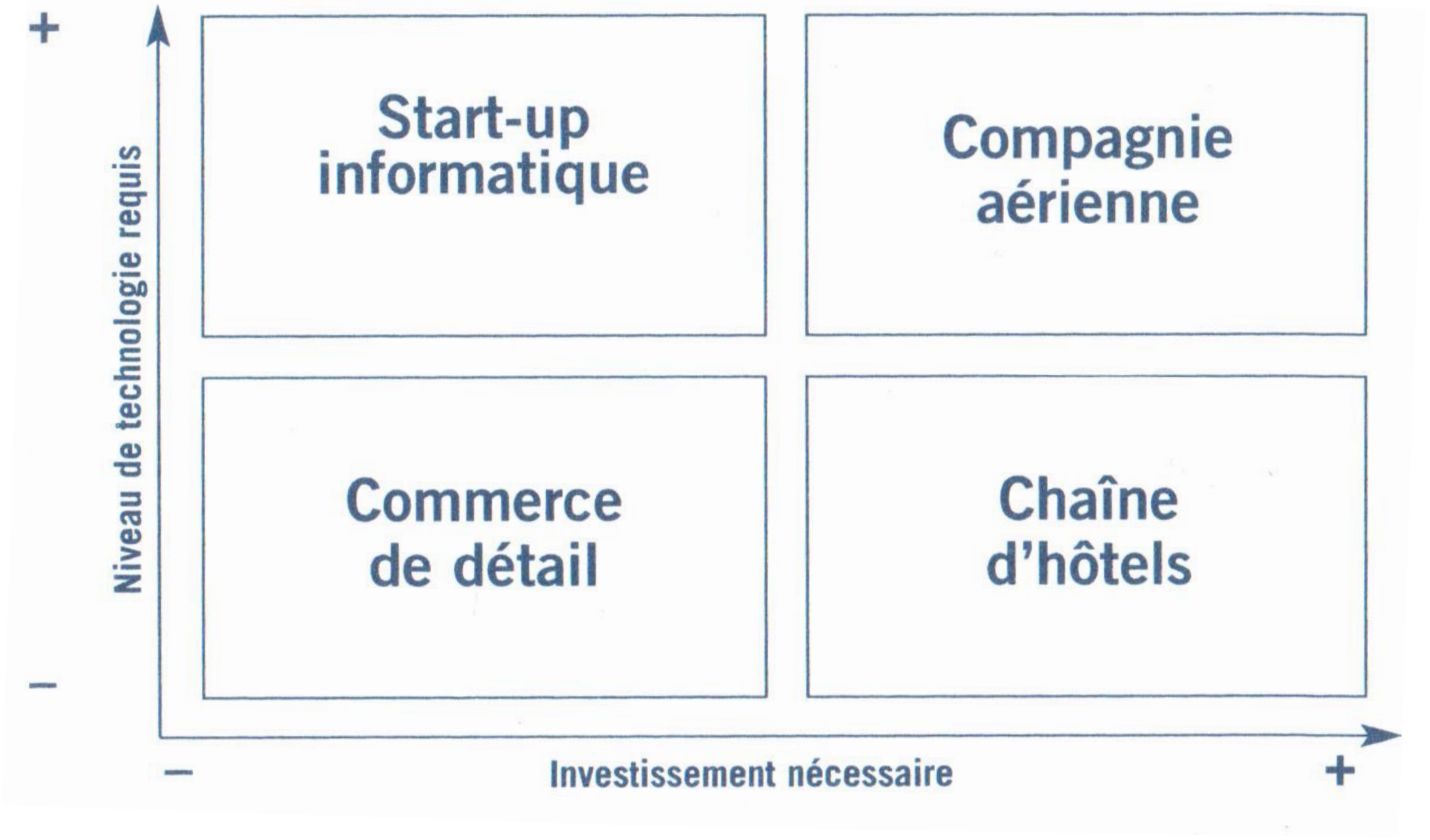


Types d'innovation

Modification de la proposition de valeur (effet sur le rapport valeur perçue par le client/ prix)	Forte Radicale	Innovation stratégique fondée sur l'offre (ex. Tetra Pak)	Innovation stratégique totale, *Blue Ocean* (ex. Zara, Ikea)
	Modérée Incrémentale	Innovation d'amélioration (ex. Benetton)	Innovation stratégique fondée sur l'organisation (ex. Ryanair)
		Modérée/Incrémentale	Forte/Radicale
Modification de l'architecture de valeur (effet sur la structure de coûts et de capitaux du business)			

D'après B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega, « Strategic Innovation », European Business Forum, *été 2006.*

Typologie d'innovation (d'après A.D. Little)



Valeur : Bénéfices / sacrifices (Strategor)

Sacrifices perçus		Bénéfices perçus : Faibles	Bénéfices perçus : Forts
	Forts	« ***No Way*** » *défavorable à l'adoption* ➔ Ne pas y mettre les pieds	« **Coup de cœur** » *indétermination forte* ➔ Retravailler l'innovation pour en diminuer les sacrifices perçus
	Faibles	« **Pétard mouillé** » *indétermination faible* ➔ Retravailler l'innovation pour en améliorer les performances, ou abandonner si ce n'est pas possible	« ***Value Max*** » *favorable à l'adoption* ➔ Mettre en œuvre l'innovation en maximisant la valeur perçue par le client

8. Gouvernance

- Mettre en oeuvre la stratégie
  - Formaliser le plan stratégique
  - Associer les ressources humaines
  - Tenir compte de l’organisation et de la culture de l’entreprise
- Pérenniser la stratégie

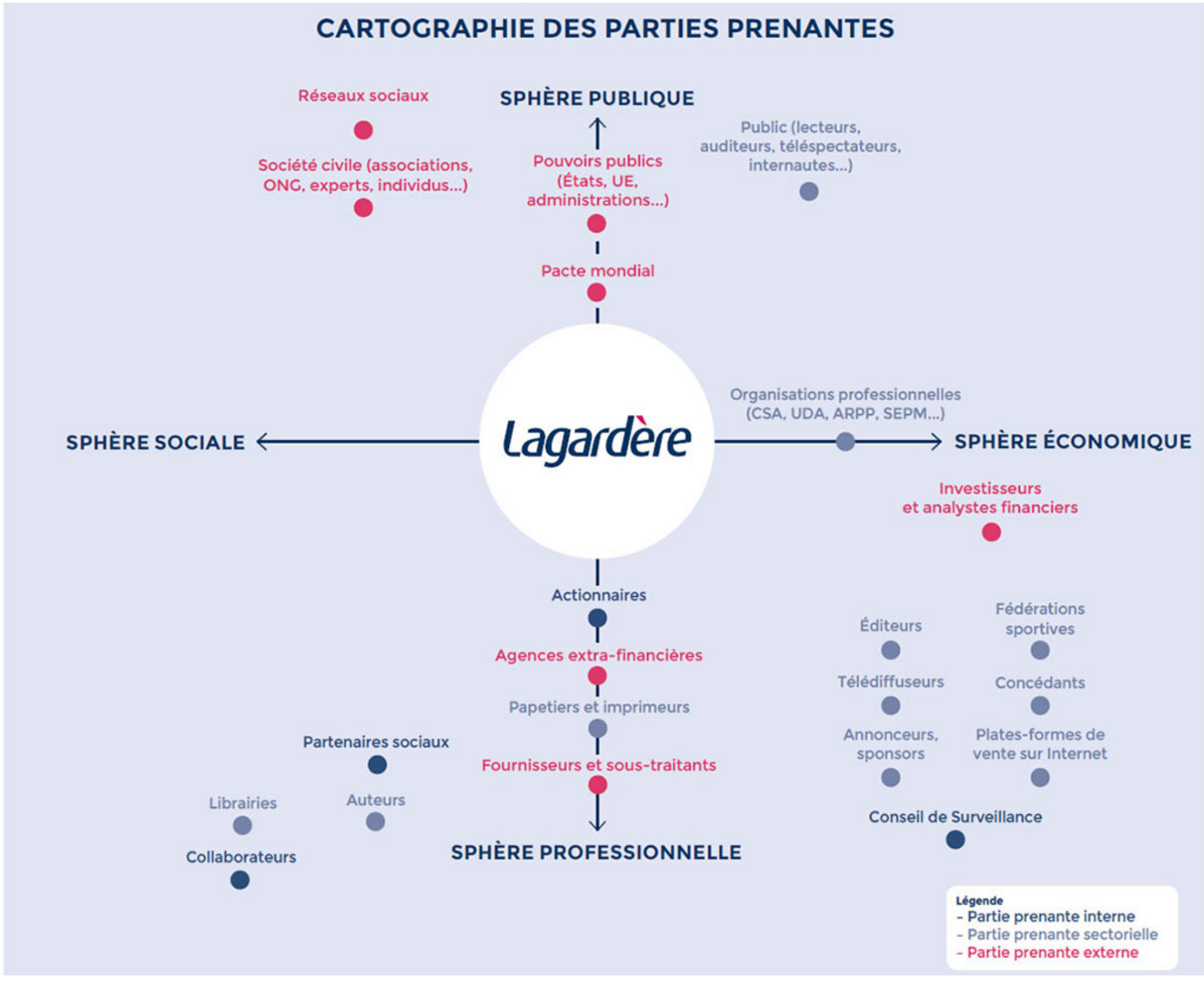
Elaborer et déployer la stratégie

Stratégie et gouvernance

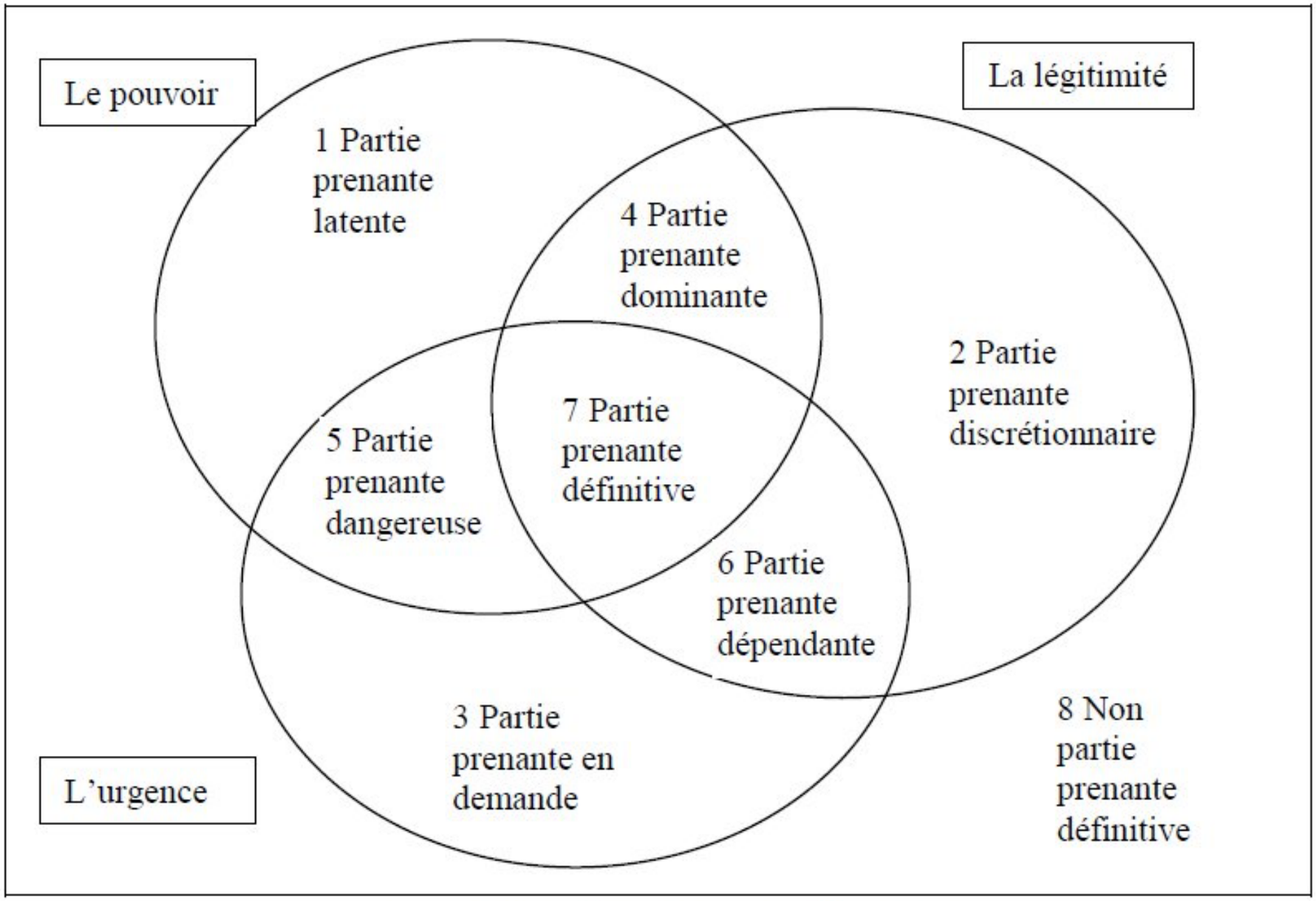
Stratégie et développement durable

- Comportement citoyen ? Bien commun ?
- Pression des parties prenantes
  - réseaux sociaux
  - ONG

Parties prenantes

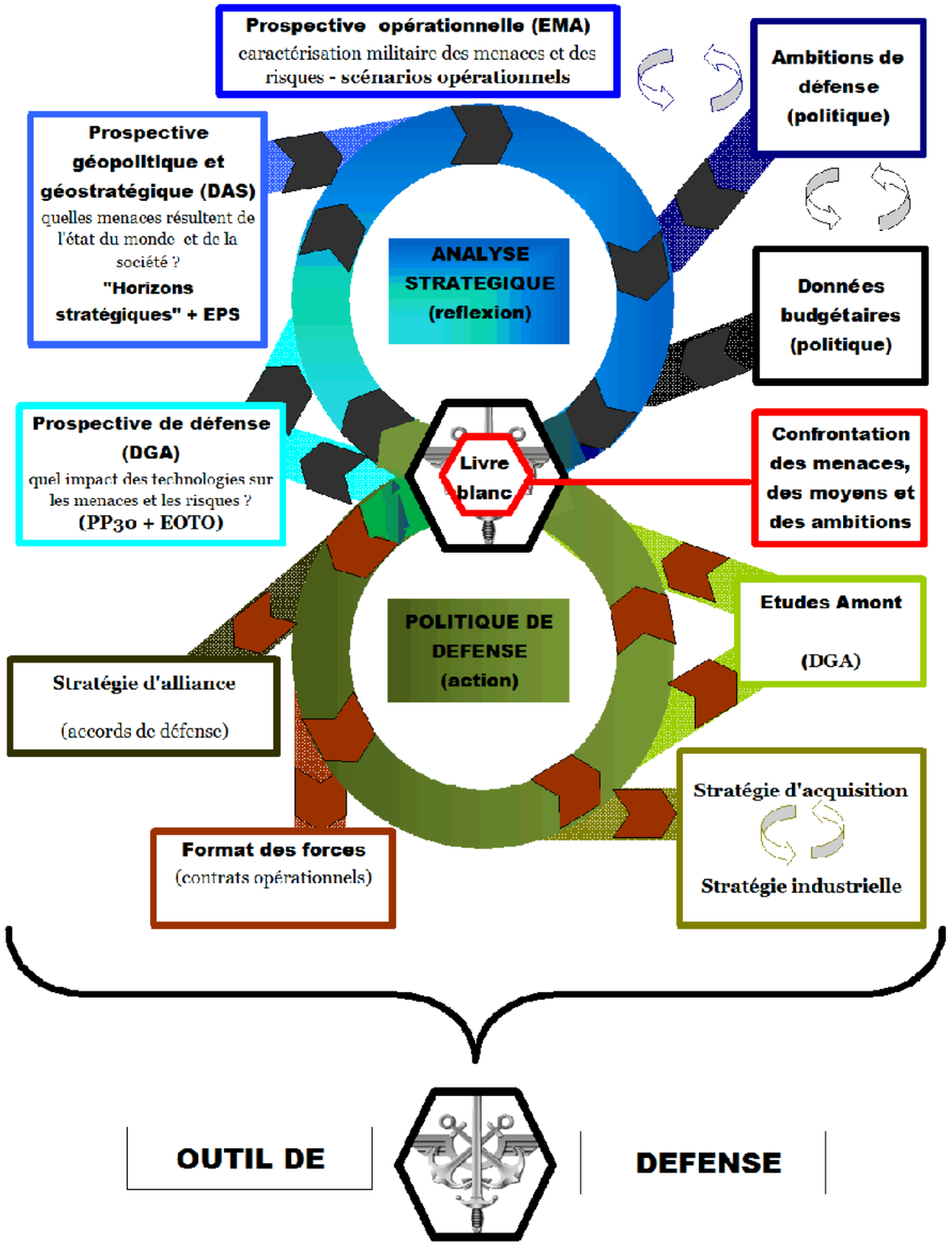


Parties prenantes
Analyse



Source: Mitchell R., Agle B. et D. Wood (1997)

Planification stratégique



Structure et Stratégie

- « Structure follows strategy" d'après A.D. Chandler
- Structure
  - Spécialisation (/ produit, / zone géographique, / technologie ?)
  - Coordination
  - Formalisation

Stratégie industrielle

Stratégie industrielle

- Complexité et instabilité des environnements
- Problématiques stratégiques
- Outils stratégiques

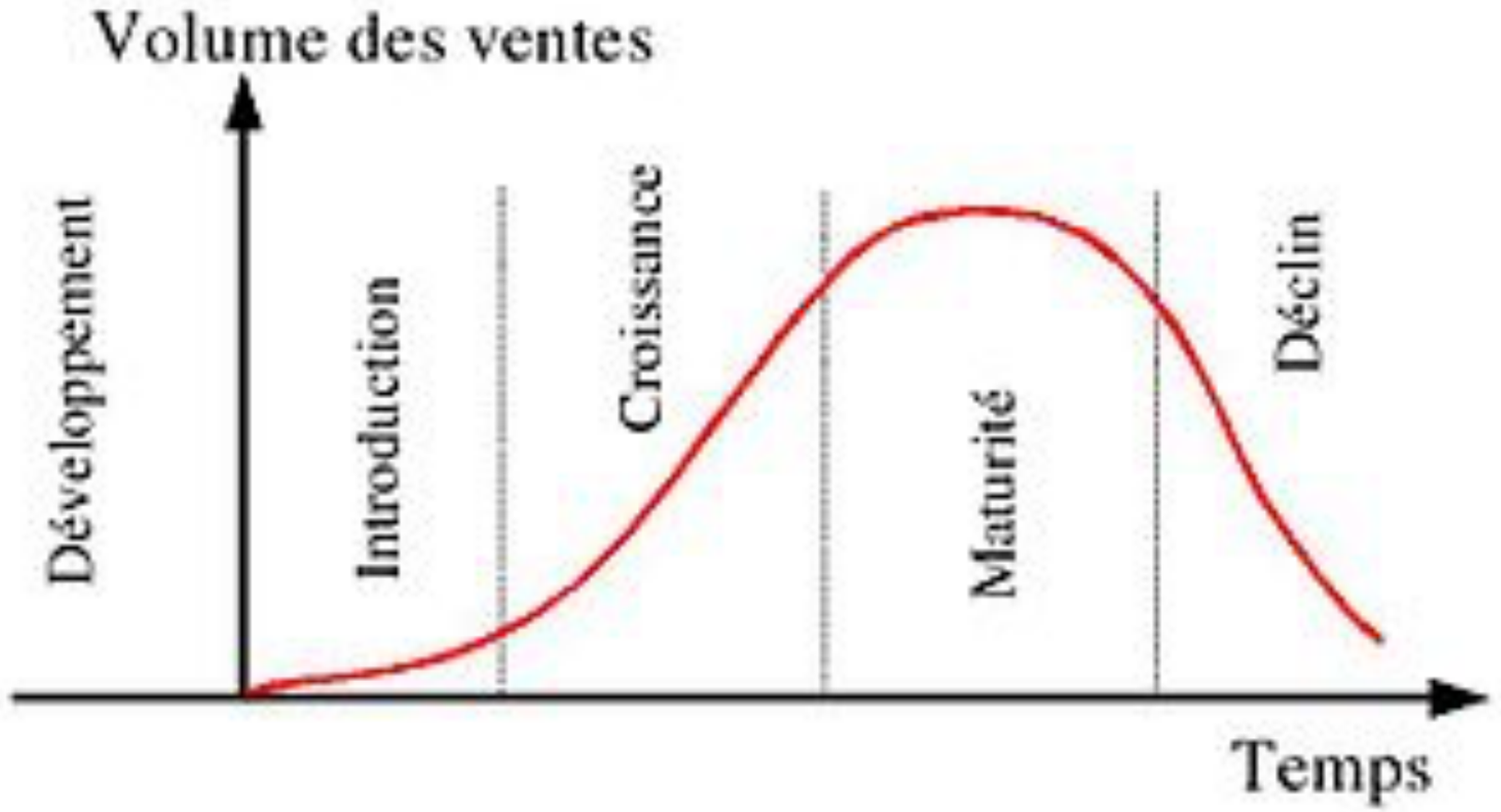
- Quelles conséquences pour le système industriel ?

Définition (Tarondeau)

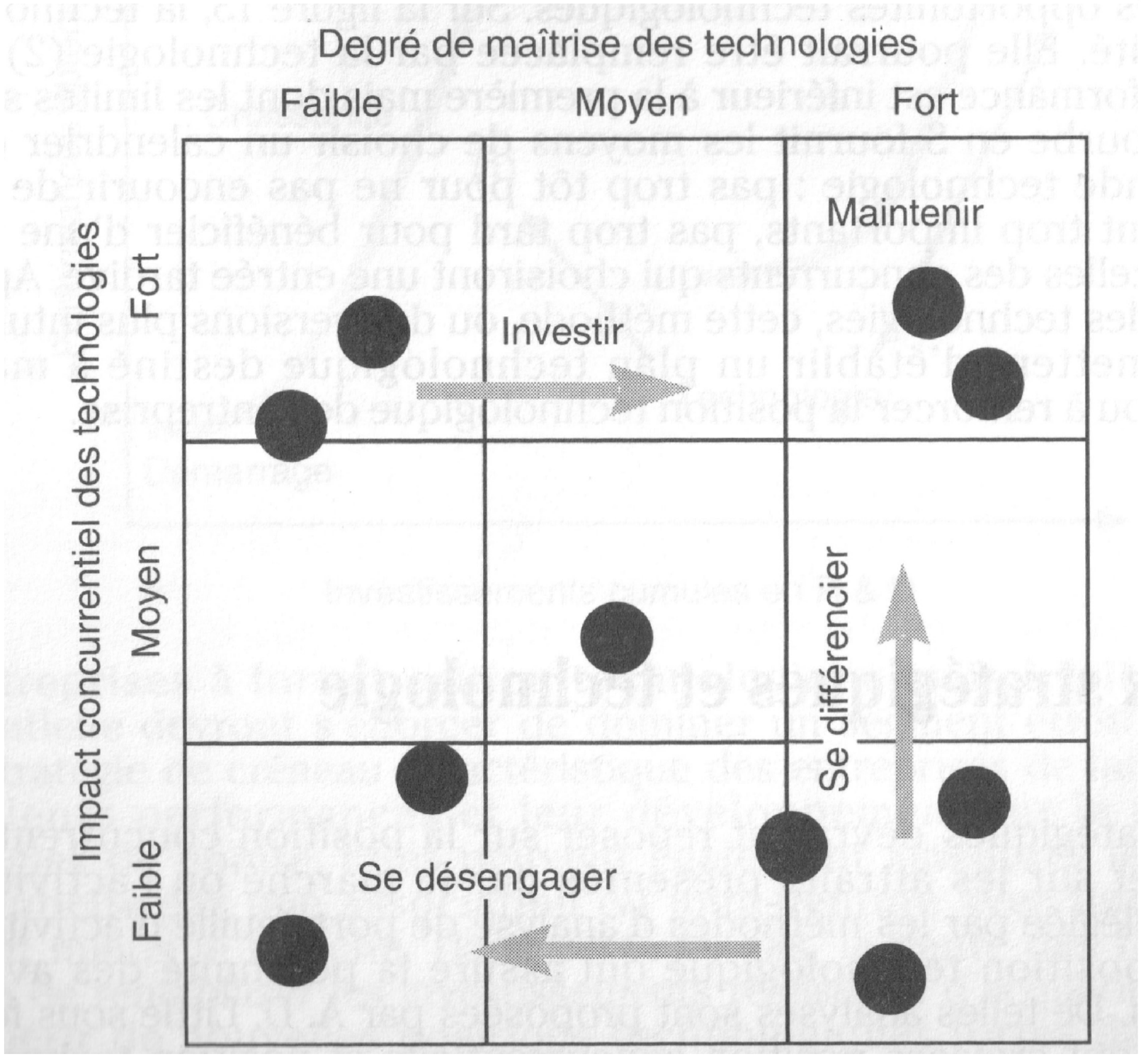
- « La **stratégie industrielle** consiste en un ensemble de **visions** et de **décisions** qui modèlent les **systèmes industriels** de l'entreprise… »

- Système industriel : créer, concevoir, développer, réaliser, distribuer, maintenir les produits et services échangés sur le marché

Cycle de vie de l'activité

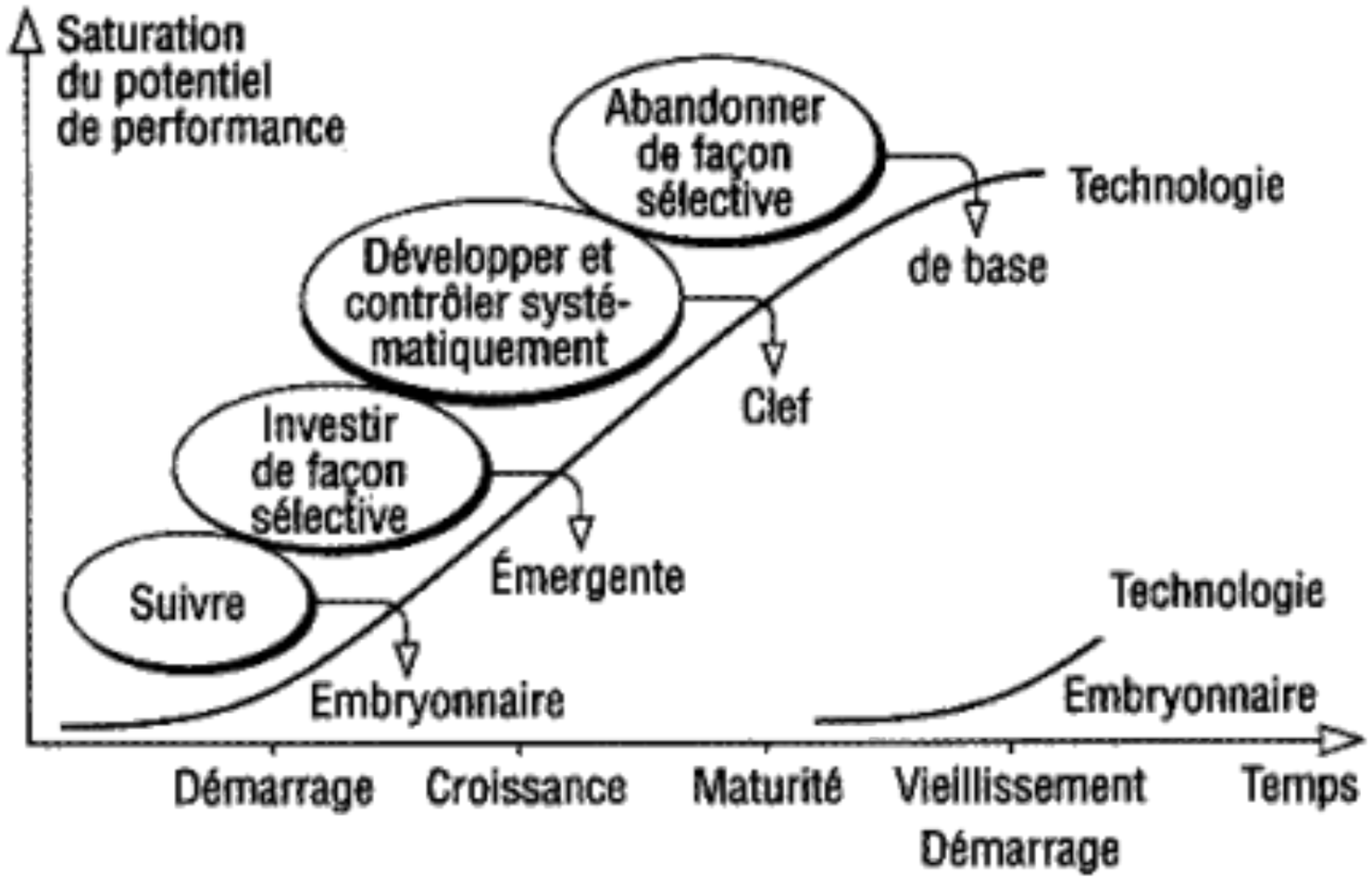


Portefeuille technologique



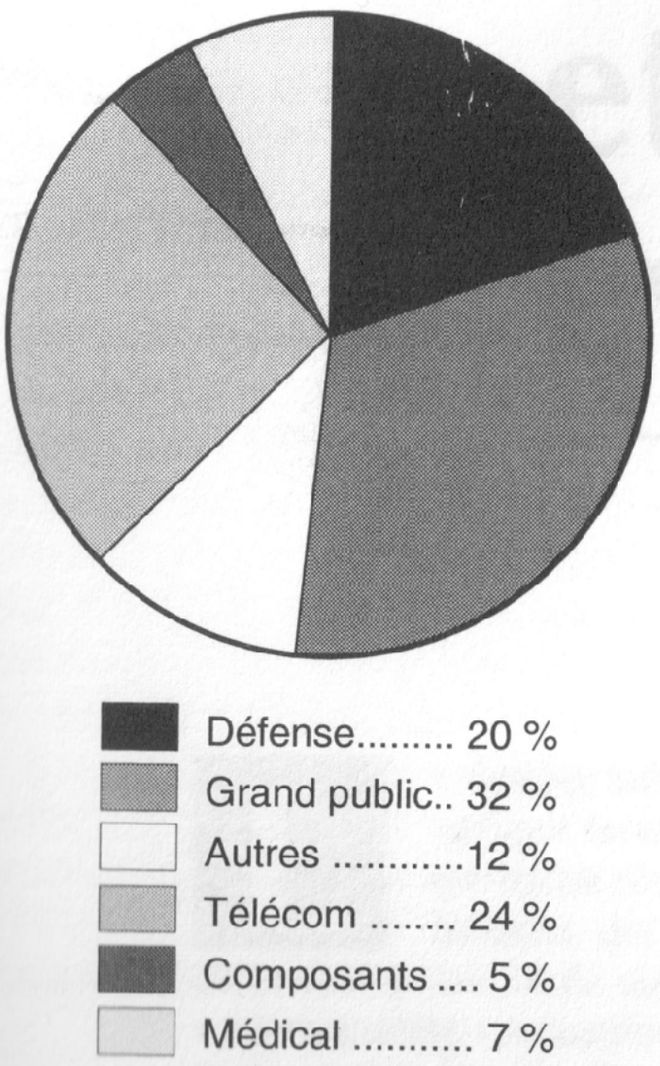
Cycle de vie des technologies

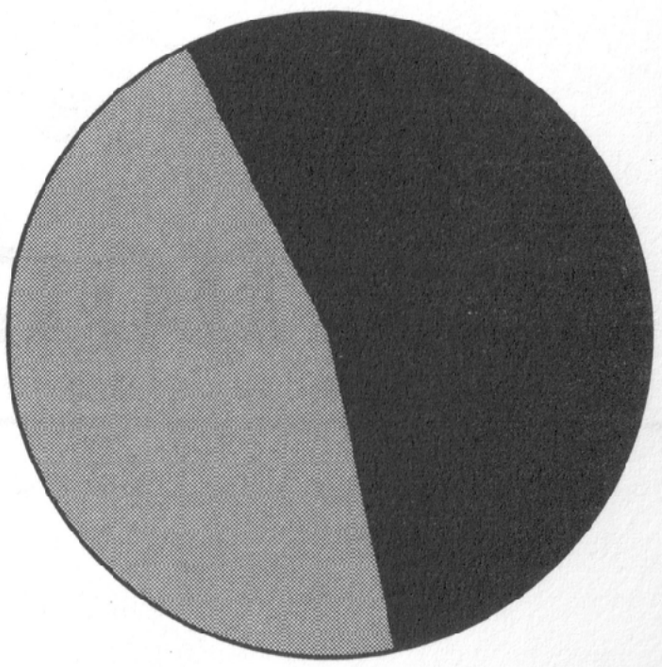
Les critères de l'investissement technologique en fonction de la maturité de la technologie



Recentrage métier (exemple Thomson)

Le recentrage sur les métiers : le cas Thomson

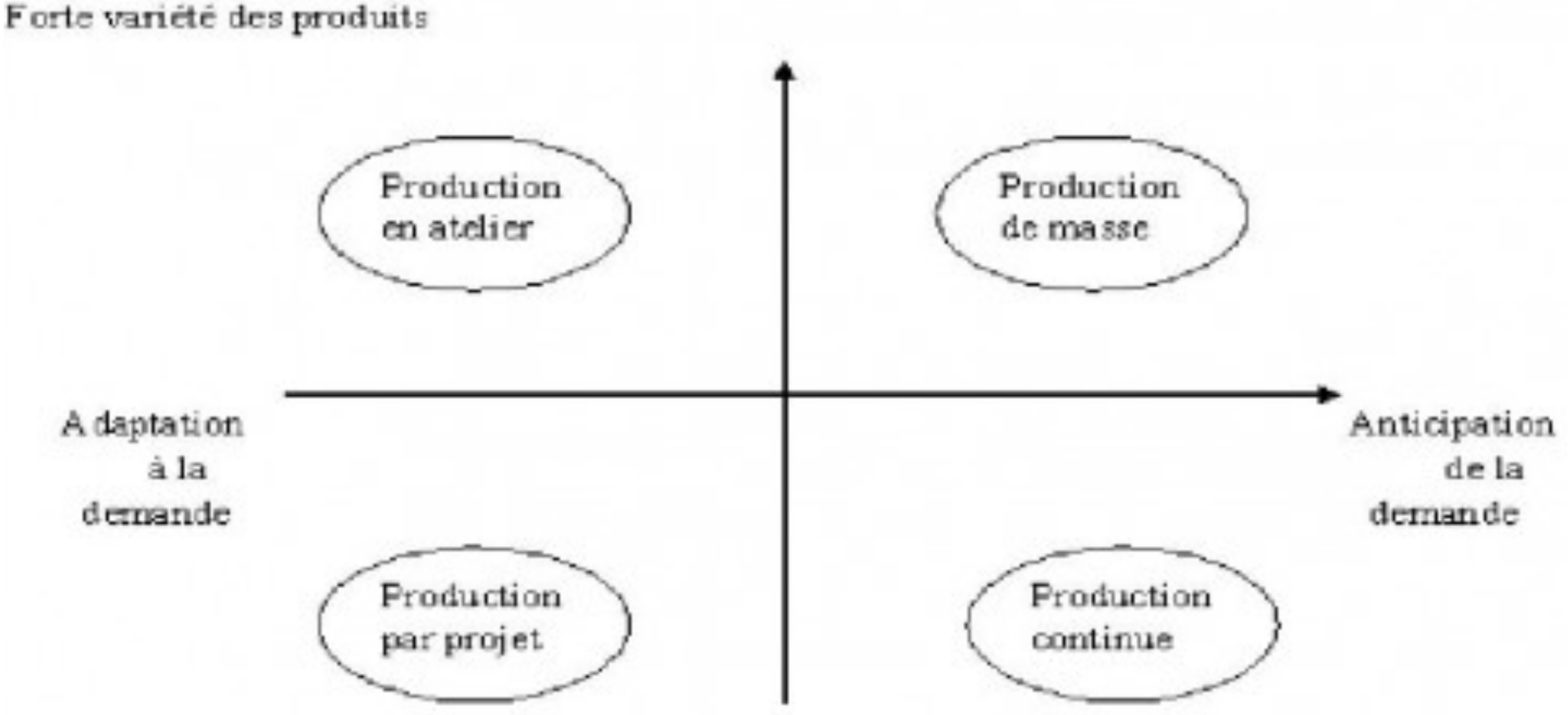




Evolution des organisations industrielles

- Artisanat
- Méthodes industrielles
- Gestion industrielle
- Logistique
- Lean
- Lean and green (CSR, compliance)
- PSS
- usine 4.0

Typologie des systèmes industriels



Processus de conception et d'innovation

- Réduction des délais (ingénierie intégrée)
- Gestion de l'introduction des innovations
- Maîtrise des couplages Recherche-Développement-Ingénierie

Diversité des produits

- Optimiser la diversité
- Standardisation
- Différenciation retardée
- Conception modulaire

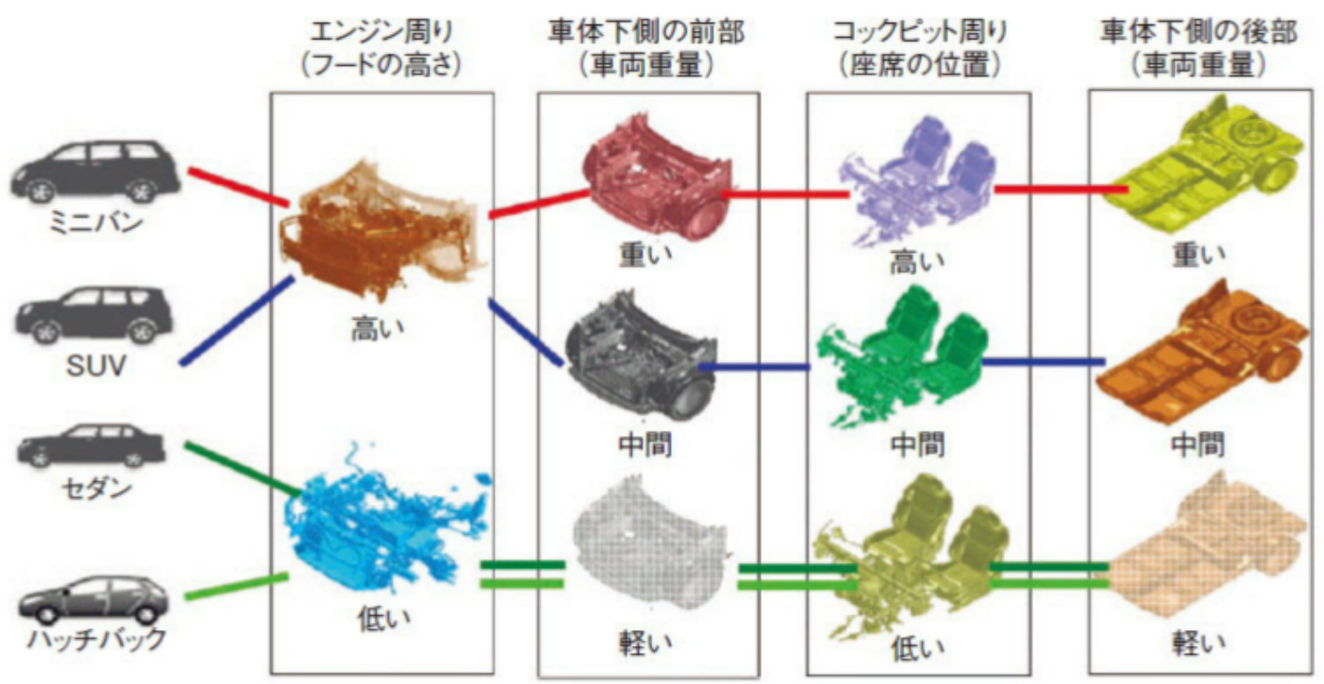


図3　モジュールの組み合わせで様々な車種を構成するイメージ　例えばミニバンとSUVではエンジンのフードが高い点が共通するのでエンジン周りのモジュールを共有する。

Diversité des éléments de systèmes industriels

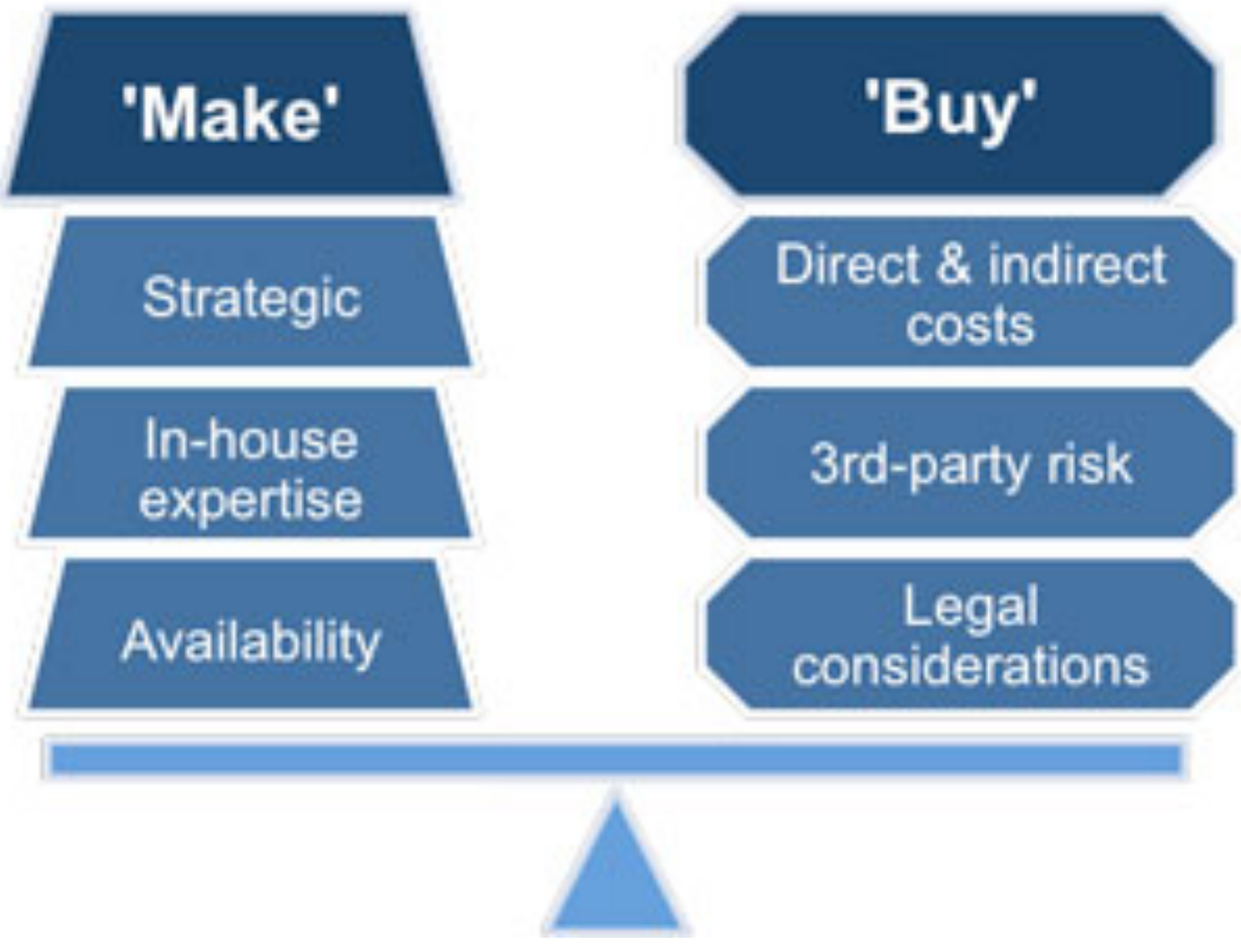
- Segmentation des systèmes industriels
- Conception modulaire
- Intégration / coopération (sous-traitance) ?

Loi de Conway

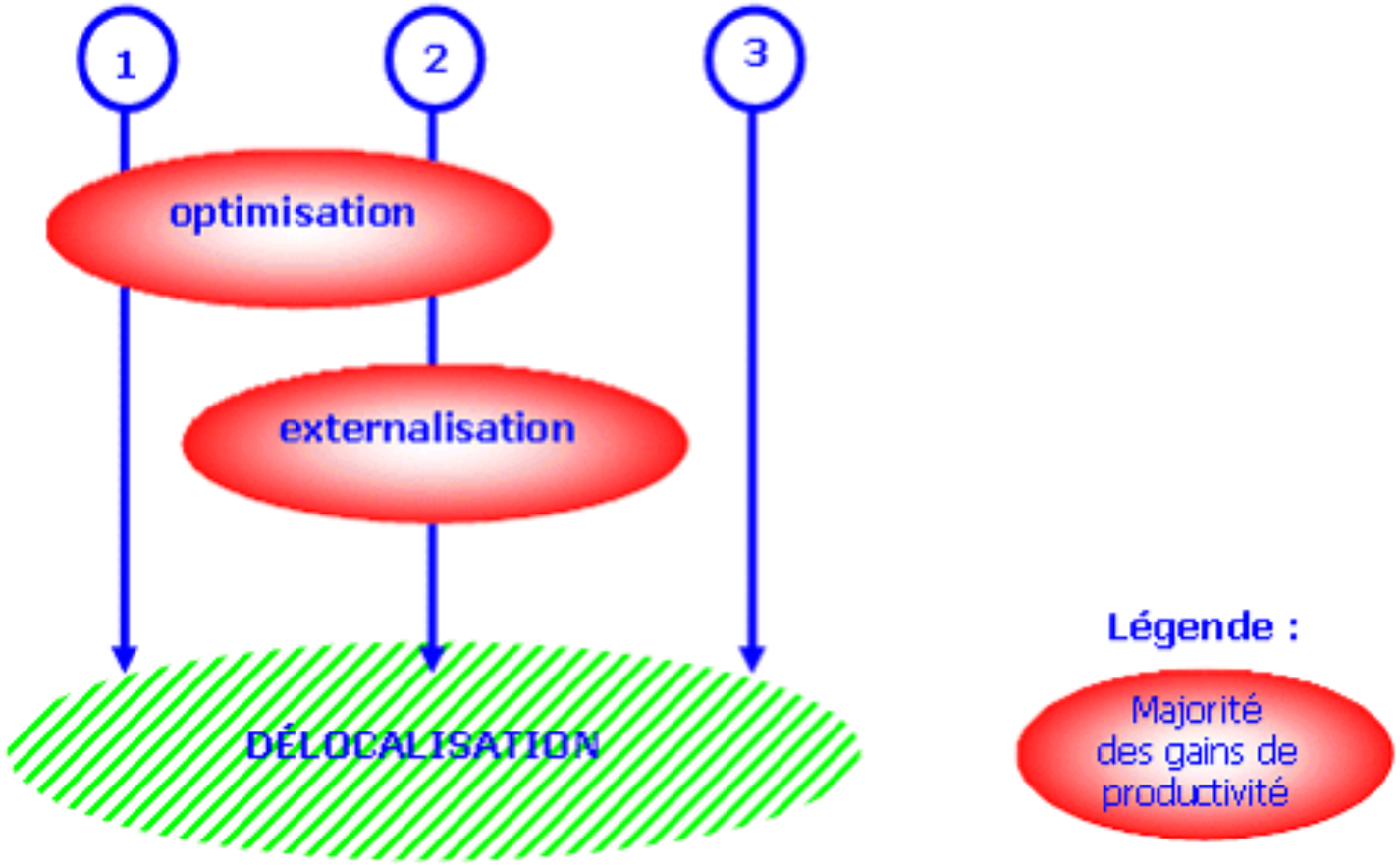
CONWAY ' S LAW

"Any organization that designs a system will inevitably produce a design whose structure is a copy of the organization's communication structure."
Melvin E. Conway

Make or buy ?


'Make'
Strategic
In-house expertise
Availability
'Buy'
Direct & indirect costs
3rd-party risk
Legal considerations

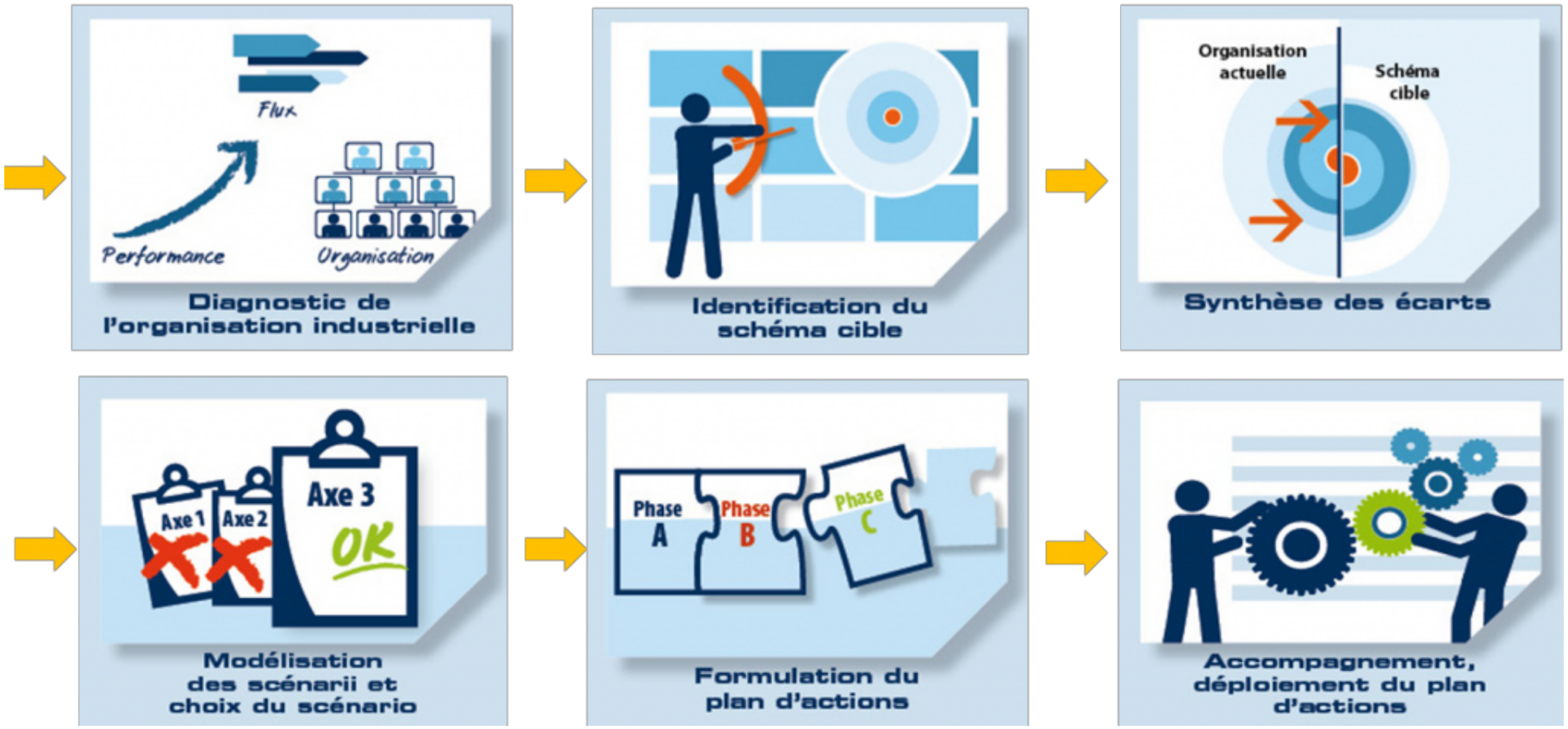
Délocalisation ?



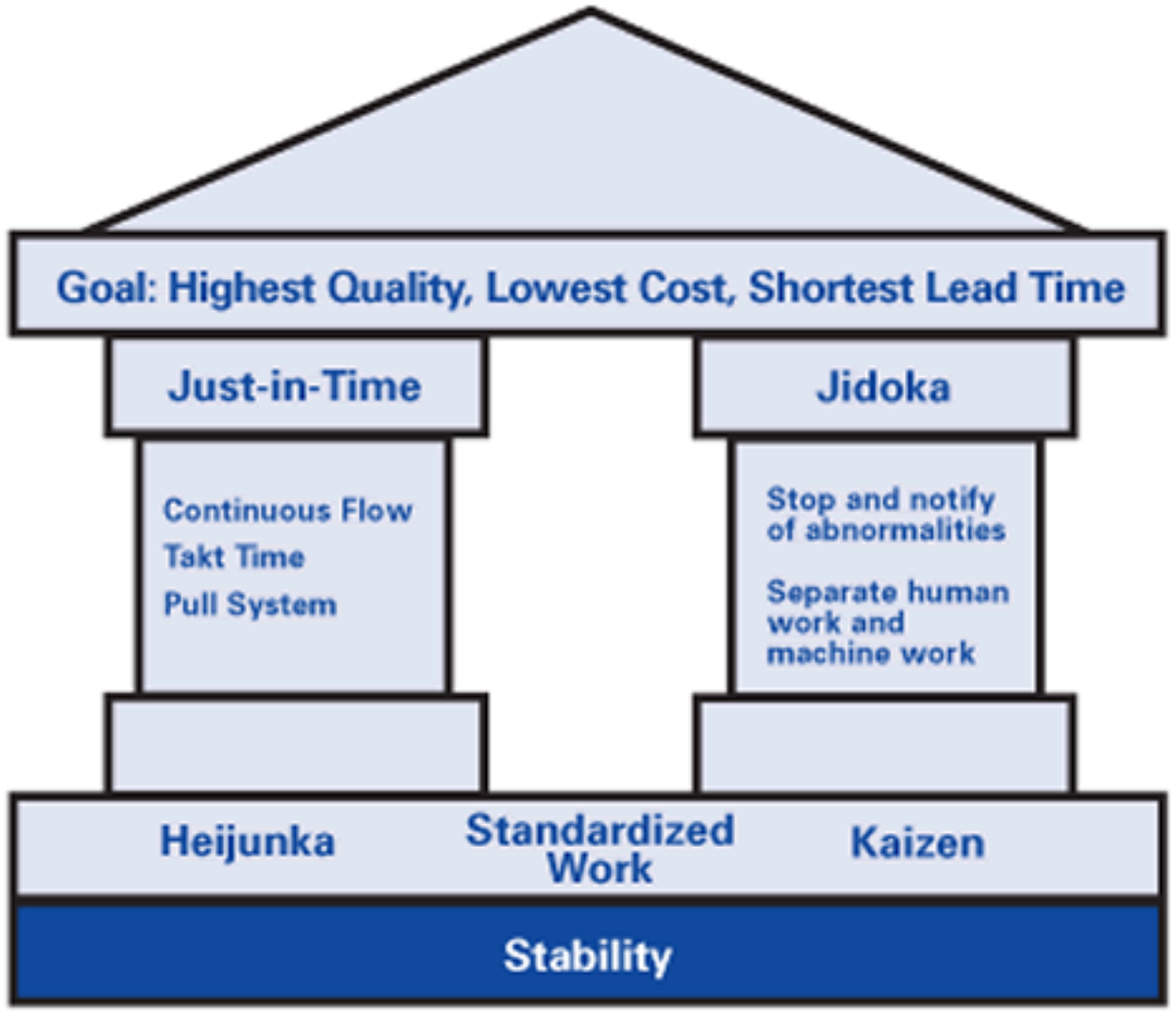
Enjeux de stratégie industrielle

- Qualité
- Coûts
- Délais
- Environnement
- Social
- Flexibilité, réactivité
- Digitalisation

Formulation d'une stratégie industrielle



Toyota Production System



Toyota Production System "House."

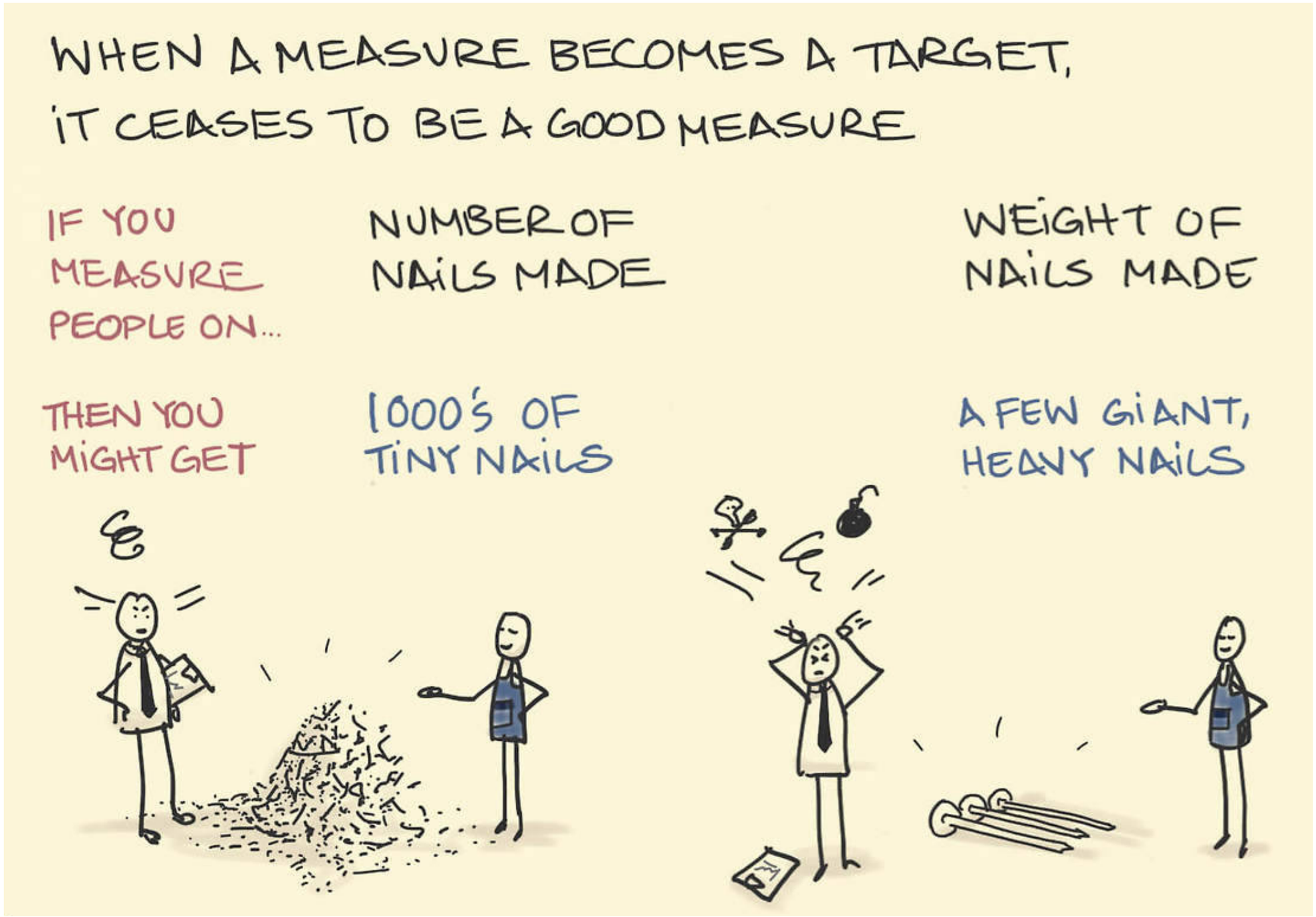
Management par objectifs

- Peter Drucker (1954)

- Pilotage avec tableaux de bords

- Indicateurs SMART (Specific, Mesurable, Acceptable and Ambitious, Relevant, Time-bound)

Loi de Goodhart



Théorie des organisations

1. Ecole Classique

- **F. Taylor** : « La direction scientifique des entreprises » en 1911. Focalise sur les ouvriers.

- **Henri Fayol** : « Administration industrielle et générale » en 1916. Focalise sur le manager.

- **Max Weber** : bureaucratie

Frederick William TAYLOR (1856-1915)

- Développement de l'Organisation Scientifique du Travail (OST).
- Amélioration la productivité passe par l'accroissement du rendement de l'ouvrier au travail.
- Méthodes fondées sur une analyse scientifique des tâches réalisée par des spécialistes.
- Rémunération au rendement.
- Bureau des méthodes + contremaitres
- « One best way »

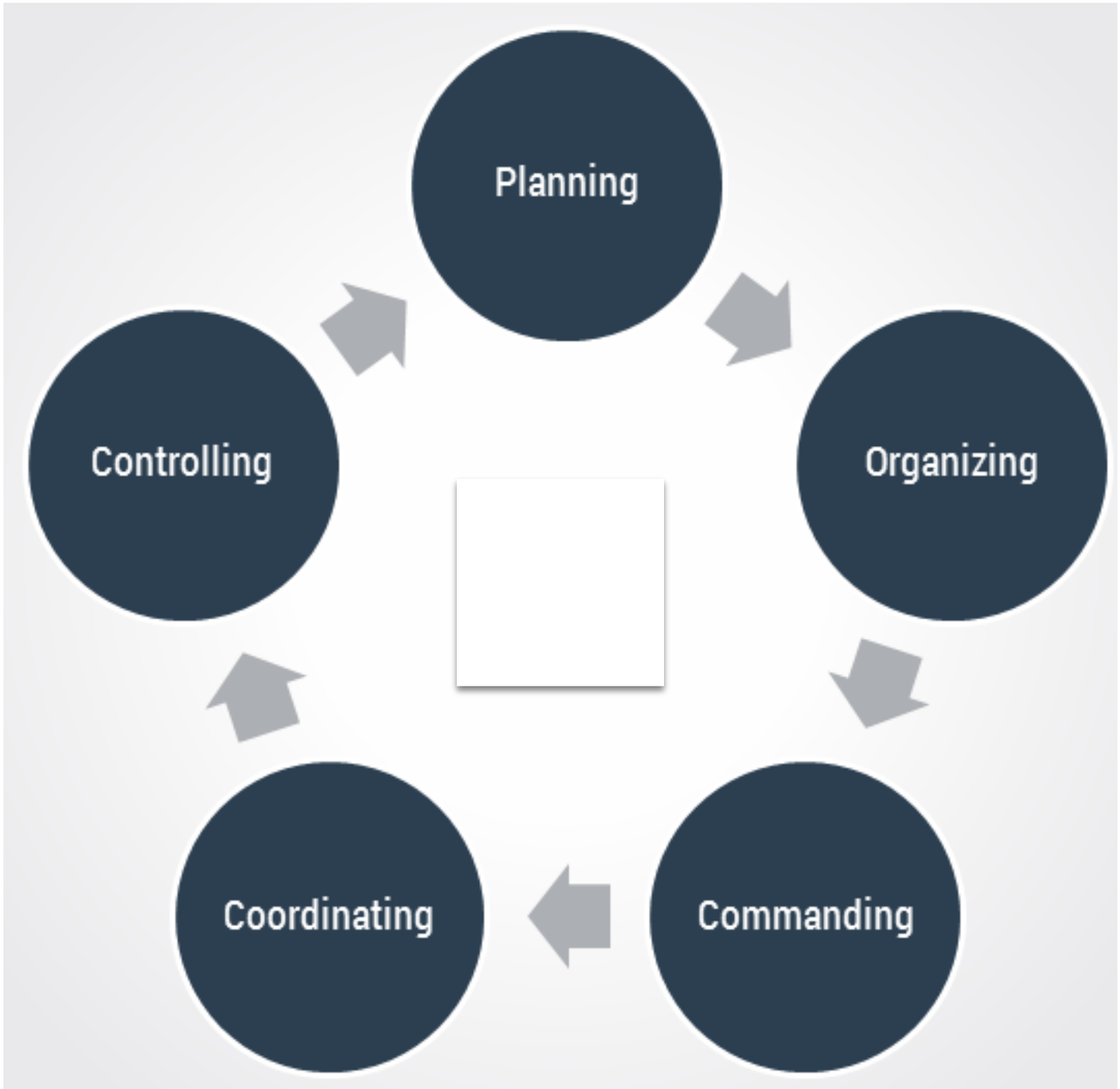
Application Taylor : Fordisme

Henri FAYOL (1841-1925)

- Fonction administrative : la clé de l'entreprise
  « aucune des autres fonctions n'est chargée de dresser le programme constituer le corps social, de coordonner les effets, d'harmoniser les actes ».

- « administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. » (Aujourd'hui management).

Fonctions du management (d'après FAYOL)



Max WEBER (1864-1920)

- Organisation rationnelle :
  - unicité de commandement
  - qualifications et compétences
  - rémunération fixe
  - Autorité légale
  - Procédures de travail formalisée par écrit
  - Système de contrôle centralisé

2. Ecole des relations humaines

- Elton MAYO - 1927 : expériences « Western Electric »

- Abraham MASLOW - 1954 : la pyramide de Maslow

- R. LICKERT – 1961 : 4 styles de management

- D. Mc GREGOR : Théories X et Y

- F. HERZBERG – 1959 : 2 grands types de facteurs pour motiver les salariés

Pyramide de Maslow

Elton MAYO
western electric

Mesure des effets de la variation de l'éclairage sur la productivité et l'effet Hawthorne.

Situation initiale

↓

Productivité basse

Éclairage accrue

↓

Augmentation de la productivité

Éclairage diminué

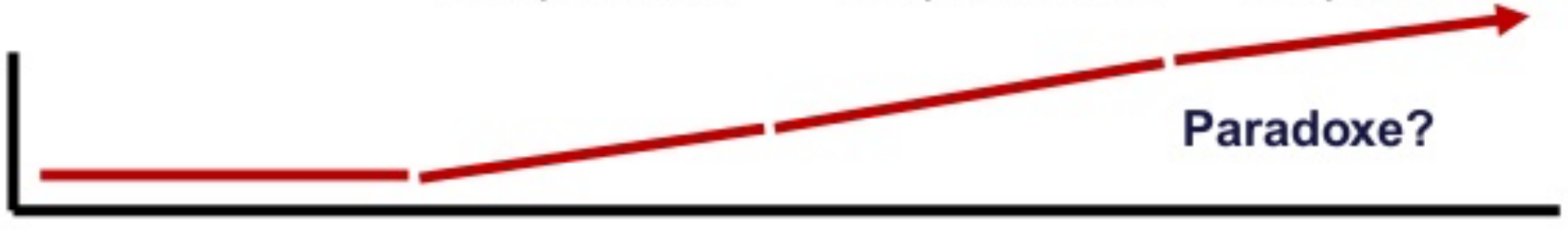
↓

Augmentation de la productivité ?

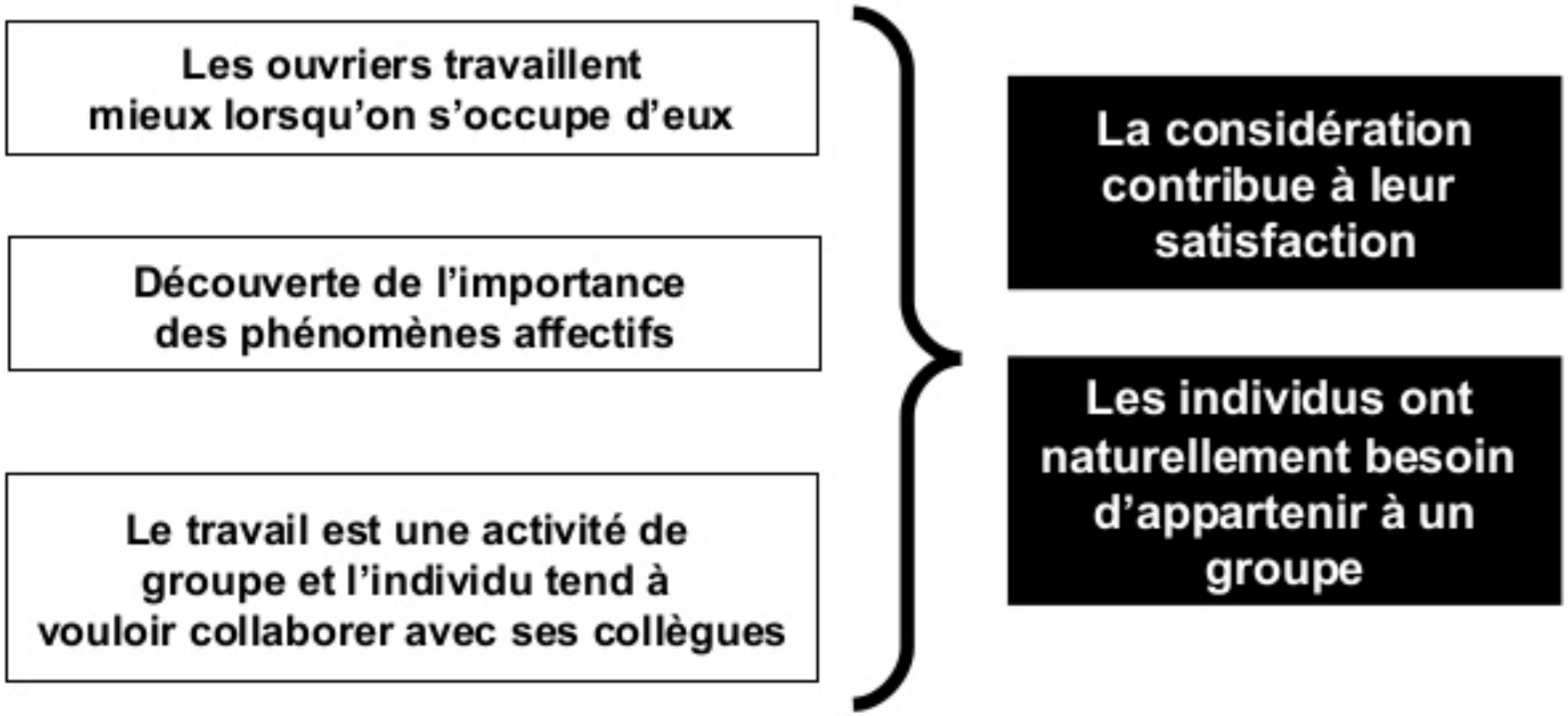
Retour à la situation initiale

↓

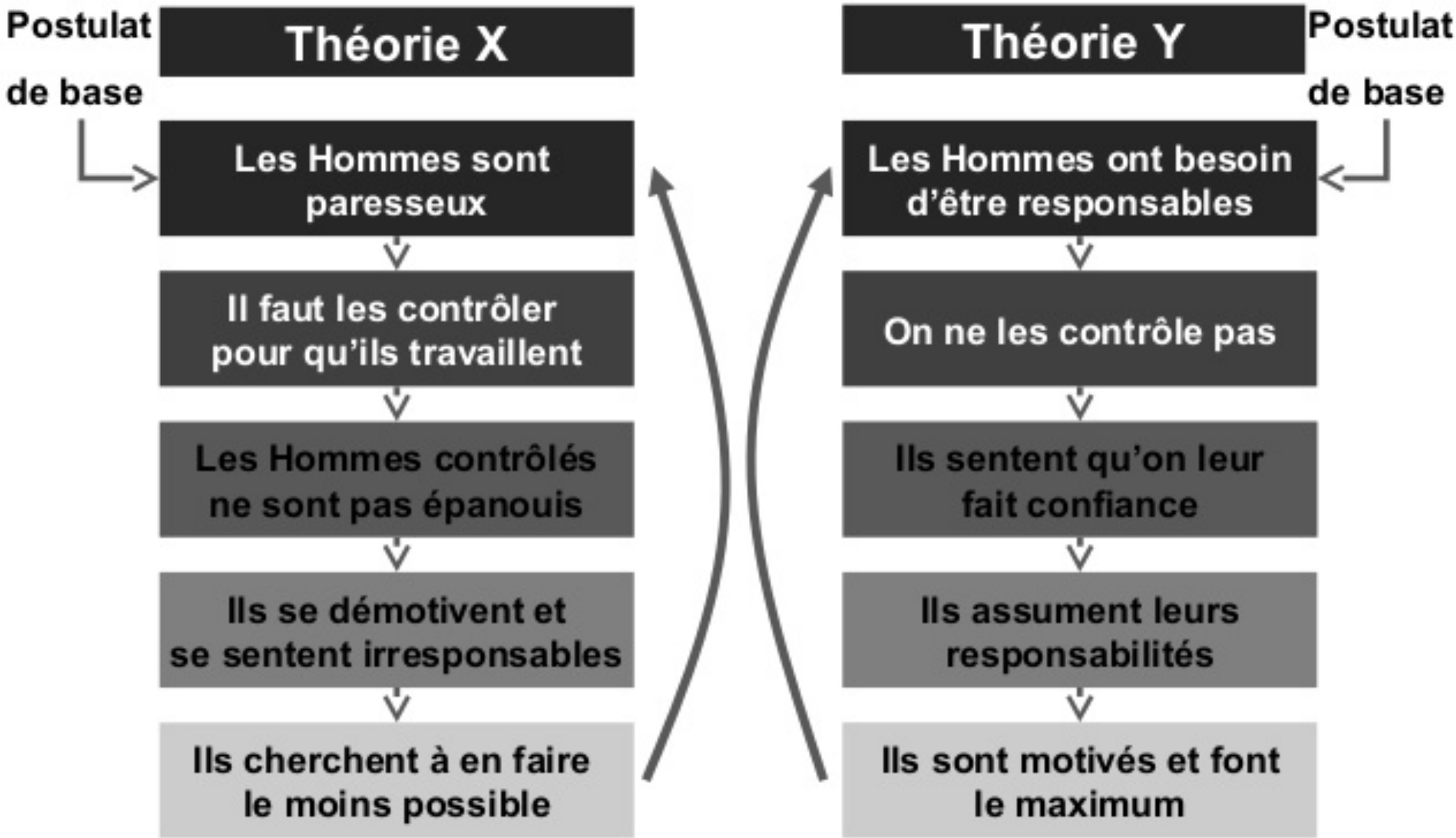
Augmentation de la productivité !



Elton MAYO
Western Electric



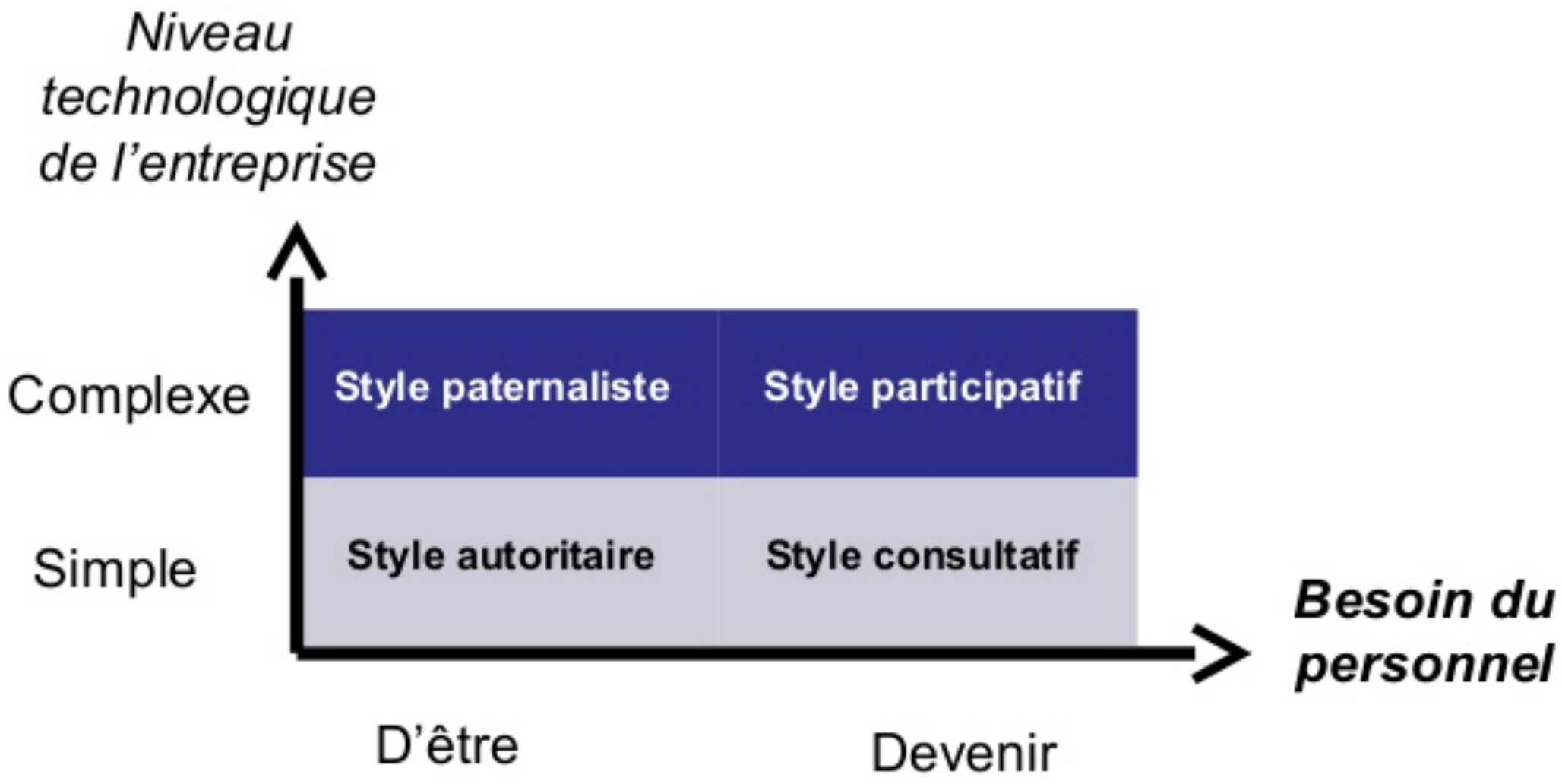
D. Mc GREGOR


Postulat de base
Théorie X
Les Hommes sont paresseux
Il faut les contrôler pour qu'ils travaillent
Les Hommes contrôlés ne sont pas épanouis
Ils se démotivent et se sentent irresponsables
Ils cherchent à en faire le moins possible
Théorie Y
Postulat de base
Les Hommes ont besoin d'être responsables
On ne les contrôle pas
Ils sentent qu'on leur fait confiance
Ils assument leurs responsabilités
Ils sont motivés et font le maximum

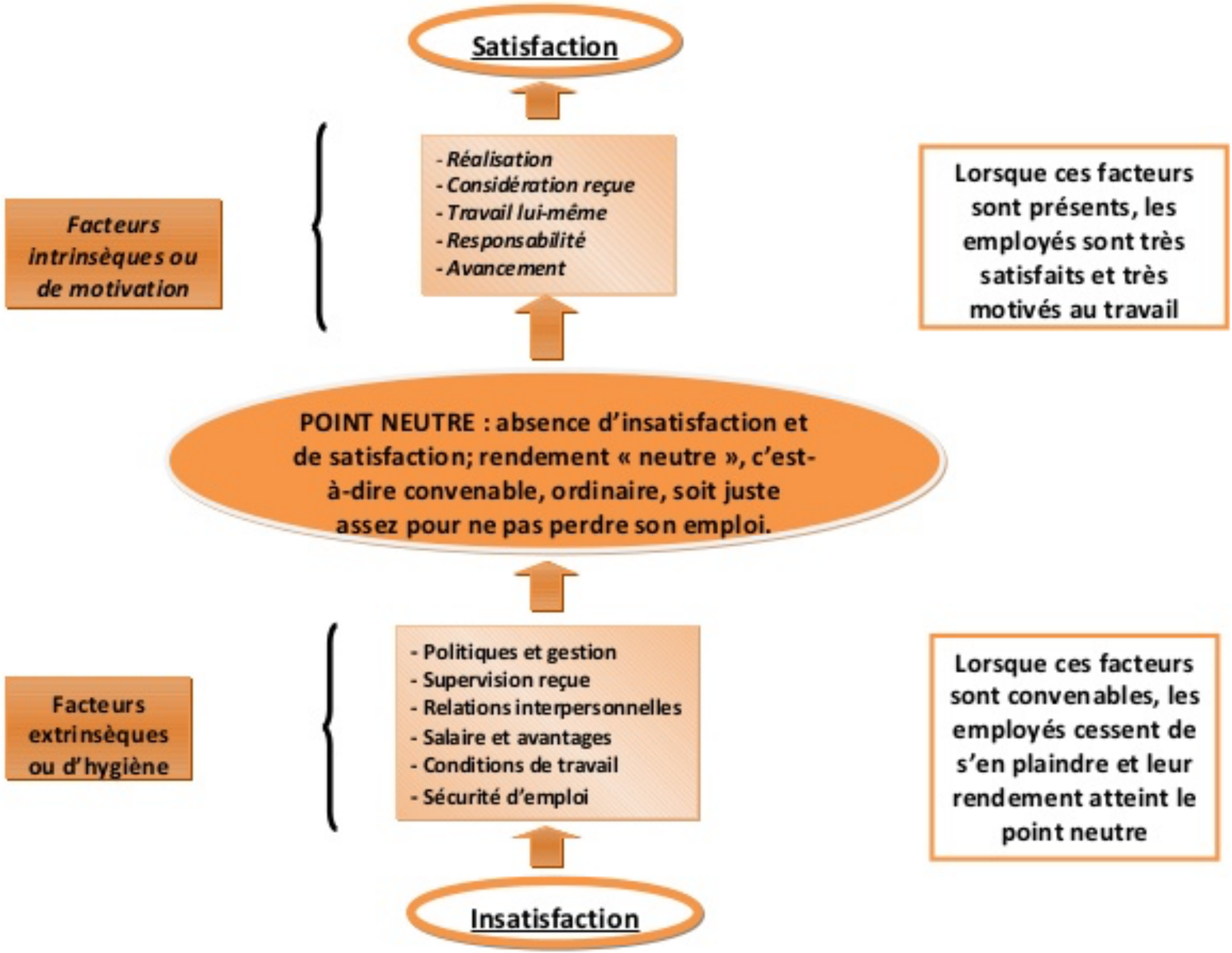
D. Mc GREGOR

	« Théorie X »	« Théorie Y »
1. Préférence naturelle	• Passivité	• Activité
2. Motivation au travail	• Rémunération	• Réalisation de soi • Plaisir du travail en équipe • Sens du défi
3. Style de direction	• Crainte des sanctions • Relation père-enfants • Directif • Contrôlé	• Responsable • Autonome • Participatif • Autocontrôlé
4. Aptitude au changement	• Résistance systématique	• Adhésion • Enthousiasme
5. Conception de l'homme	• Prédéterminée par l'enfance	• En évolution permanente
6. Implication dans le travail	• Limitée à la réalisation de ce qui est demandée	• Forte en raison d'une volonté de comprendre et de créer

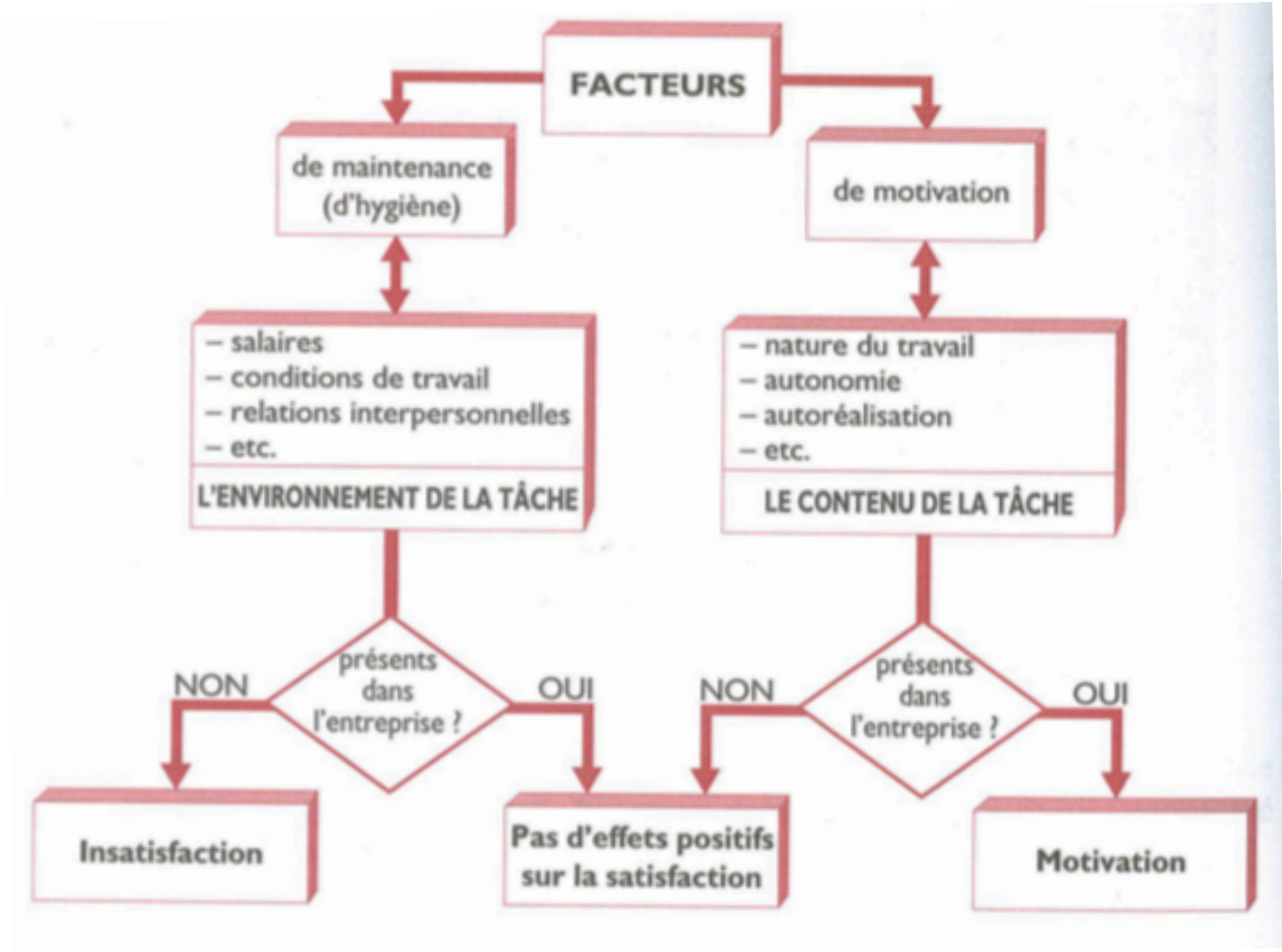
R. LICKERT


Niveau technologique de l'entreprise
Complexe
Simple
Style paternaliste
Style participatif
Style autoritaire
Style consultatif
Besoin du personnel
D'être
Devenir

F. HERZBERG


Satisfaction
Facteurs intrinsèques ou de motivation
- Réalisation
- Considération reçue
- Travail lui-même
- Responsabilité
- Avancement
Lorsque ces facteurs sont présents, les employés sont très satisfaits et très motivés au travail
POINT NEUTRE : absence d'insatisfaction et de satisfaction; rendement « neutre », c'est-à-dire convenable, ordinaire, soit juste assez pour ne pas perdre son emploi.
Facteurs extrinsèques ou d'hygiène
- Politiques et gestion
- Supervision reçue
- Relations interpersonnelles
- Salaire et avantages
- Conditions de travail
- Sécurité d'emploi
Lorsque ces facteurs sont convenables, les employés cessent de s'en plaindre et leur rendement atteint le point neutre
Insatisfaction

F. HERZBERG


FACTEURS
de maintenance (d'hygiène)
de motivation
– salaires
– conditions de travail
– relations interpersonnelles
– etc.
L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE
– nature du travail
– autonomie
– autoréalisation
– etc.
LE CONTENU DE LA TÂCHE
NON
présents dans l'entreprise ?
OUI
NON
présents dans l'entreprise ?
OUI
Insatisfaction
Pas d'effets positifs sur la satisfaction
Motivation

Ecole Classique / Relations Humaines

	Ecole classique	Ecole des relations humaines
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	Formelle & informelle
Force d'intégration	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de communication inter et intra groupe
Attitude vis-à-vis le travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

3. Ecole Behavioriste

- stratégie individuelle des acteurs et la coalition entre acteurs

- R. M. CYERT et J. G. MARCH – 1963

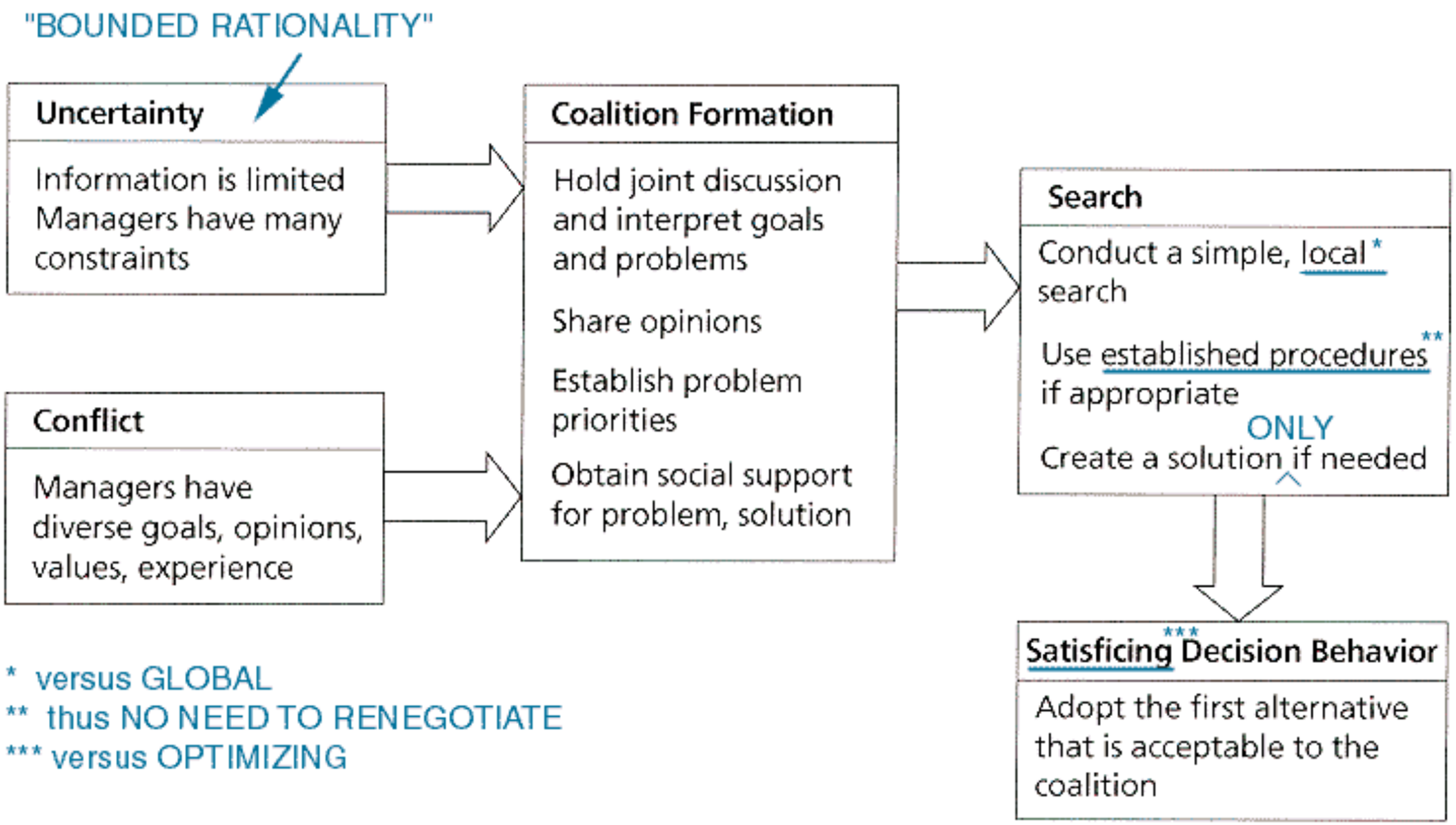
- M. CROZIER et E. FRIEDBERG -1977 : concept de pouvoir, zone d'incertitude, système d'action concret

R. M. CYERT et J. G. MARCH

- Fonctionnement d'une entreprise : système complexe, coalition d'acteurs (salariés, partenaires actionnaires, …) aux objectifs contradictoires (intérêts divergents).

Prise de décision

CYERT-MARCH-SIMON (CARNEGIE) MODEL OF DECISION-MAKING



M. CROZIER et E. FRIEDBERG

- Chaque acteur a ses propres objectifs

- zones d'incertitudes => marges de manoeuvre

- Chaque acteur utilise la marge de manoeuvre pour atteindre son objectif avec une stratégie propre

- Relations informelles

- Systèmes = social et dynamique créé par les acteurs

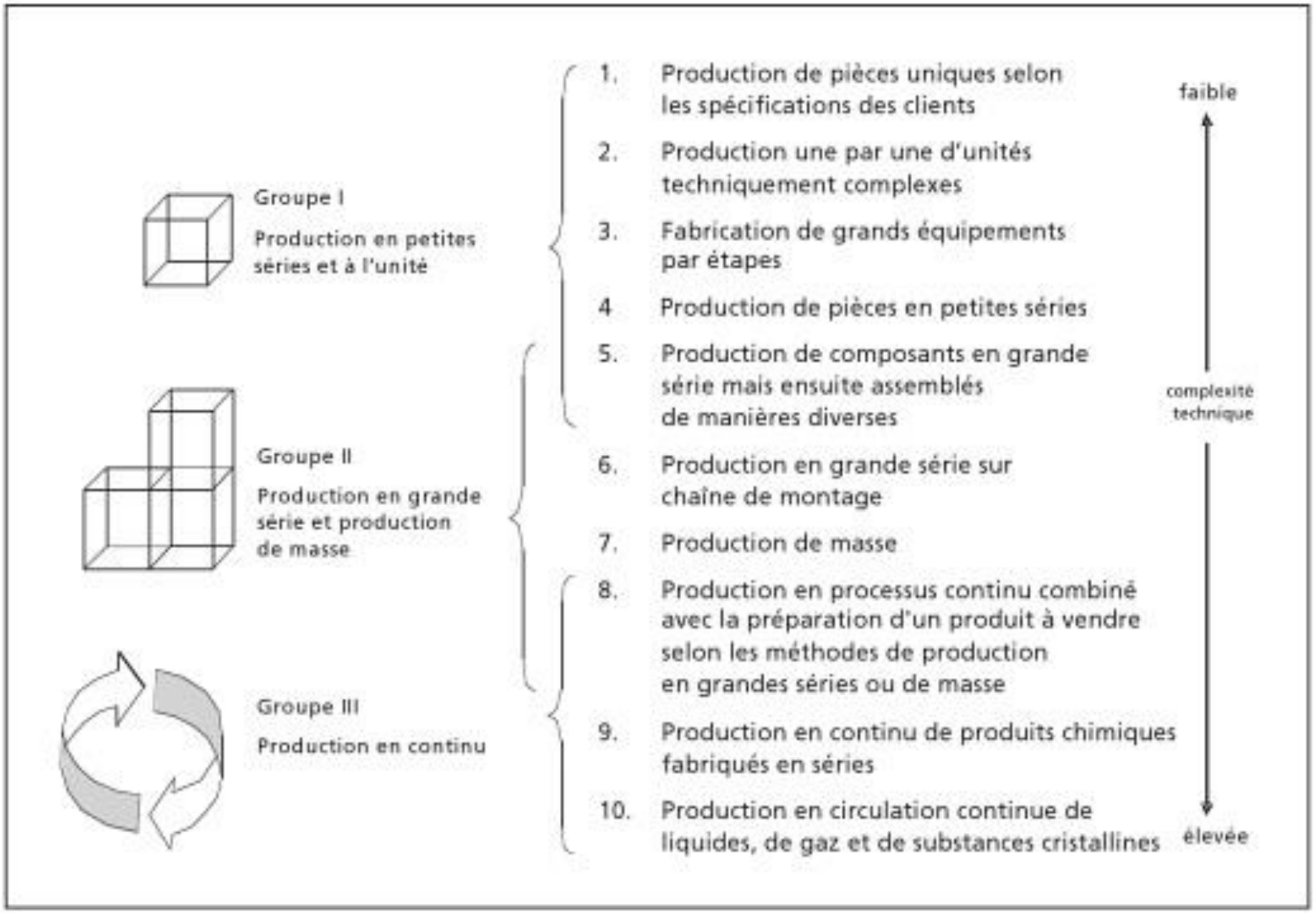
Manager ?

- Accepter l’erreur des décideurs
- Décider avec les informations dont on dispose
    - Garder la trace des informations utilisées pour décider (en gestion de crise)

4. Théorie de la contingence

- Pas d'organisation idéale !
- WOODWARD : Contingence technologique
- MINTZBERG : Structure liée à l'environnement

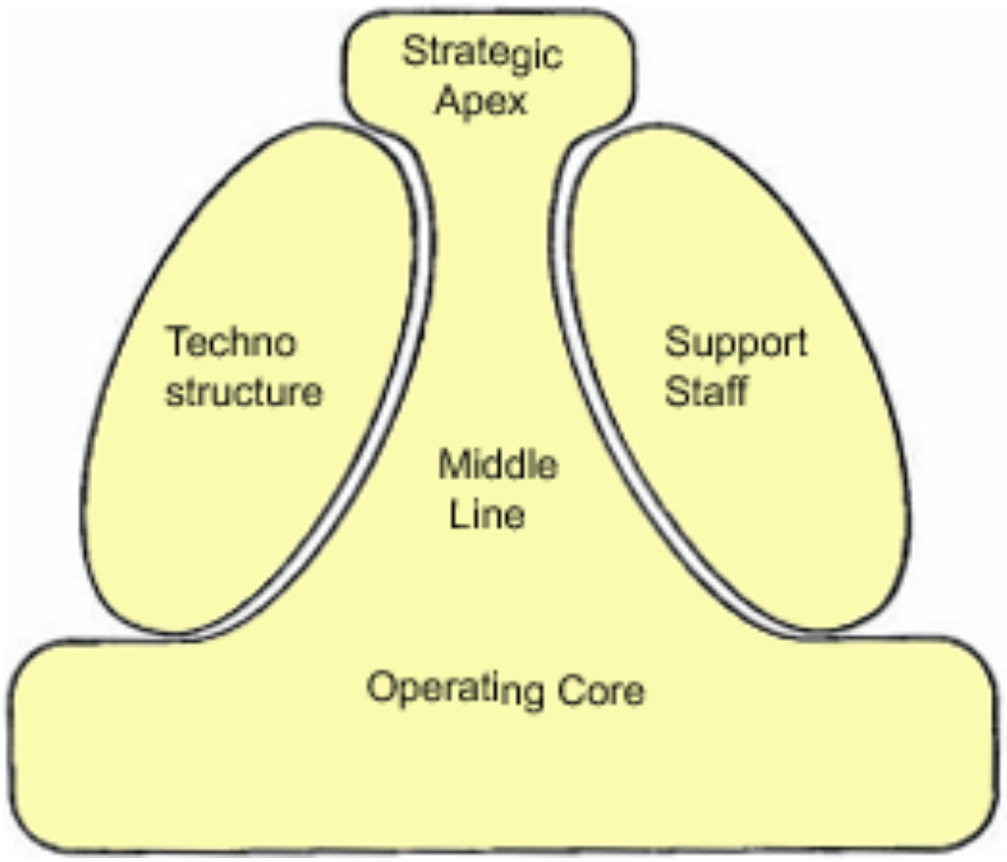
Typologie de production de WOODWARD



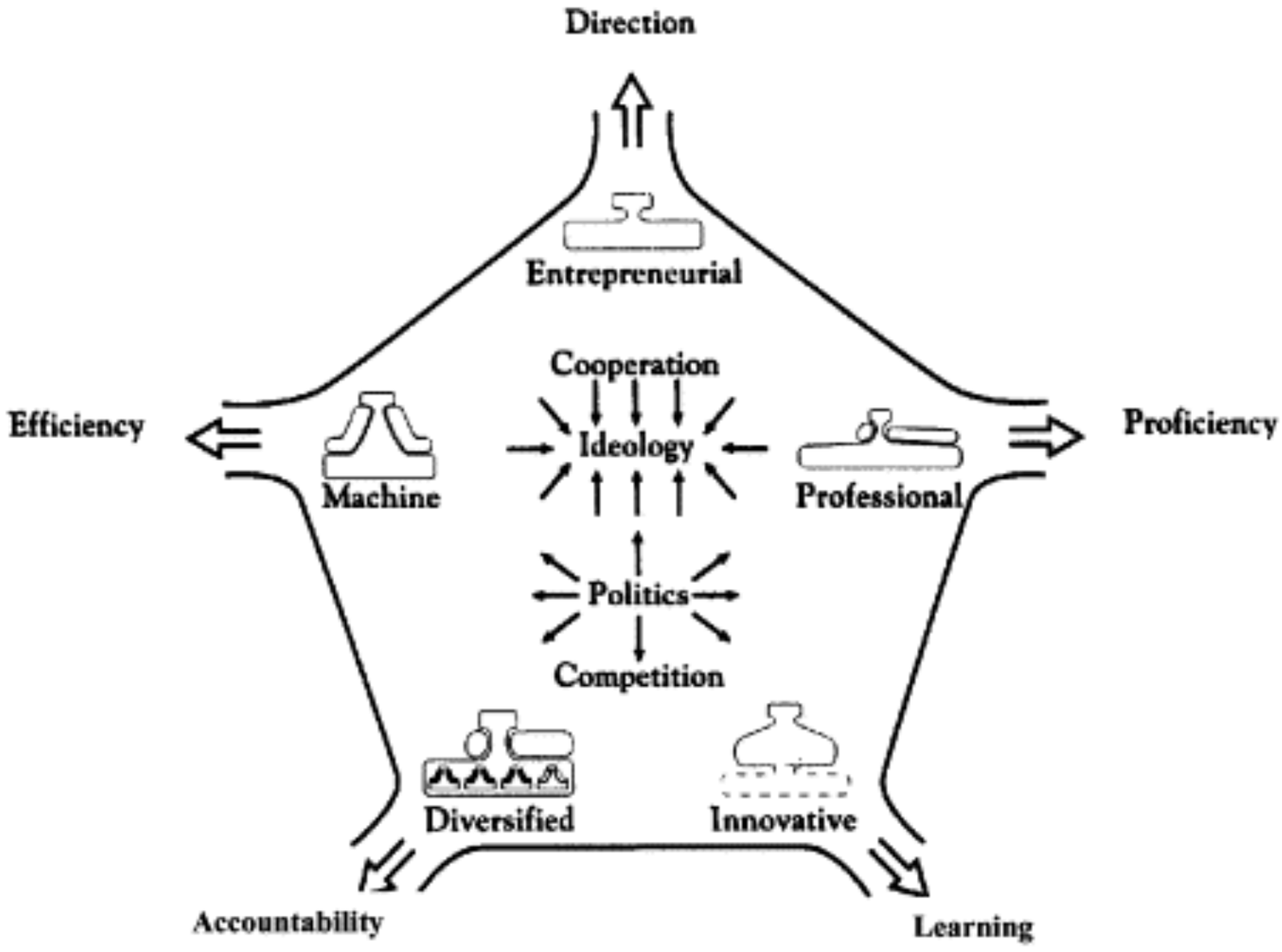
Typologie de production de WOODWARD

Type structurel	Organisation unitaire	Organisation de masse	Organisation en process continu
Nombre de niveaux de management	Réduit	Moyen	Élevé
Étendue du contrôle de supervision	Étroit	Large	Étroit
Ratio Managers/Effectif total	Bas	Medium	Élevé
Niveau de compétence des travailleurs	Élevé	Faible	Élevé
Structure d'ensemble	Organique	Mécanique	Organique

Organisation d'après Mintzberg



Organisation d'après Mintzberg



Organisation d’après Mintzberg

- entreprise entrepreneuriale : petite entreprise où le patron s'occupe de tout.

- bureaucratie mécaniste : personnel compétent avec un travail routinier; standardisation des tâches.

- a bureaucratie professionnelle : standardisation des qualifications; la hiérarchie se fera en fonction des diplômes et des compétences.

- adhocratie : personnel hautement formé et très flexible.

- structure divisionalisée : grosse entreprise composée de différentes organisations, réparties géographiquement ou par produit.

- entreprise missionnaire : entreprise au service de grands buts.

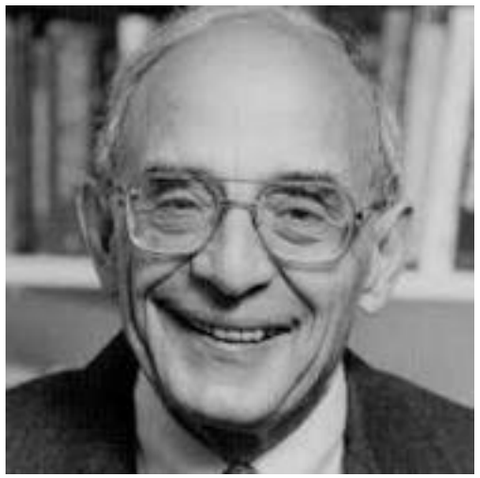
Conclusion
Théorie des Organisations

- Ecole classique : motivation = €
- Ecole relations humaines : motivation psychologique
- Ecole béhavioriste : coalition d'acteurs
- Théorie contingence : organisation adaptée au contexte et à la stratégie

Grands auteurs et leurs théories

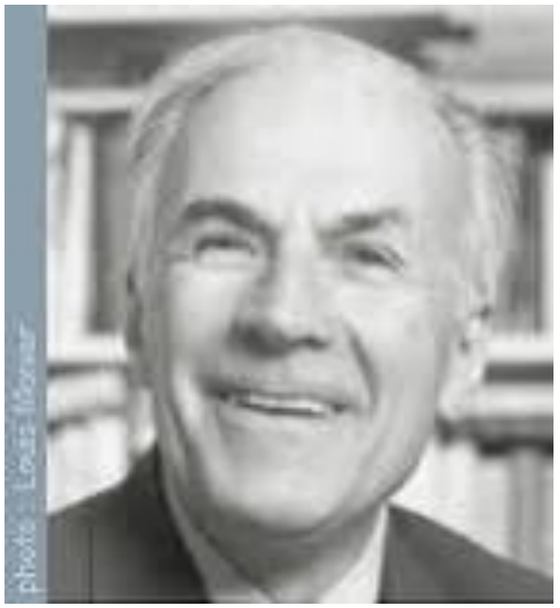
Kenneth R. ANDREWS (1916-2005)

- Doctorat en lettres.
- Enseignant en MBA à la Business School de Harvard cours de Business Policy.
- Notion de **Corporate Strategy**.
- Avec Learned, Christensen et Guth, définit un modèle d'analyse stratégique **LCAG** ou **SWOT**.
- Membre comité de la revue Harvard Business Review.
- Fondateur de **Business Strategy** (enseignement à partir de cas).



Chris ARGYRIS (1923-2013)

- PhD Comportement des organisations.
- Enseignant à Yale puis à la Harvard Business School.
- Notions d'**apprentissage organisationnel, apprentissage en double boucle.**
- Chercheur et consultant « connaissances actionnables (opérationnelles) ».



Michel CROZIER (1922-2013)

- HEC, docteur en droit
- Sociologie des organisations.
- Enseignant à Yale puis à la Harvard Business School.
- Notion de **zone d'incertitude organisationnelle**.
- Sociologie : production de connaissances et outil de changement.

Peter F. DRUCKER (1909-2005)

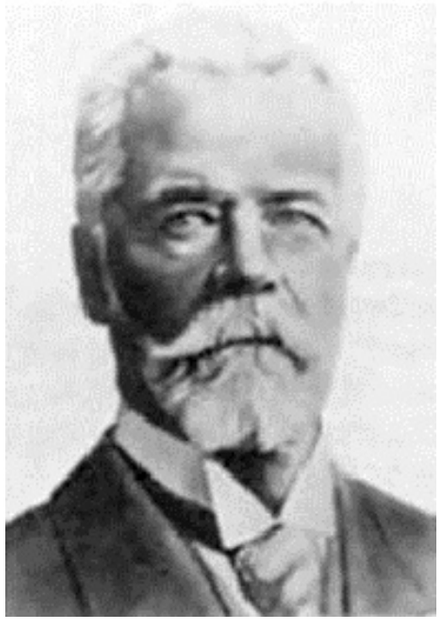
- Docteur en droit

- Rôle du manager : fixer des objectifs, organiser le travail, motiver, communiquer, établir des normes de performance.

- Notion de **management par objectif**, **knowledge worker**.

- **Focalisation sur le client.**

- Professeur et consultant.



Henri FAYOL (1841-1925)

- Ingénieur Ecole des Mines St Etienne
- 1er théoricien du management
- **5 principes du management** : prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- Ingénieur et manager.

James G. MARCH (1928-2018)

- Doctorat en sciences politiques
- Notions d'**ambiguïté dans la prise de décision**.
- Décision : rencontre fortuite de problèmes, de solutions toutes prêtes et de décideurs plus ou moins concernés (Garbage can model).
- Professeur à Stanford.

Henry MINTZBERG (1928-…)

- Ingénieur, PhD management
- **Quotidien du manager** (chaotique et frénétique)
- **Structures organisationnelles** : 5 configurations.
- **Stratégie émergente** (en opposition à la planification stratégique)
- Formation des managers (innovation, entreprenariat, réflexion collective).
- Professeur à Mc Gill

Michael E. PORTER (1947-…)

- MBA, PhD économie
- Notion de **Stratégie concurrentielle**
- **5 forces** : concurrence, pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, pression des produits de substitution, nouveaux entrants.
- **3 stratégies génériques** : domination par les couts, la différenciation, la focalisation.
- **Chaine de valeur**
- Développement économique des nations et des territoires
- Consultant

Joseph SCHUMPETER (1883-1950)

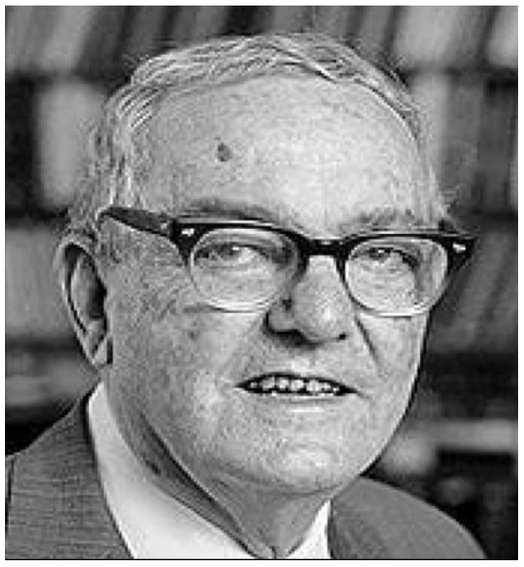
- Doctorat en droit

- **Innovation moteur de l'économie et bouleverse les positions établies.**

- Typologie de l'innovation : nouveau produit, nouvelle méthode de production ou de commercialisation, conquêtes d'un nouveau marché, nouvelle source de matières premières, nouvelle organisation de production.

- Innovateur doit créer tout en remettant en cause « **destruction créatrice** » (idem pour emplois)

- Professeur à Harvard



Herbert SIMON (1916-2001)

- PhD sciences politiques, en droit, « Prix Nobel » d'économie 1978

- Professeur à Carnegie-Mellon : administration, administration et psychologie, psychologie et informatique

- Notions de **rationalité limitée** (information incomplète)**, solutions satisfaisantes** (non optimales)

- Pionnier de l'intelligence artificielle.

Intelligence économique

Pourquoi ce cours sur l'IE ?

- Même si on peut protéger quelques unes de ses informations par propriété intellectuelle (brevet, marque, …), tout ne se protège pas :
  - savoir-faire
  - avant-projet
  - discussions commerciales
  - stratégie

Concorde

Coca-cola

INGREDIENTS:

1 oz. Citrate Caffein 3 oz. Citric Acid
1 oz. Ext. Vanilla 1 Qt. Lime Juice

TOP SECRET

Mix Caffeine Acid and Lime Juice 1 Qt. Boiling water add vanilla and flavoring when cool. Let stand for 24 hours.

Intelligence économique

- Etudier les besoins des clients
- Analyser ce que font les concurrents
- Protéger les données économiques
- Influencer
- Méthodes d'IE
- Ethique

Historique de l'IE en France

- 1994 : Rapport Martre « Intelligence économique et stratégie des entreprises ».
- 2002 : préfets ont une « mission permanente d'intelligence économique » au titre de la « défense économique ».
- 2003 : rapport Carayon « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ».
- Haut responsable à l'intelligence économique, rattaché au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN, organisme dépendant du Premier ministre).
- 2005 : une circulaire sur l'intelligence économique appliquée aux territoires : prémices de l'intelligence économique territoriale.
- 2009 : Délégué interministériel à l'intelligence économique, placé auprès du Secrétaire général du ministère chargé de l'économie et rendant compte à un comité directeur de l'intelligence économique présidé par un représentant du Président de la République. Le Délégué interministériel est notamment chargé d'élaborer la politique publique de l'Etat en la matière.

Intelligence économique dans le monde

- Japon
  - 1,5% du CA des entreprises pour l'IE
  - Japan Information Center on Science and Technology : 1.500.000 synthèses pour les entreprises
- USA
  - grandes entreprises font de la veille
  - Society of Competitive Intelligence Professionals USA

Différents profils sur l'IE

- Guerriers : l'Oréal, Michelin, Total, Boeing
- Offensifs : Thales, AIRBUS, Toyota
- Actifs : La poste, …
- Réactifs
- Dormeurs

3 approches complémentaires

- Protection des données
- Veille
- Influence

Protection des données

Locaux non sécurisés

Locaux non sécurisés

Déplacements

- Train

- Restaurant

- Hotel

Visiteurs, stagiaires, entreprises extérieures

- Visiteurs
- Stagiaires
- Entreprises extérieures

Sécurité des systèmes d’information (cyber attaques)

Raisons des attaques

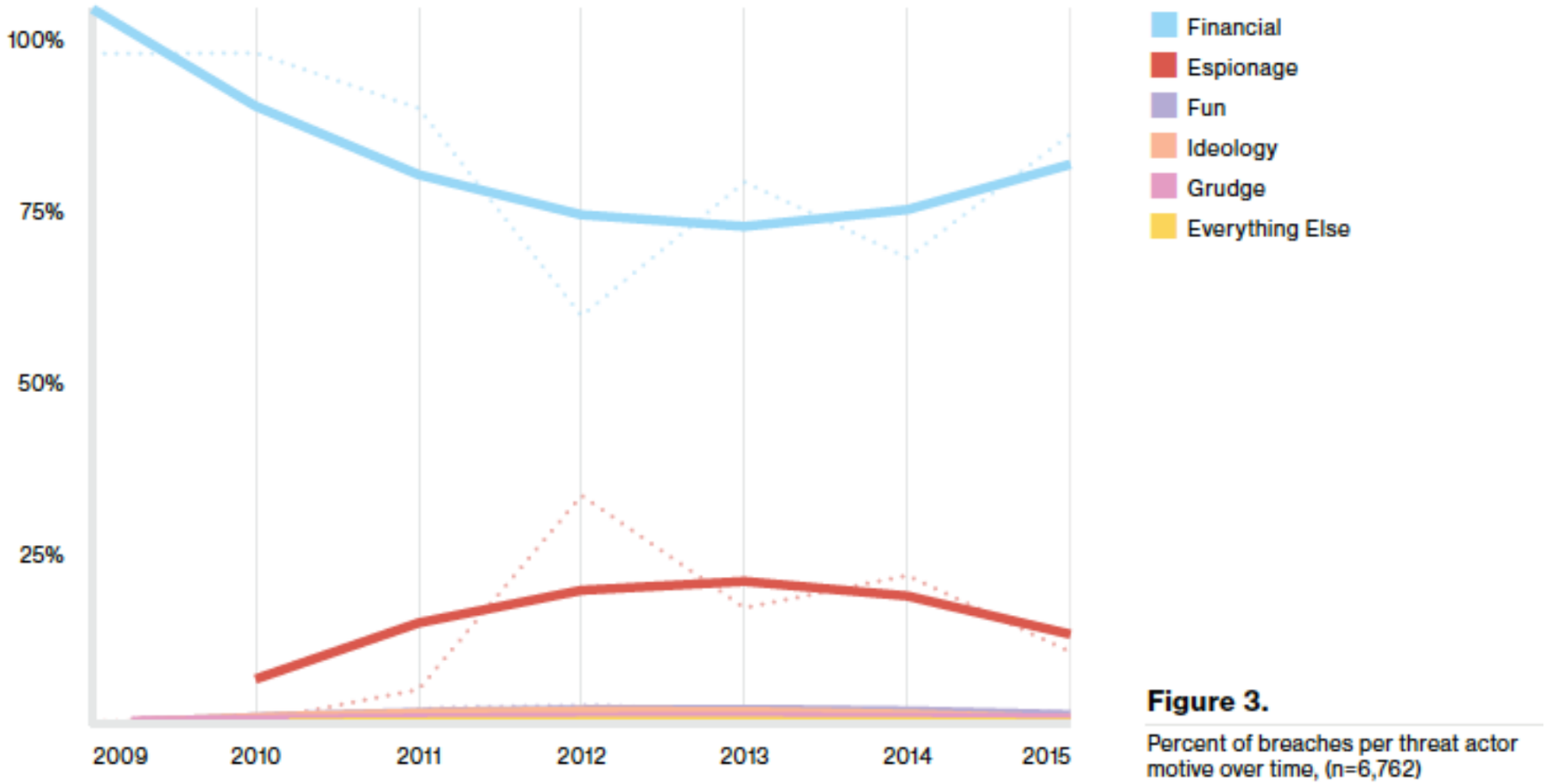


Figure 3.

Percent of breaches per threat actor motive over time, (n=6,762)

AIRBUS
(dépêche du midi, 2016)

Publié le 06/05/2016 à 06:41, Mis à jour le 06/05/2016 à 06:56

Piratage informatique : Airbus déjoue douze attaques majeures par an

Economie

Partager Tweeter Partager Commenter

Piratage informatique : Airbus déjoue douze attaques majeures par an

AIRBUS

Les cyberattaques dont doit se protéger Airbus

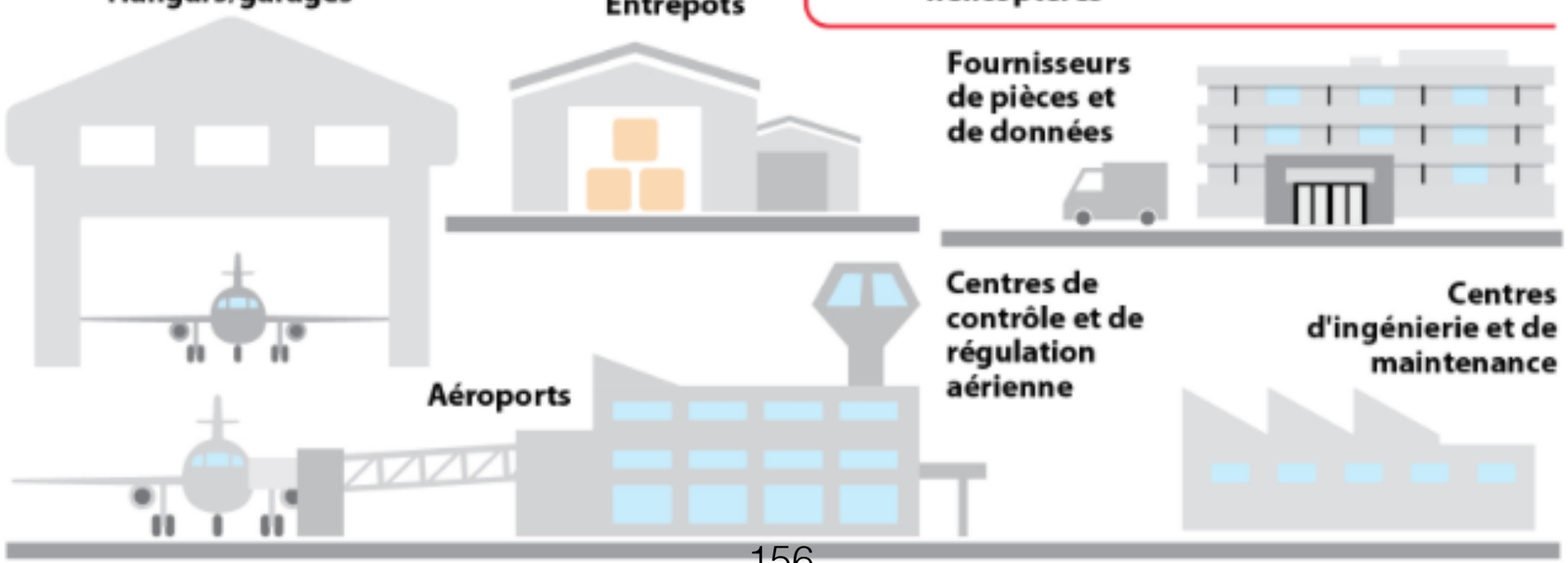
Les menaces

- Attaques des systèmes d'exploitation
- Vol de données
- Virus et cheval de Troie
- Usurpation d'adresse IP (ou spoofing)
- Espionnage à distance
- Compromission des informations
- Attaques logicielles (piratage, modifications...)
- Compromission des chaînes logistique et d'approvisionnement
- Piratages internes
- Attaques contre les réseaux sans fil
- Atteinte à la navigation aérienne

Les équipements pouvant être visés

Avions/ hélicoptères | Fusées | Satellites

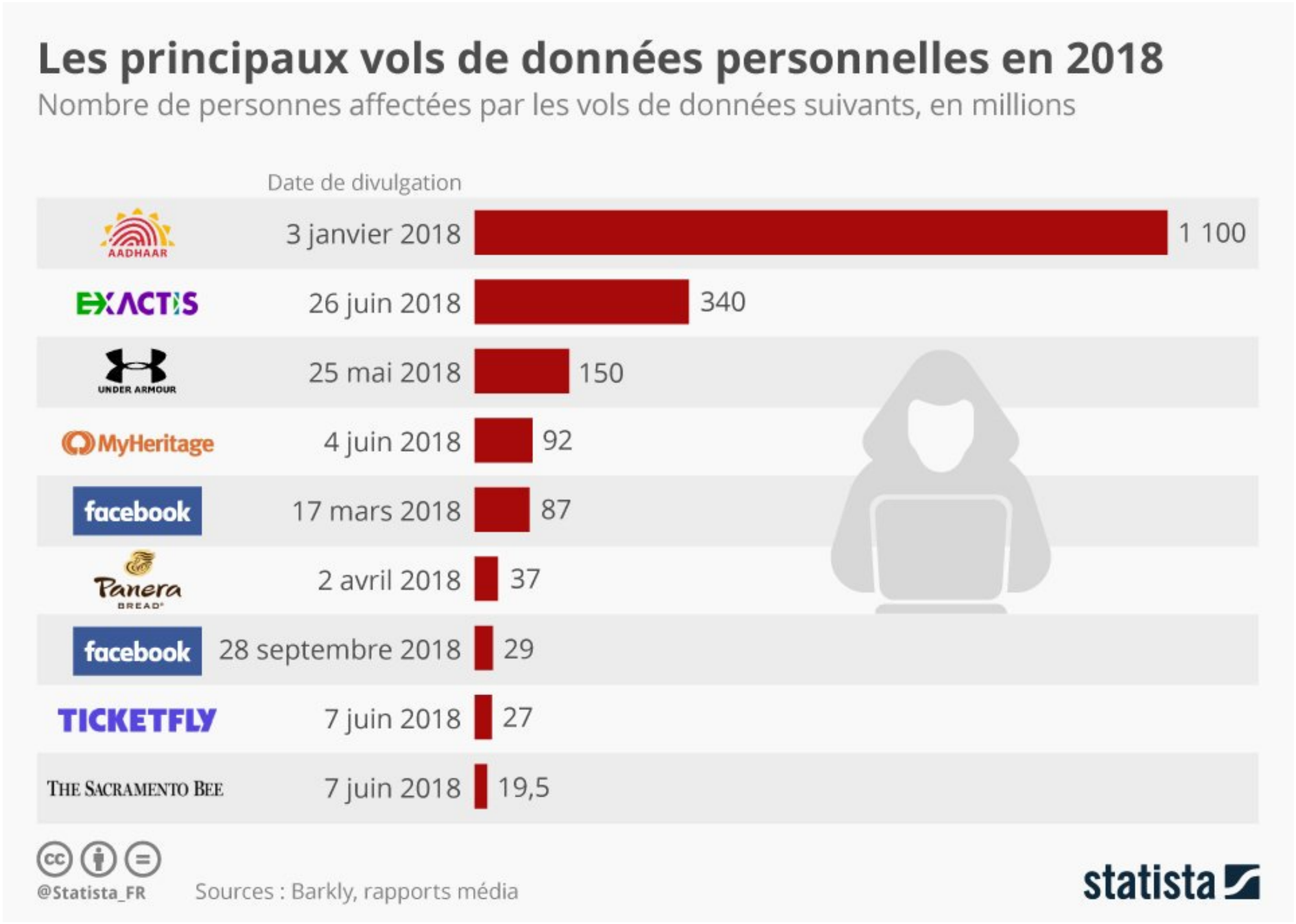
Les infrastructures pouvant être visées



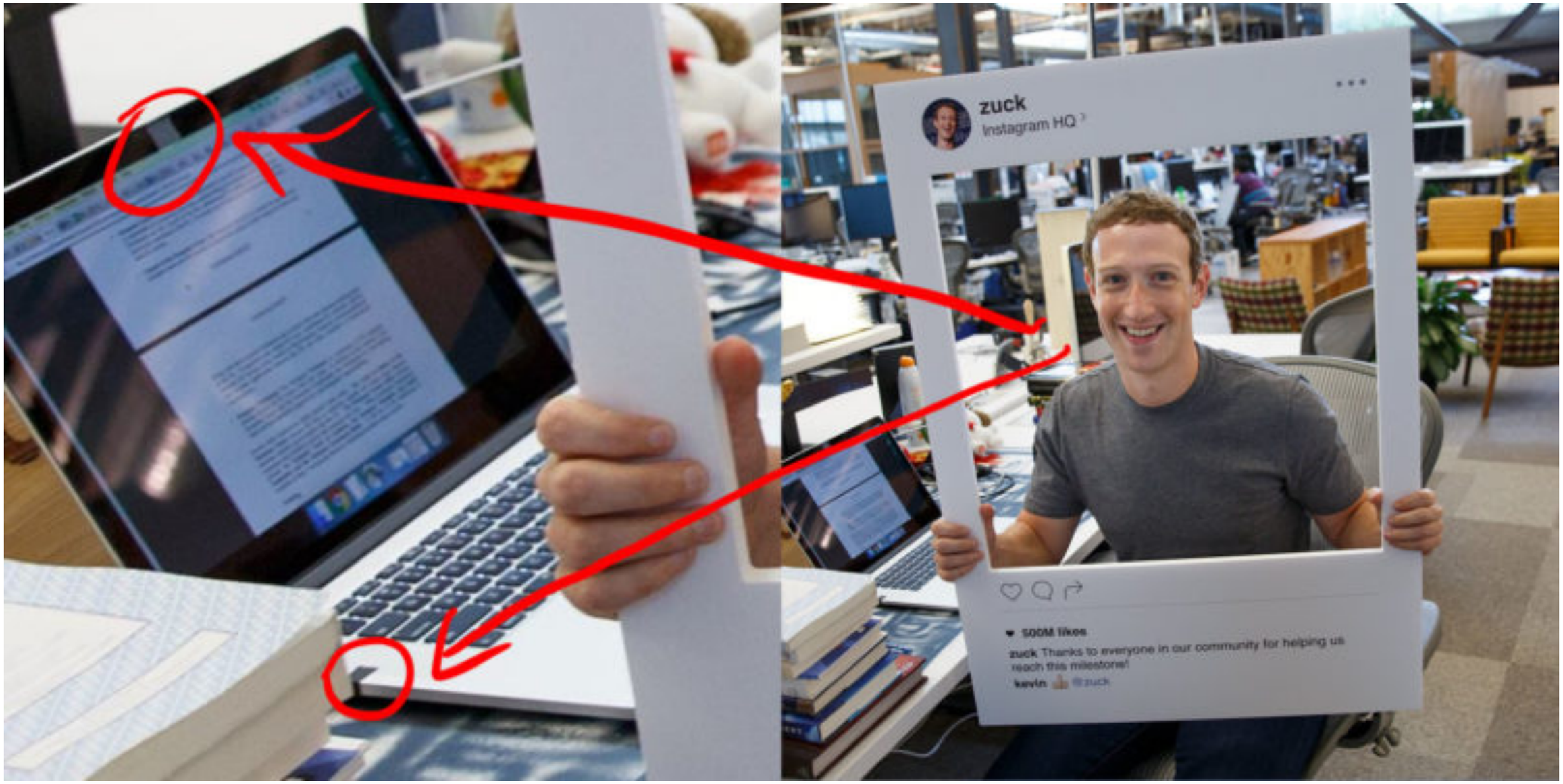
AIRBUS

- 145 000 employés, autant de portes d'entrée
- 185 sites dans 35 pays
- Airbus Defence and Space : une branche entière dédiée à la cybersécurité.
- Créée en 2011 elle concentre 600 experts répartis entre la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.
- «Airbus DS CyberSecurity investit 20 % de son chiffre d'affaires dans la recherche et développement (R & D) pour rester «up to date»

Données personnelles

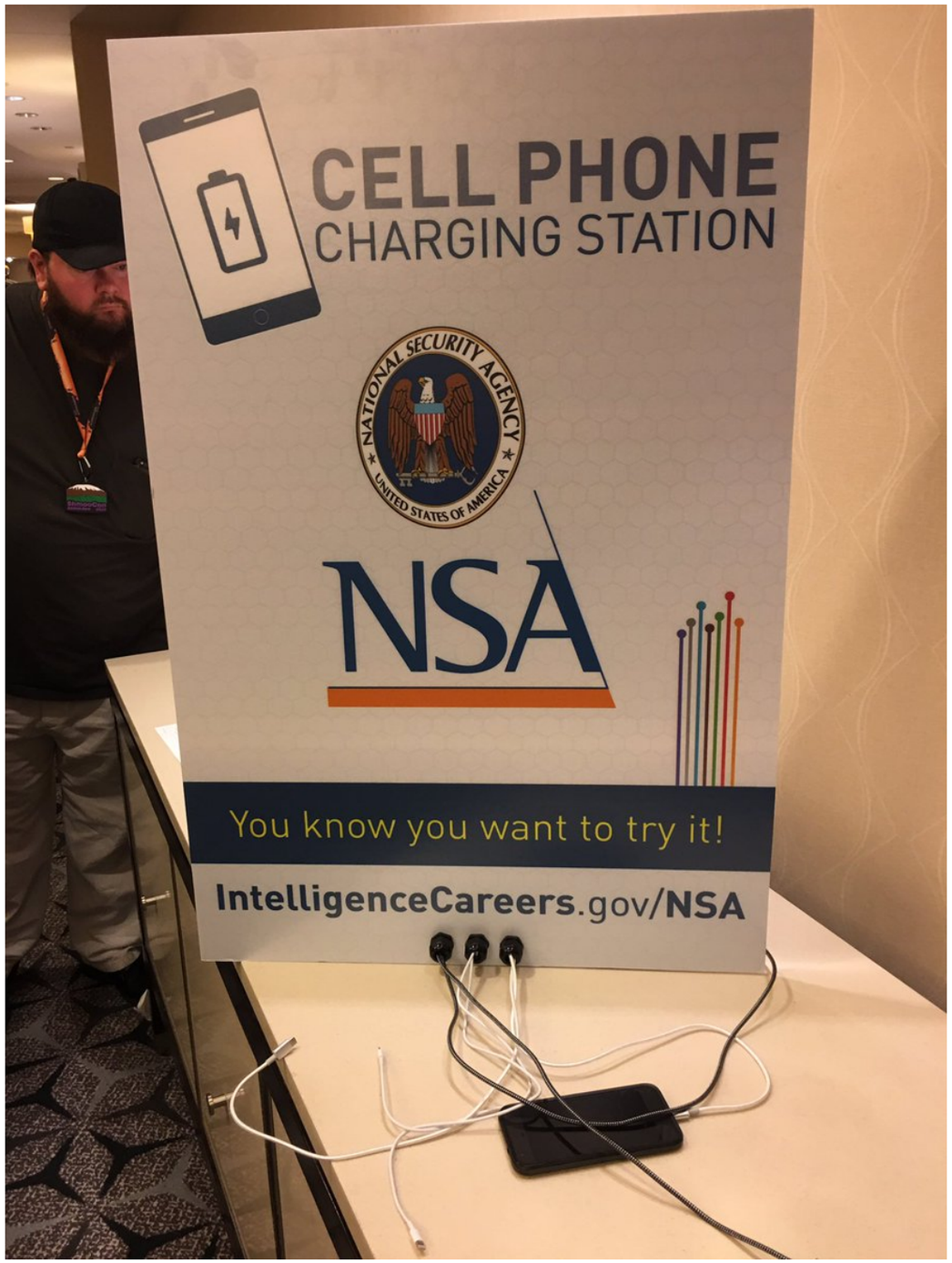


Actions individuelles



Actions individuelles

Actions individuelles



Mot de passe

- nombre de caractères mini (8 ?)
- Pas de mot de passe par défaut (attention aux objets connectés)
- pas dans un dictionnaire
- pas facilement trouvable (ingénierie sociale)
- pas de mot de passe unique (pour tous !)
- verrouillage en cas de tentatives ratées
- changement après 90 jours ?

Cryptographie

- crypter ses emails ?
- crypter ses communications ?
- crypter son disque dur ?

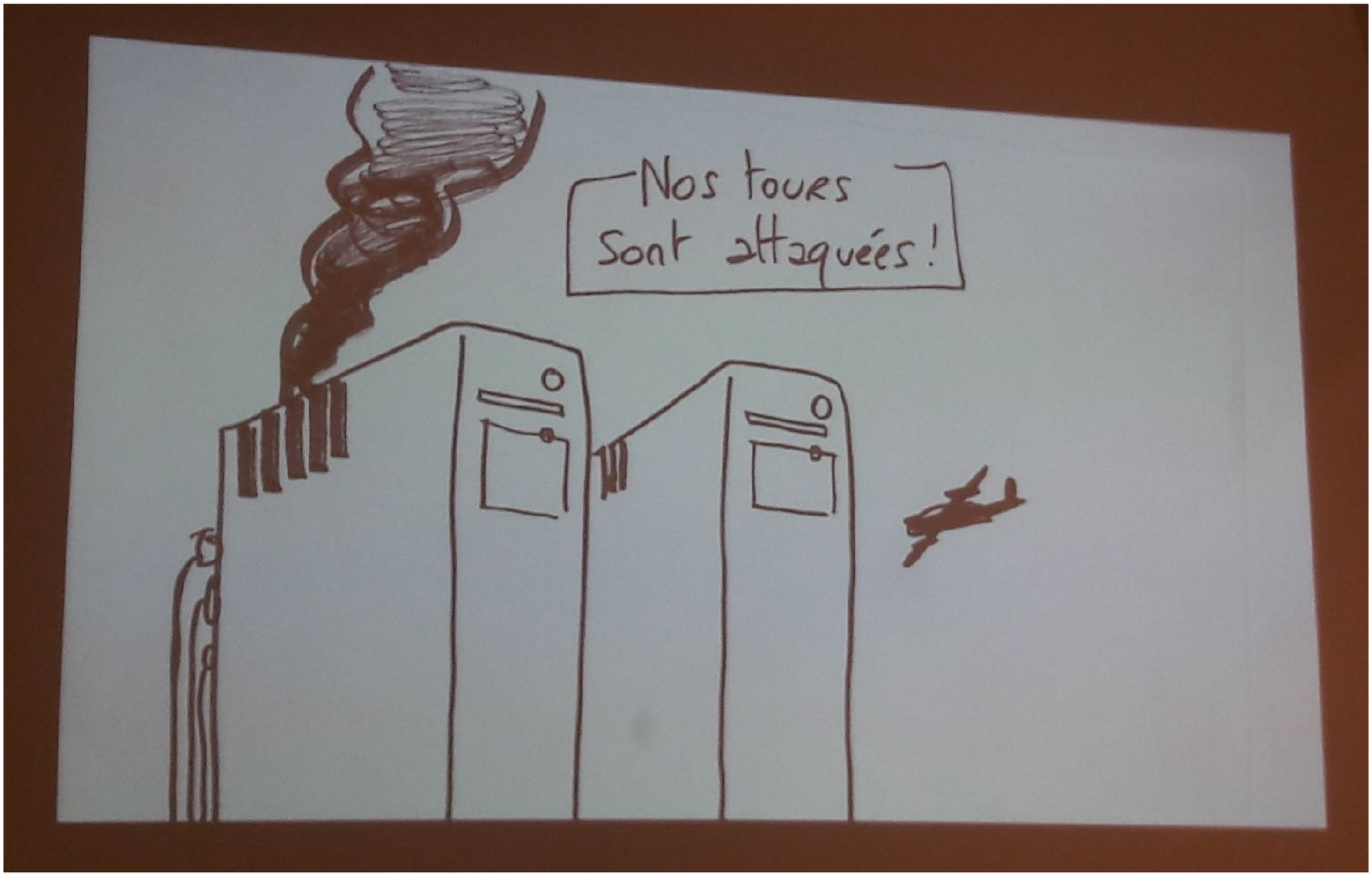
Réseaux sociaux (1)

- Séparer vie privée et vie professionnelle
  - pas d'email pro ou d’info pro sur son facebook, twitter,…
    - Pseudo ?
    - pas de référence à son entreprise (Linked In ?)
    - Pas de lien entre page perso et page pro
- Ne rien diffuser en mode « public »

Réseaux sociaux (2)

- N’accepter dans son réseau que des personnes connues
- N’utilisez JAMAIS la géolocalisation
- Sensibilisez votre entourage
- Pas de diffusion live du travail (périscope, facebook live)
- Pas de diffusion de photos du travail (arrière-plan, méta-données, …)

Attaque



Que faire en cas d'attaque ?

- Couper l'ordinateur du réseau
- Ne pas l'éteindre
- prévenir le DSI
- Porter plainte
- prévenir l'ANSSI

Attaque

- Comprendre l’attaque (contact autorités)
- Réagir
- Clôture et bilan incident

Sécuriser le SI (1)

- Cartographie des réseaux
- Maitrise des accès distants (VPN)
- Journalisation (suivi des activités réseaux)
- Mots de passe
- Mise à jour (système d'exploitation, applications, anti-virus)
- Protéger les serveurs
- Gestion des sauvegardes

Sécuriser le SI (2)

- Gestion des identités et des droits
- Continuité activité / Reprise d'activité
- Gestion des tiers sensibles
- Cloud (dropbox, skype, …)
- Action des incidents sécurité
- Aspect juridique (charte informatique)
- Infrastructures spontanées
- Sensibilisation
- Audits

Norme ISO 27001

- Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI)
- Considérations stratégiques
- Appréciation des risques
- Support
- Fonctionnement SMSI
- Contrôle
- Amélioration continue

Norme ISO 27002 (1)

- Code de bonnes pratiques, mais pas certification ISO 27002
- Politique de sécurité de l'information
- Organisation de la sécurité de l'information
  - Roles et responsabilités
  - Séparation des taches
  - Relation avec les autorités
  - Relation avec les groupes de travail spécialisés
  - Gestion de projet
  - Mobilité et télétravail

Norme ISO 27002 (2)

- Sécurité des ressources humaines
    - Avant l'embauche
    - Pendant le contrat
    - Au départ du personnel
- Gestion des actifs
- Cryptographie
    - politique de chiffrement
    - gestion des clés de chiffrement
- Sécurité physique et environnementale
- Sécurité liée à l'exploitation

Norme ISO 27002 (3)

- Sécurité des communications
- Acquisition, développement et maintenance des SI
- Relations avec les fournisseurs
- Gestion des incidents
- Sécurité de l'information et PCA (Plan de Continuité Activité)
- Conformité

Applications smartphone

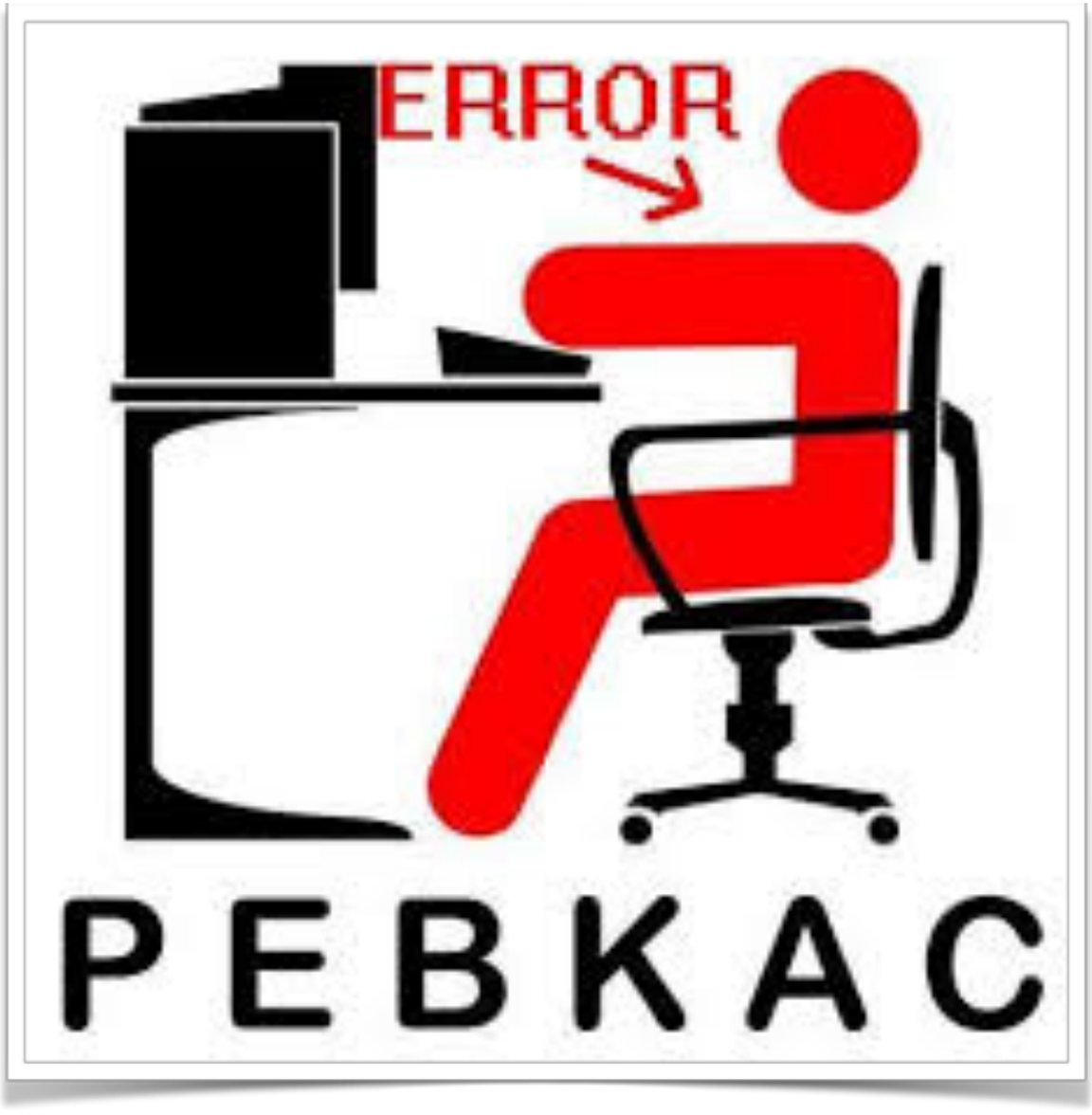
- Izly (géolocalisation)

- Applications de sport (géolocalisation et identification)

- Vérification des applications : Checkmyapps

Principal risque

- Entre la chaise et le clavier



Veille économique

Différentes veilles (1)

- Veille Technologique
  - recherche fondamentale et appliquée
  - Usines et process
    - Brevets et normes
- Veille marketing et commerciale
  - Fournisseurs et sous-traitants
  - Acheteurs et distributeurs
  - Clients

Différentes veilles (2)

- Veille Concurrentielle
  - Concurrents
  - Prix
    - Produits substituts
- Veille stratégique et sociale
  - Règlementaire, financière et fiscale
  - Economique et politique
  - Sociale et Ressources humaines

Intelligence économique pour Porter

- « Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision »

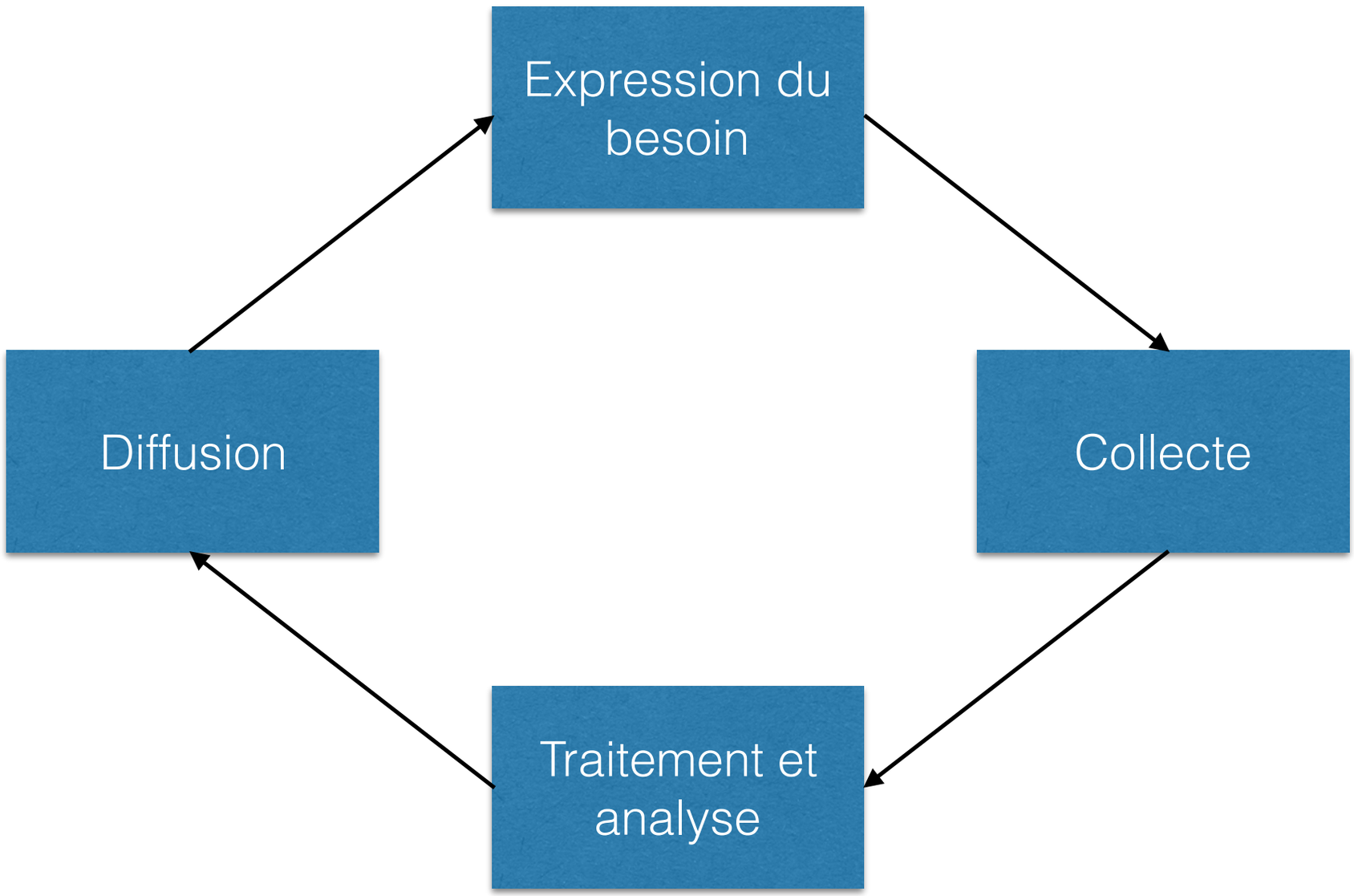
Recherche informatique

- Google
- Réseaux sociaux
- Alertes google
- e-reputation (alimenter ses données)
- Qwant

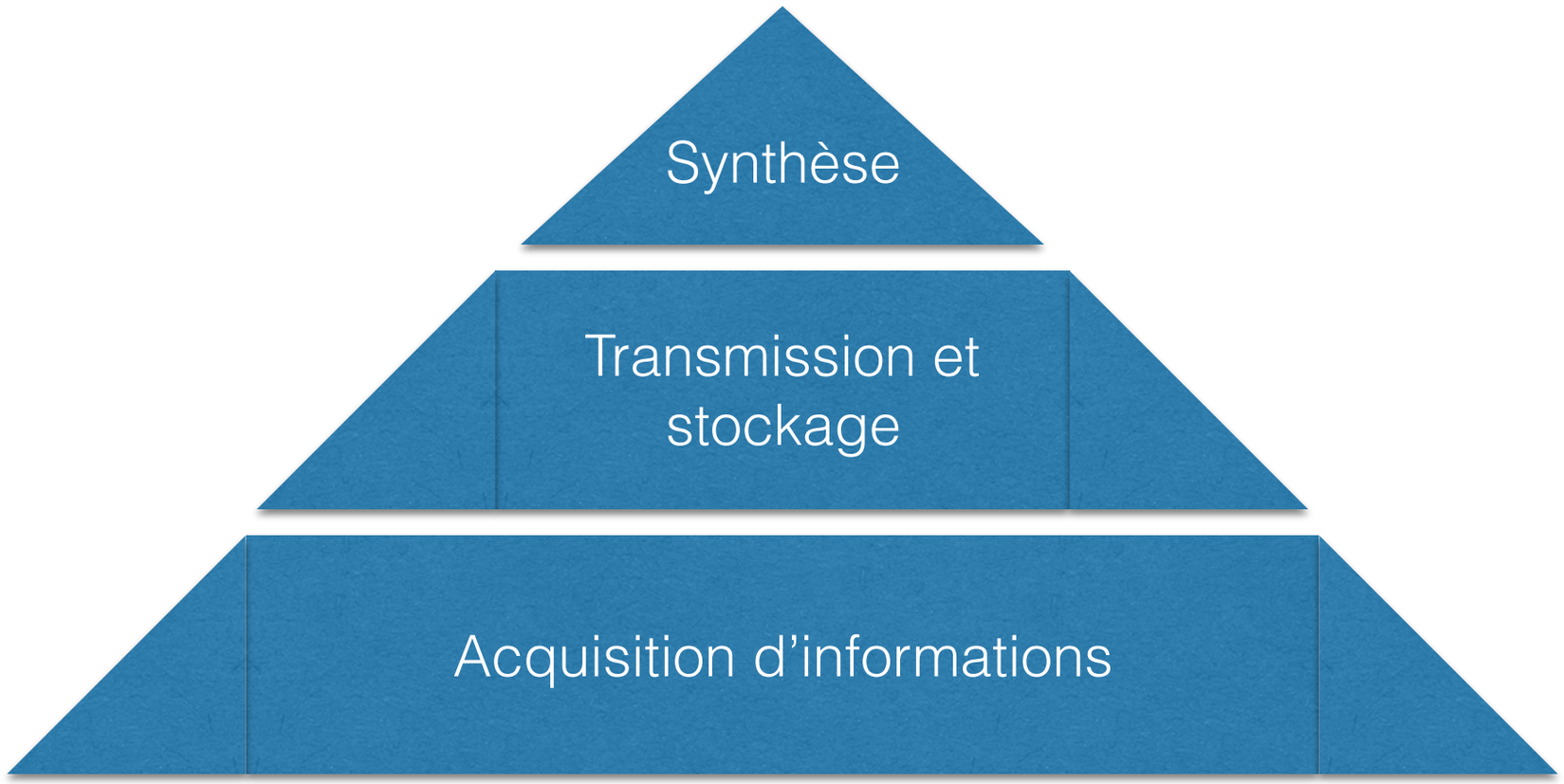
Partage d'information dans l'entreprise

- De la donnée à la connaissance partagée
- Réunions de partages ? Vendredi gâteau ?
- Plan de veille

Cycle du renseignement



Pyramide de la veille



Utiliser ses réseaux

- Fournisseurs
- Clients
- Clubs…
- Associations
- Anciens élèves
- Université

Salons professionnels

- Se protéger
- Faire de la veille
- Préparer ce que l'on veut dire et ce que l'on veut apprendre
- Capitaliser les connaissances après
- Attention : qui est qui ?

Renseignement humain

- MICE
  - Money
  - Ideology
  - Compromission
  - Ego

Information blanche / grise / noire

- Information blanche : disponible (80% des informations)

- Information noire : obtention par voie illégale uniquement (5%)

- Information grise : un effort particulier doit être déployé pour obtenir l'information (15%). Attention de ne pas basculer dans l'illégalité !

Pratiques illégales

- Vol de documents physiques ou informatiques
- Stagiaires espions
- Intrusions physiques ou informatiques
- Ecoutes téléphoniques ou autres
- Faux partenariats
- Faux entretiens, débauchages
- Chantages, agressions

Facilité de collecte / Ethique

Ethique

- Remontée d'information des vendeurs et acheteurs
- Test des produits des concurrents
- Analyse des commentaires des clients

- Infiltration
- Analyse des poubelles des concurrents
- Technique de « l'oreiller »
- Ecoute attentive dans les lieux publics (ciblés)
- Surveillance électronique des communications
- Surveillance vidéo
- Vols
- Menaces

- Sites internets, forums
- Presse professionnelle
- Rapports d'analyses
- Thèses et publications scientifiques
- Fédérations professionnelles
- Normes

Facilité de collecte

- Recrutements de cadres concurrents
- Faux recrutements
- Faux clients
- Détournement de stages d'étudiants

Intelligence économique et renseignement

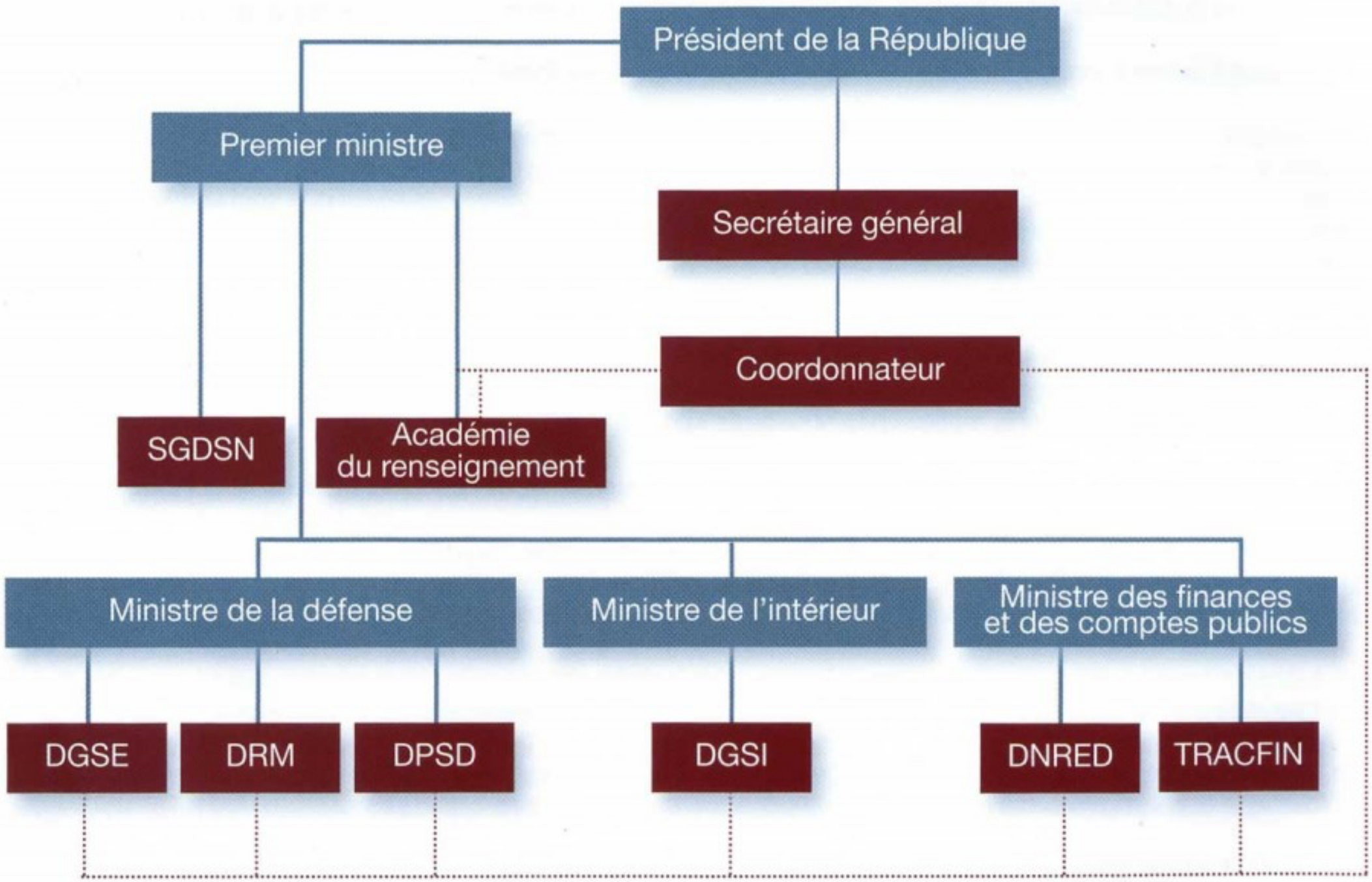
- intelligence économique : ce n'est pas l'espionnage industriel

- si on se limite à l'information blanche et méthodes légales

IE / renseignement

- Outils communs
- Reclassement renseignement => IE
- Liens entre personnes et institutions

Renseignement en France



Influence

Influence

- Influence normative
- Influence par les think tanks
- influence par lobbying
- Influence par les ONG
- Influence / états
- Influence par la justice

Influence normative

- Participer au processus normatif c'est :
  - imposer sa vision du domaine
  - Imposer son état de l'art à ses concurrents
  - Imposer ses règles à ses concurrents
  - Imposer un coût de mise aux normes à ses concurrents

Think Tanks (laboratoire d'idées)

- Définitions :
    - Cercle de réflexion émanant généralement d'institutions privées, et apte à soumettre des propositions aux pouvoirs publics.
    - OETT : Un think tank est une organisation de droit public ou privé et pérenne dont la vocation première est de fournir de façon ouverte et indépendante des analyses et solutions originales et innovantes en matière de politiques publiques au service de l'intérêt général.
- Les think tanks, créateurs d'opinion en politique étrangère marquées par l'influence, prolifèrent :
    - plus de 2.000 aux USA (un tiers du total mondial).
    - En France, une centaine ou plus de clubs de réflexion et influence.

La France des Think Tanks (OFTT, 2016)

1868

1er proto-think tank français : SAF
connu aujourd'hui sous la marque SAF Agr'iDées

1990-1999

Confrontations Europe • Fondation Concorde • Fondation Jean Jaurès • Fondation Nicolas Hulot • Fondation pour la Recherche Stratégique • Fondation Robert Schuman • IRIS • Notre Europe-J.Delors Institute • Sol & Civilisations

2000-2009

Asia Centre • Club des Juristes • En Temps Réel • FARM • FING • Fondapol • Forum d'Avignon • IDDRI • Institut Éco. Molinari • Institut Kervégan • Institut Montaigne • Institut Th. More • Institut Turgot • IPEMED • IRDES • Novo Ideo • Présaje • Renaissance Numérique • Sport & Citoyenneté • Terra Nova

La France des Think Tanks

RANG	THINK TANK	NOTE	GRADE
1	NOTRE EUROPE-J.DELORS INSTITUTE	88	A
2	IDDRI	84	A
3	FONDATION IFRAP	81	A
4	FONDATION NICOLAS HULOT	78	B
5	IRSEM	77	B
6	FONDATION JEAN JAURÈS	74	B
–	IFRI	74	B
8	FONDAPOL	73	B
9	INSTITUT MONTAIGNE	72	B
10	TERRA NOVA	69	B
11	IRIS	67	B
12	FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	66	B
13	INSTITUT DE L'ENTREPRISE	63	B
14	CEPII	60	B
–	FING	60	B
16	CONFRONTATIONS EUROPE	57	B
17	FONDATION ROBERT SCHUMAN	56	B
18	FARM	54	B
19	OFCE	52	B
20	ASIA CENTRE	51	B
21	GÉNÉRATION LIBRE	49	C

La France des Think Tanks (OFTT, 2016)

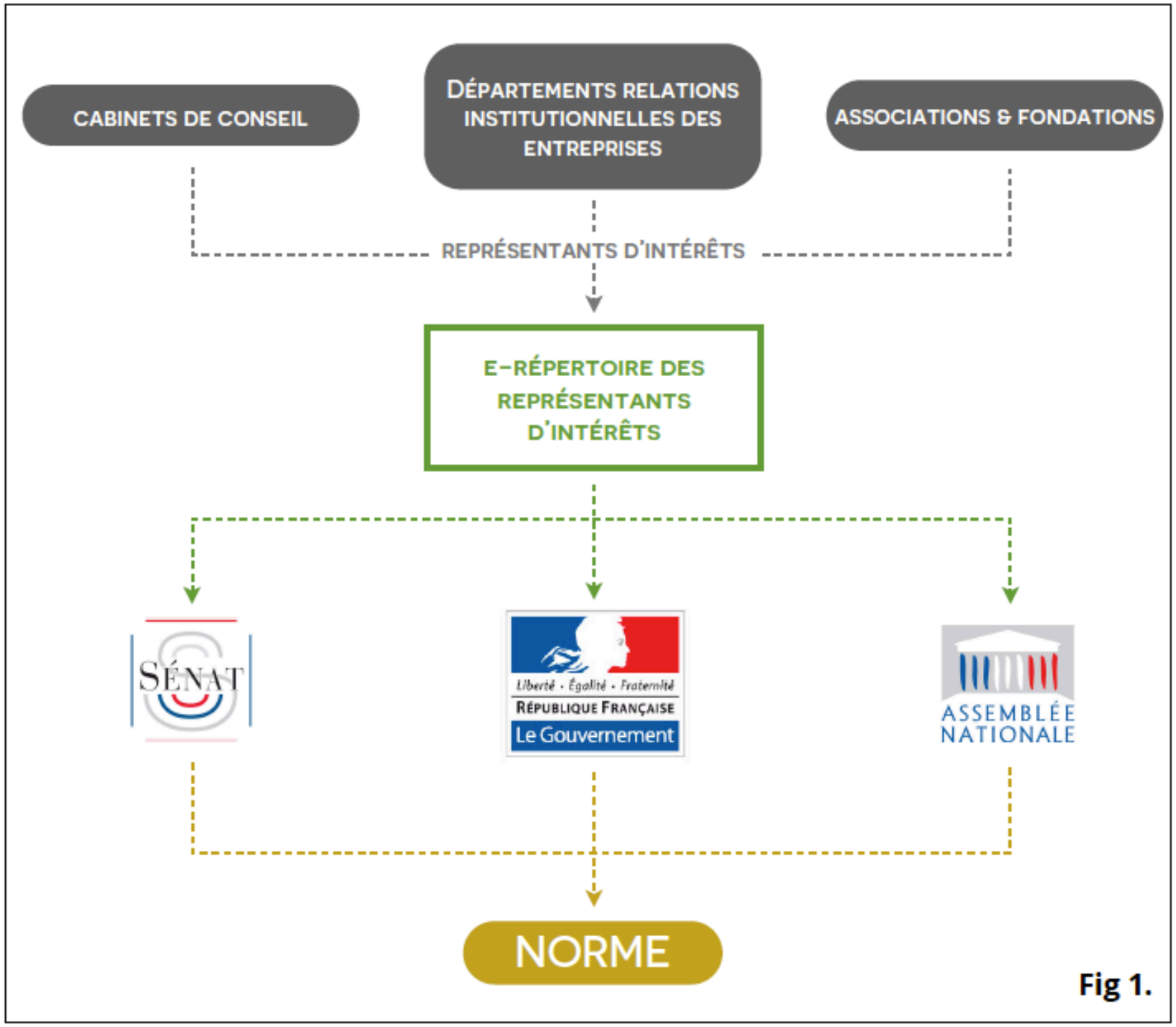


Fig 1.

Budget des Think Tanks (OFTT, 2016)

Etats-Unis

Rand Corporation :	281 millions € ($313,2M, 2014)
Heritage Foundation :	101 millions € ($112,6M, 2013)
Brookings Institution :	85,7 millions € ($95,5M, 2015)
American Enterprise Institute :	75,9 millions € ($84,6M, 2015)
Council on Foreign Relations :	69.5 millions € ($77,5M, 2015)

Allemagne

Friedrich Ebert Stiftung :	139 millions € (2013)
Konrad Adenauer Stiftung :	138 millions € (2012)
Bertelsmann Stiftung :	88 millions € (2015)
Heinrich Böll Stiftung :	51.5 millions € (2013)

Grande-Bretagne

Overseas Development Institute :	42 millions € (£37.7M, 2016)
Chatham House :	17,6 millions € (£15,9M, 2015)
Royal United for Strategic Studies :	6,2 millions € (£5,5M, 2015)

Lobbying

- Représentants d'intérêts
  - Représentants des entreprises : plus de 500 répertoriés auprès des institutions européennes
  - Fédérations professionnelles : plus de 1500 répertoriées à Bruxelles
  - Consultants
  - Territoires : régions, …

Représentants d’intérêts à l’assemblée nationale

- Registre

- Le Bureau de l’Assemblée nationale a encadré les conditions de cette représentation d’intérêts au sein de l’Assemblée nationale en insistant sur trois impératifs :

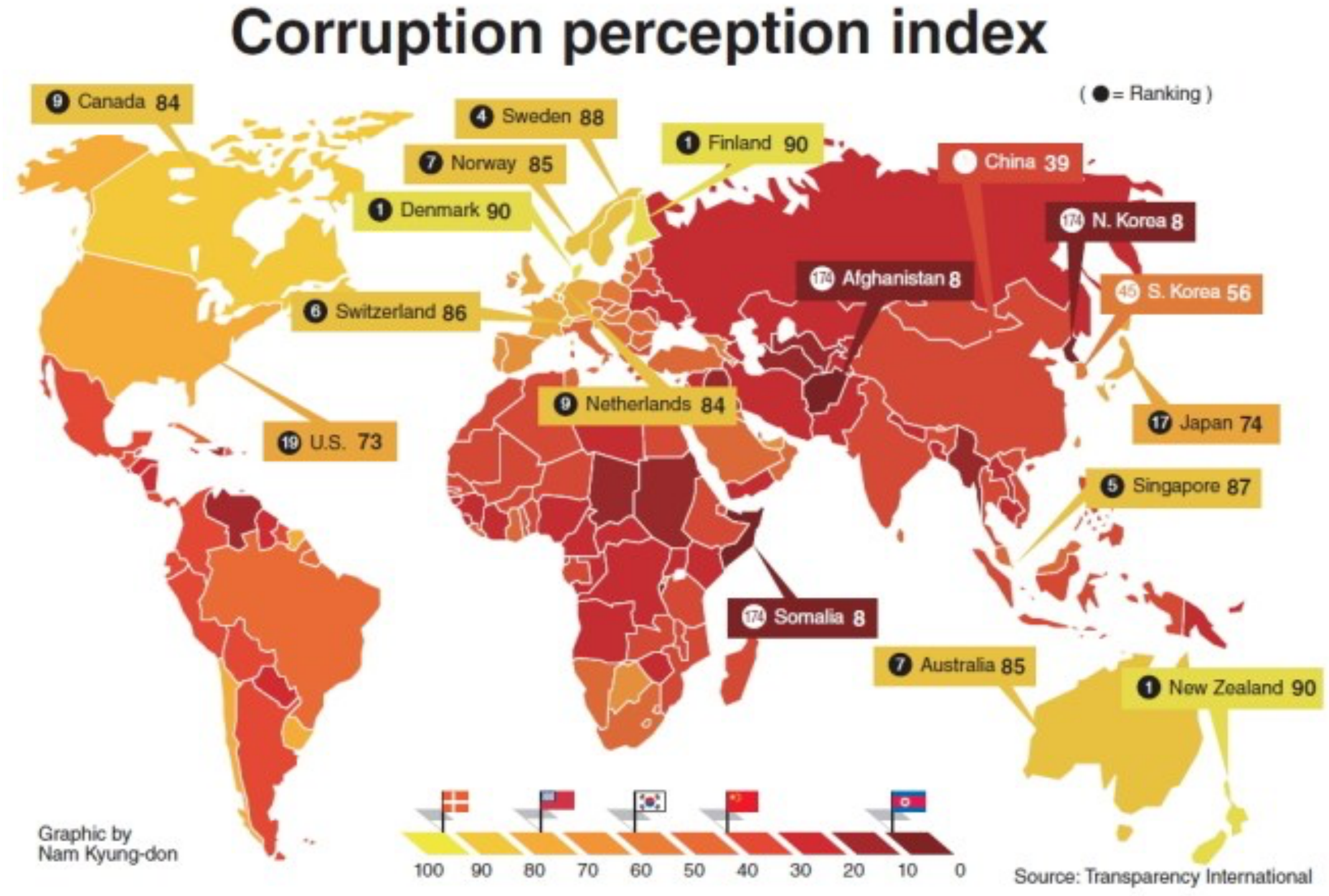
  - l’obligation de transparence (qui doit conduire les représentants d’intérêts à faire savoir qui ils représentent et pour le compte de qui ils agissent) ;

  - l’obligation de publicité (pour permettre à tous les citoyens de savoir dans quelles conditions se déroulent les contacts entre leurs élus et les représentants d’intérêts) ;

  - l’obligation déontologique, c'est-à-dire la nécessité de soumettre l’activité des représentants d’intérêts à un ensemble de droits et de devoirs.

ONG

Transparency international



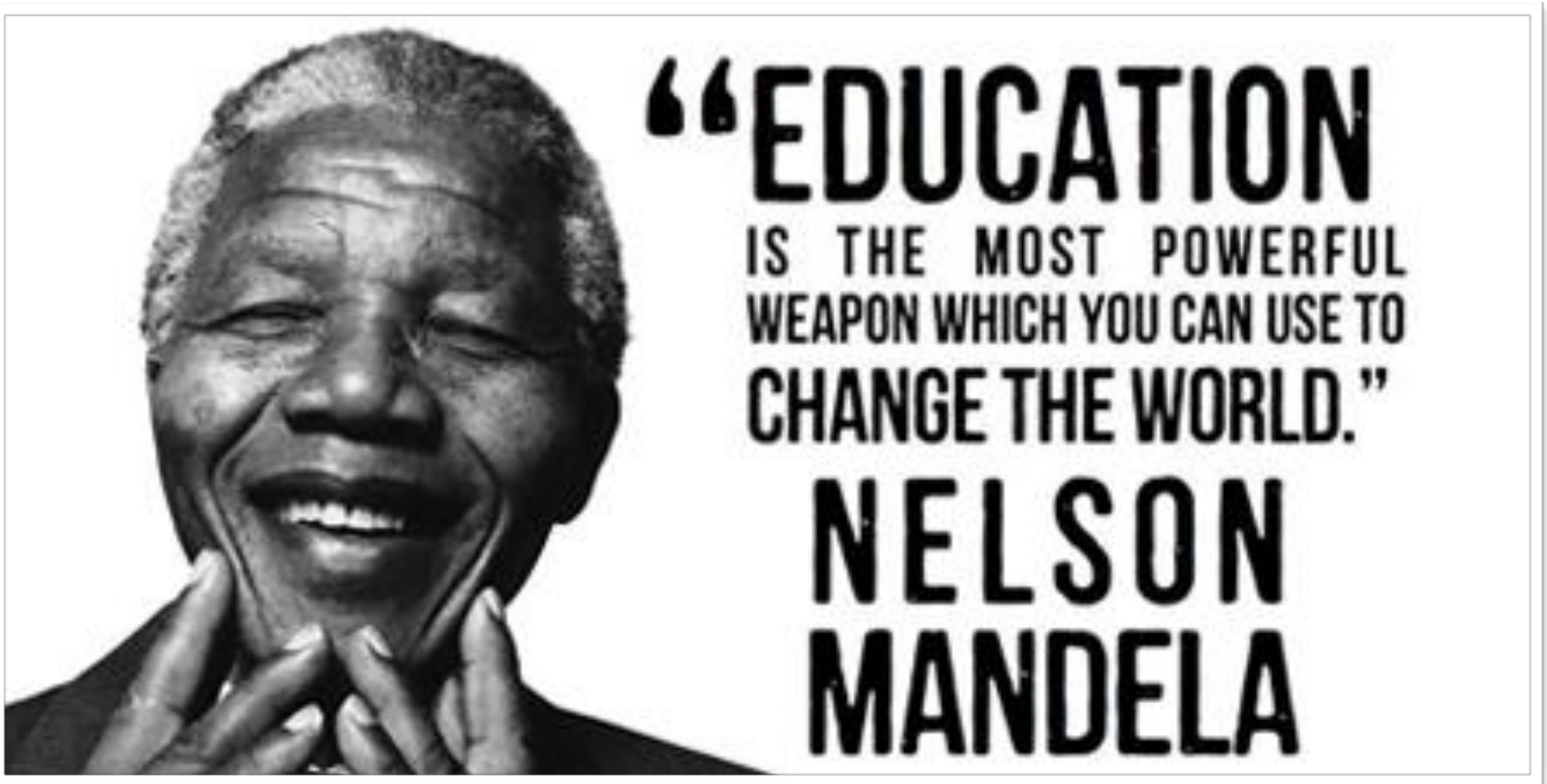
Corruption / états / IE

- Alstom
  - Attaque juridique USA pour corruption
  - Cadres emprisonnés ou empêchés de voyager
  - Menace amende de plus d'un milliard d'euros
  - Rachat par General Electric
  - Plus d'indépendance France pour centrales nucléaires (turbines), sous-marins nucléaires (turbines), surveillance satellites

Influence par les états

- Exemple Russie
  - Jeux Sotchi
  - Gazprom
  - Russia Today, Sputnik
  - Reconversion KGB vers IE
  - …

Smart Power


"EDUCATION
IS THE MOST POWERFUL
WEAPON WHICH YOU CAN USE TO
CHANGE THE WORLD."
NELSON
MANDELA

Management en pratique

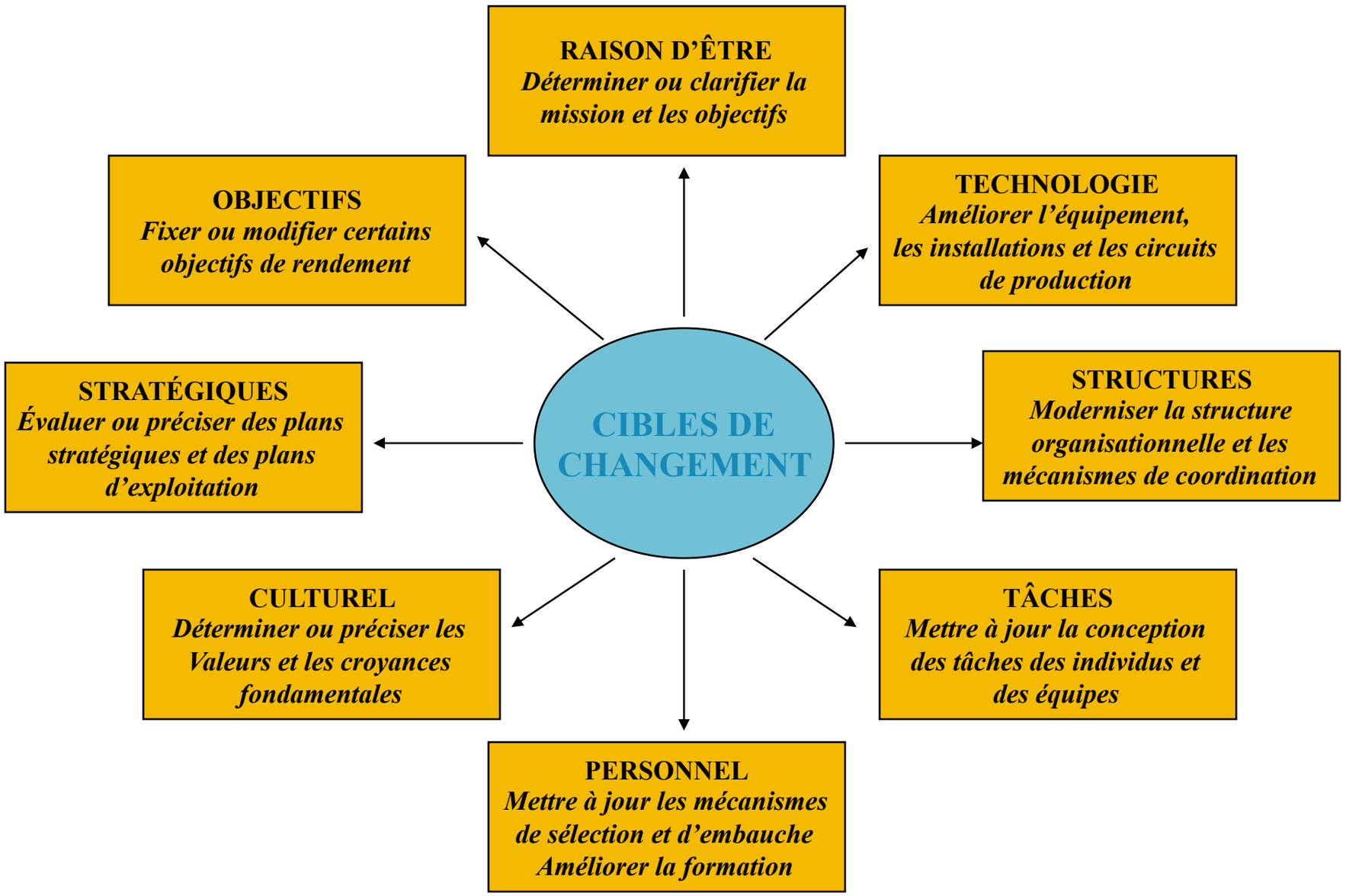
- Conduite du changement
- Gestion de crise
- Gestion du temps
- Décisions

Conduite du changement

Changement

- Le changement est
  - une modification durable
  - apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation
  - en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats

Cibles du changement (Garthé)



Changement ?

Who wants change?
Who wants to change?
Who wants to lead the change?

Points de vue

Les décisionnaires du changement

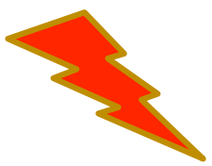
- **ont eu le temps de réfléchir au changement**
- **ont une vision intellectuelle du changement**
- **n'affrontent pas directement la réaction des exécutants**
- **voient les choses à grande échelle et à long terme**
- **ont le sentiment de contrôler la situation**
- **sont impatient de voir le changement s'implanter et donner des résultats**
- **sont surtout sensibles aux gains du changement**

Les gestionnaires du changement

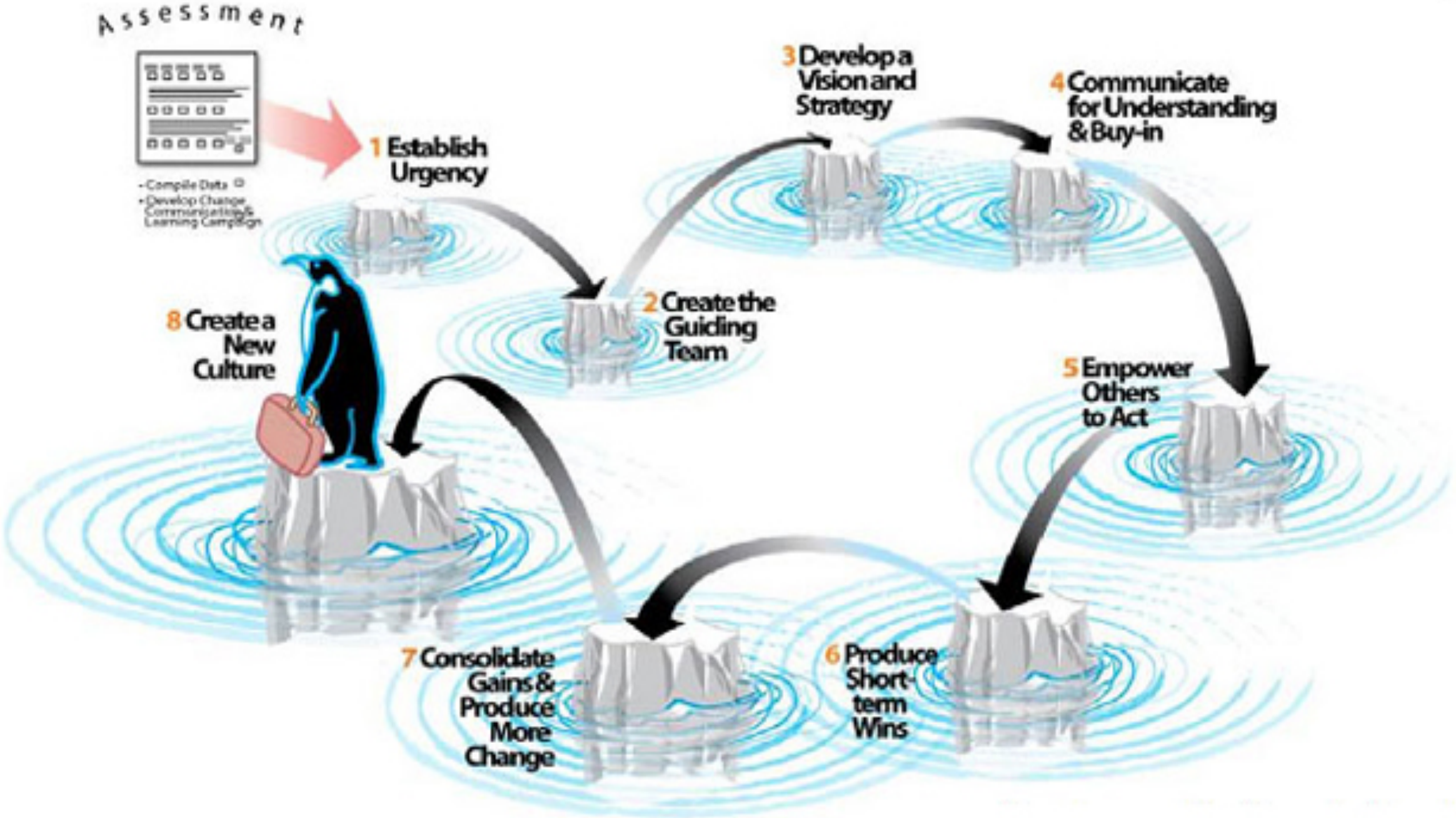
- **sont pris en sandwich entre les deux !**
- **n'ont pas pris part à la décision**
- **ne sont pas formés pour annoncer le changement**
- **ne sont pas formés pour gérer les impacts humains du changement**
- **n'ont pas le droit d'avoir des états d'âmes face au changement**

Les exécutants du changement

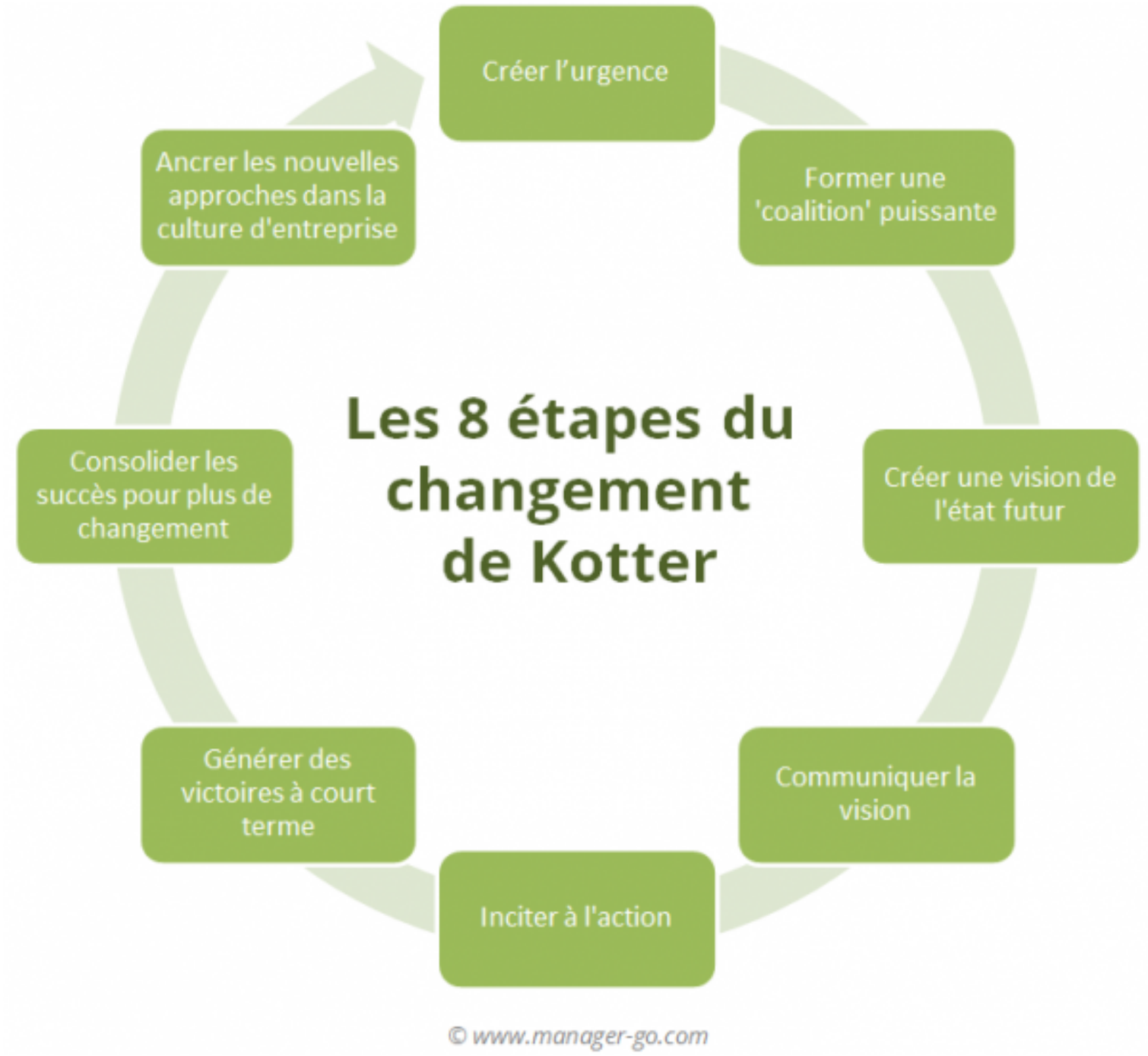
- **n'ont pas eu le temps de préparer le changement**
- **ont une perception émotionnelle du changement**
- **voient les choses à l'échelle individuelle**
- **sont d'abord sensibles aux aspects à court terme**
- **n'ont pas le sentiment de contrôle de la situation**
- **ont le sentiment de « payer comptant » le changement**
- **sont surtout sensibles aux pertes dans le changement**



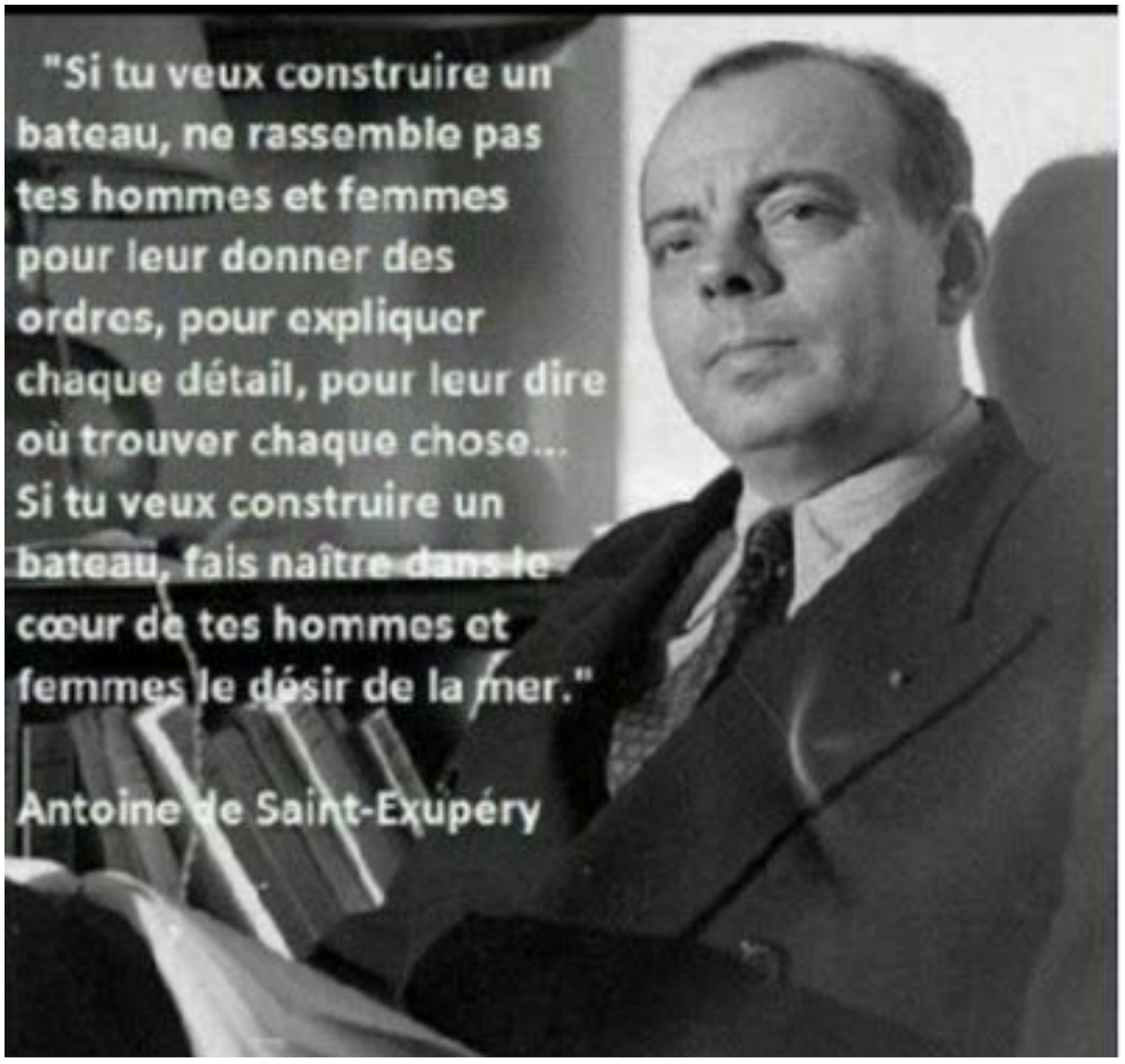
Processus de Kotter



Processus de Kotter



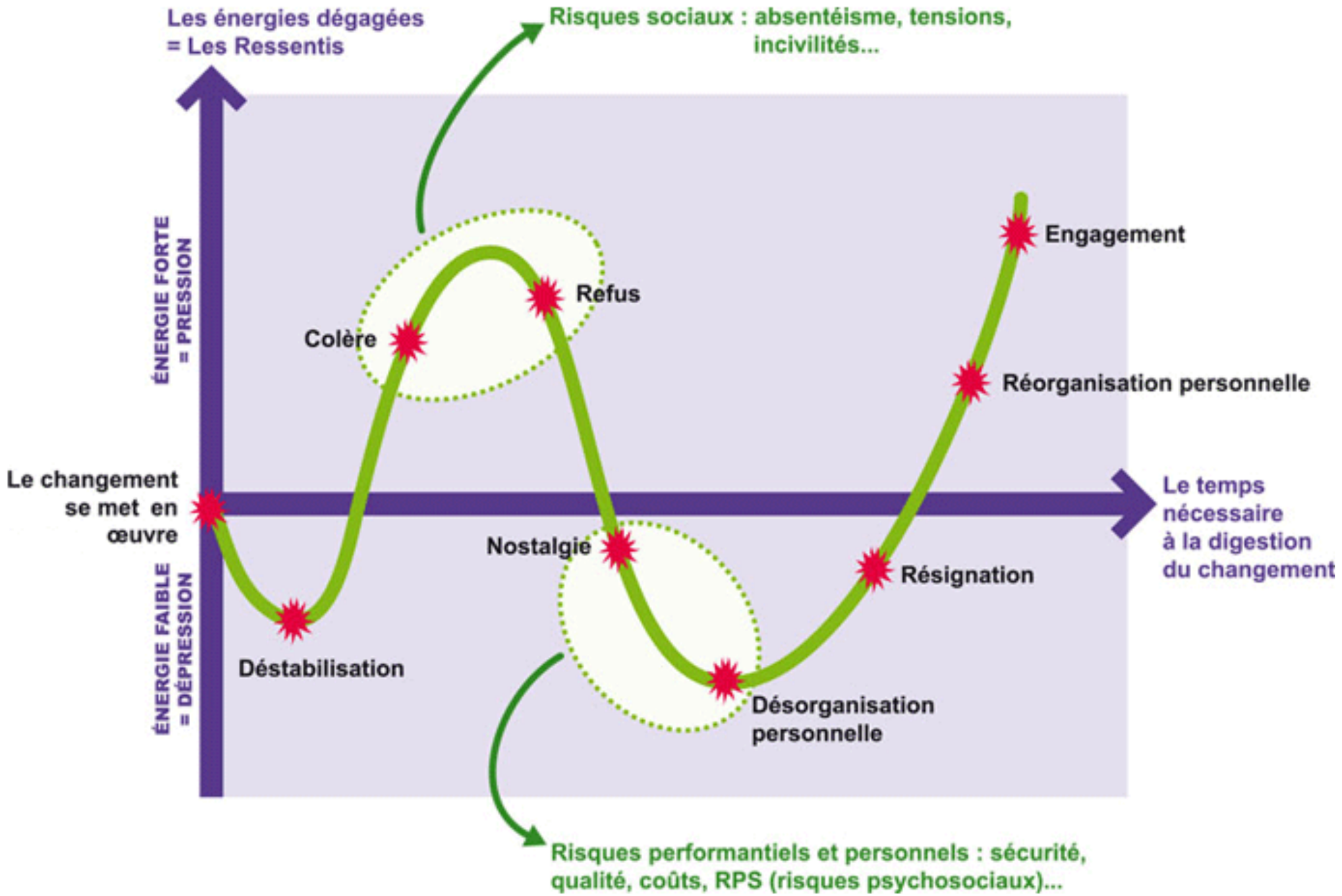
Vision (traduction de traduction)



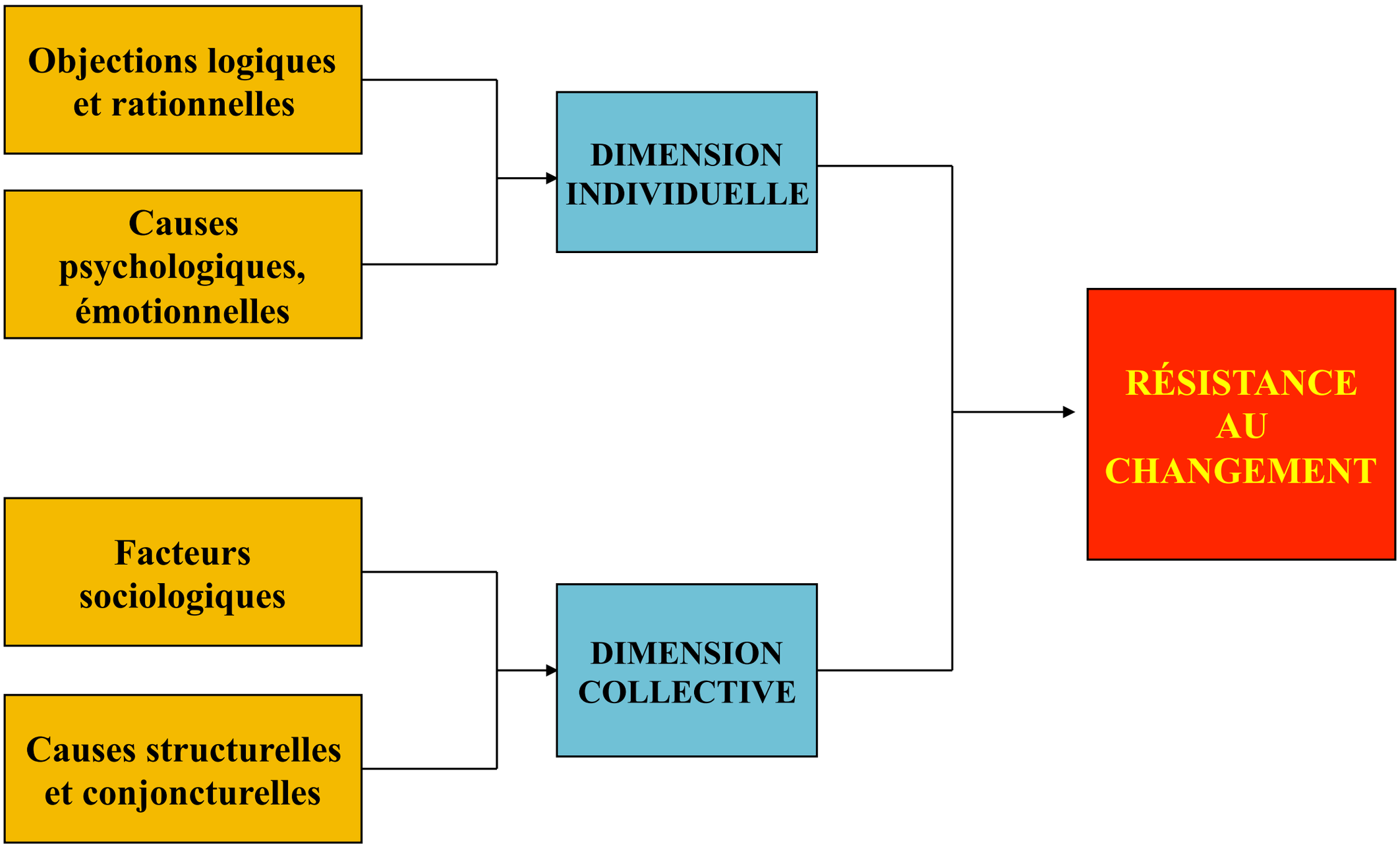
Résistances au changement

- La peur de l'inconnu
- Le manque d'information pertinente
- La peur de perdre des acquis
- L'inutilité réelle ou perçue du changement
- La peur de perdre du pouvoir
- Le manque de ressources
- Un moment mal choisi
- L'attachement aux habitudes

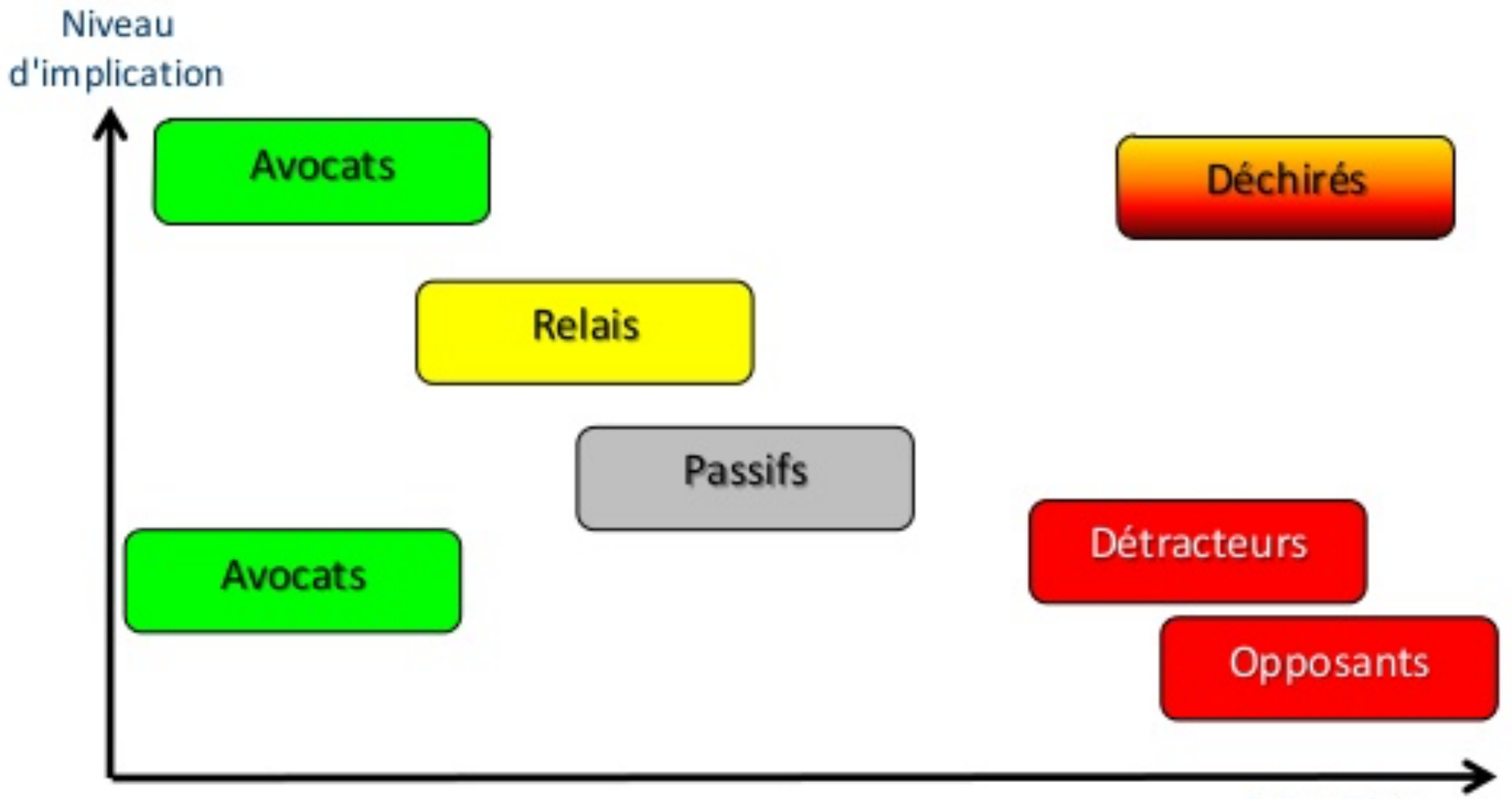
Etapes face au changement



Résistances individuelles et collectives



Parties prenantes



Source : Autissier & Moulot (La boîte à outils de la conduite du changement)

Méthodes de conduite (Garthé)

Méthode …	*à utiliser lorsque …*	*avantages*	*inconvénients*
INFORMATION ET COMMUNICATION	**L'information est insuffisante ou inexacte**	**Elle suscite chez les individus touchés le désir de contribuer au changement**	**Elle peut exiger beaucoup de temps**
PARTICIPATION ET ENGAGEMENT	**Les personnes touchées détiennent de l'information importante ou ont le pouvoir de résister**	**Elle améliore la planification du changement et favorise l'engagement des individus**	**Elle peut exiger beaucoup de temps**
FACILITATION ET SOUTIEN	**La résistance au changement est liée à des problèmes de ressources ou d'adaptation**	**Elle répond directement à des besoins précis sur le plan des ressources ou de l'adaptation**	**Elle peut exiger beaucoup de temps et entraîner des coûts importants**
NÉGOCIATION ET ENTENTE	**Le changement peut occasionner des pertes pour des individus ou des équipes**	**Elle permet d'éviter que la résistance ne prenne trop d'ampleur**	**Coûteuse et risqué : des personnes peuvent exiger des ententes similaires pour adhérer**
MANIPULATION	**Les autres stratégies s'avèrent inefficaces ou sont jugées trop coûteuses**	**Elle peut donner des résultats rapides et peu coûteux**	**Elle peut causer d'autres problèmes si les personnes touchées se sentent manipulées**
COERCITION EXPLICITE OU IMPLICITE	**L'agent de changement est en position d'autorité et il faut agir vite**	**Elle est rapide et permet de venir à bout de toute forme de résistance**	**Elle peut causer d'autres problèmes si les personnes touchées se mettent en colère**

Conduite du changement et organisation

Type de structure	Simple	Bureaucratie Professionnelle	Bureaucratie Mécaniste	Structure Divisionnalisée	Adhocratie
Acteurs du changement	Tête	Opérationnels	Technostructure	Ligne hiérarchique	Experts et supports
BPR	✔	✔	Trop de conflits d'intérêt	Trop de conflits d'intérêt	Trop de conflits d'intérêt
Benchlearning	✔	✔	Trop d'intermédiaires	Trop d'intermédiaires	✔
MPC	✔	✔	Trop loin de la base	Trop de strates	Trop de strates
Hoshin	Trop lourd	Manque support dans le concept	Risques aux relais	✔	✔
Kaizen	✔	✔	Trop loin de la base	✔	Risques aux relais
TPS	✔	✔	Trop loin de la base	✔	Risques aux relais
Gestion projet	Trop lourd	Externalisation ?	✔	✔	✔
TQM	✔	✔	Risques aux relais	✔	Risques aux relais
Six Sigma	Trop lourd	Manque support dans le concept	Risques aux relais	✔	✔

Tableau 4. Compatibilité des méthodes de changement et des types de structure et d'organisations (Siebenborn, 2005)

Communication sur le projet

- Communiquer est essentiel car il est facile pour chacun de bloquer un projet :
  - Jouer sur la peur
  - Tuer l’idée en l’ajournant
  - Semer la confusion
  - Ridiculiser ou discréditer l’auteur de l’idée

Comment répondre aux attaques ?

- Capter l'attention des participants en intégrant les opposants et en les laissant s'exprimer.

- Mobiliser les esprits par des réponses simples, claires et de bon sens.

- Séduire leur cœur en respectant les interlocuteurs.

- Etre attentif à tout l'auditoire (pas que les opposants).

- Préparer à l'avance des réponses simples.

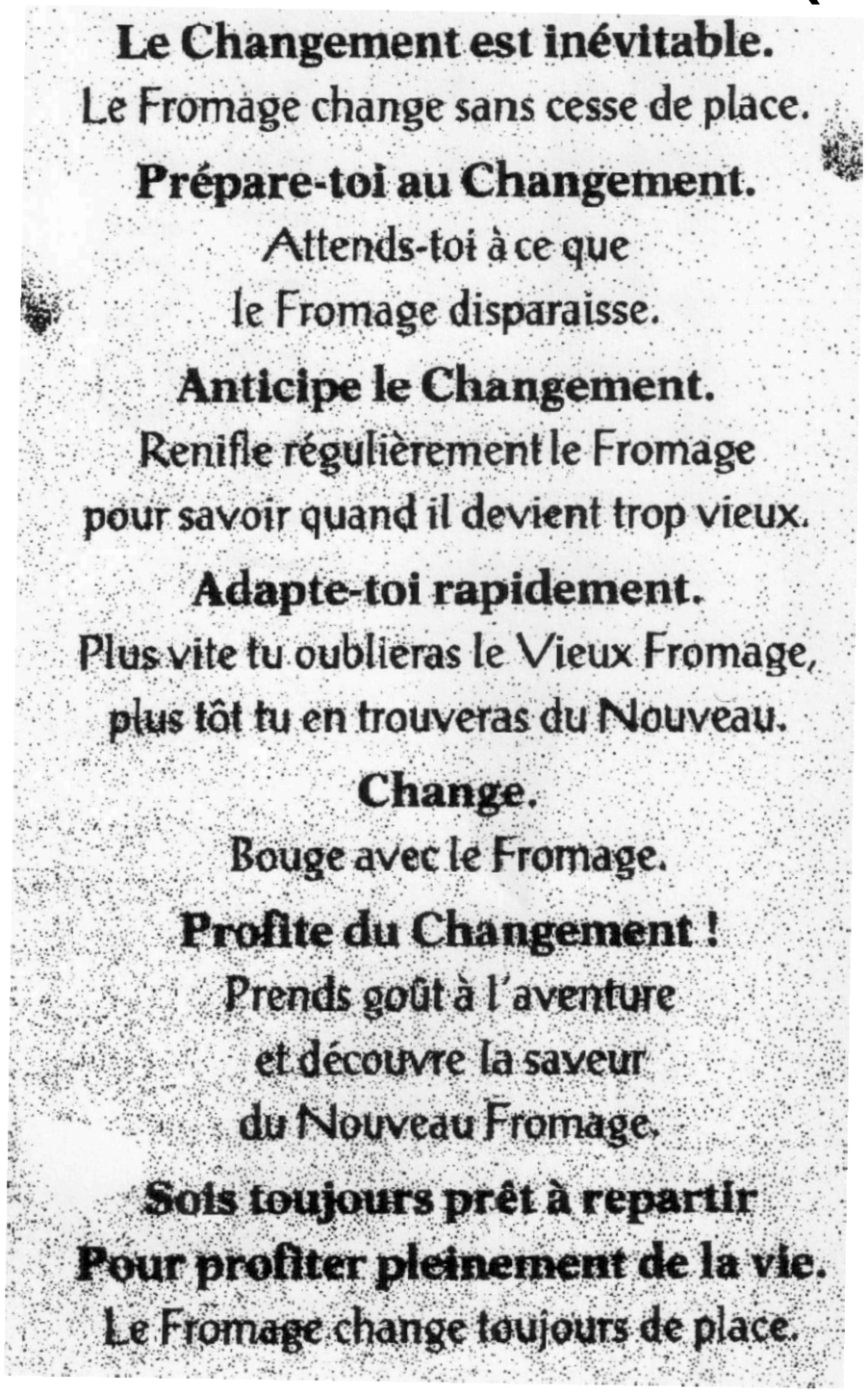
Exemples d’attaques

- Nous avons toujours réussi, pourquoi changer ?
- L’argent est la seule question qui se pose.
- Vous exagérez le problème.

Exemples d'attaques et de réponses

- Nous avons toujours réussi, pourquoi changer ?
  - C'est vrai. Mais nous savons tous qu'il est indispensable de s'adapter pour survivre.
- L'argent est la seule question qui se pose.
  - Il n'est pas indispensable d'avoir des moyens pour créer des entreprises et réussir des projets.
- Vous exagérez le problème.
  - Pour ceux qui en souffrent, c'est un problème crucial.

Conduite du changement au niveau individuel (S. Jonhson)



Gestion de crise

Crise

- Trois volets :

1. Une manifestation violente ;

2. Une période difficile, voire préoccupante ;

3. Une phase de pénurie, un manque de quelque chose. Un « moment périlleux et décisif pour la communauté »

Etapes crise

- L'étape 1 : fonctionnement normal (on se prépare).
- L'étape 2 : période d’incubation (signes avant-coureur).
- L'étape 3 : l'événement déclencheur
- L'étape 4 : début de la crise, la phase aiguë ou de catastrophe.
- L'étape 5 : phase de secours et de sauvetage : une organisation de crise se met en place pour répondre à la situation.
- L'étape 6 : retour à une situation normale. RETEX
- L'étape 7 : réajustements managériaux intégrant des recommandations issues des RETEX

Typologie des crises (source EOGN)

	CRISE CONVENTIONNELLE	CRISE INATTENDUE	CRISE INSURMONTABLE	CRISE FONDAMENTALE
PRÉDICTIBILITÉ	Élevée	Faible - surprise	Élevée	Faible
INFLUENCE	Élevée	Élevée	Faible du fait de conflits, de lutte de pouvoirs	Faible
SPÉCIFICITÉ	Spécifique	Spécifique	Crise systémique, complexe	Crise systémique
IDENTIFICATION	Aisée	Aisée	Difficile	Difficile
PROBABILITÉ D'OCCURRENCE	Élevée	Faible	Faible	Faible
PRESSION TEMPORELLE	Relativement faible	Élevée	Élevée	Élevée
CONNAISSANCE	Élevée (analyse du risque, plan)	Faible	Faible	Faible
PRÉPARATION	Élevée	Faible	Difficile	Difficile
NIVEAU DE MENACE	Faible	Élevée	Élevée	Élevée

Dimension humaine

- « Ce ne sont pas les murailles mais les hommes qui font les remparts protecteurs de la cité ». Platon

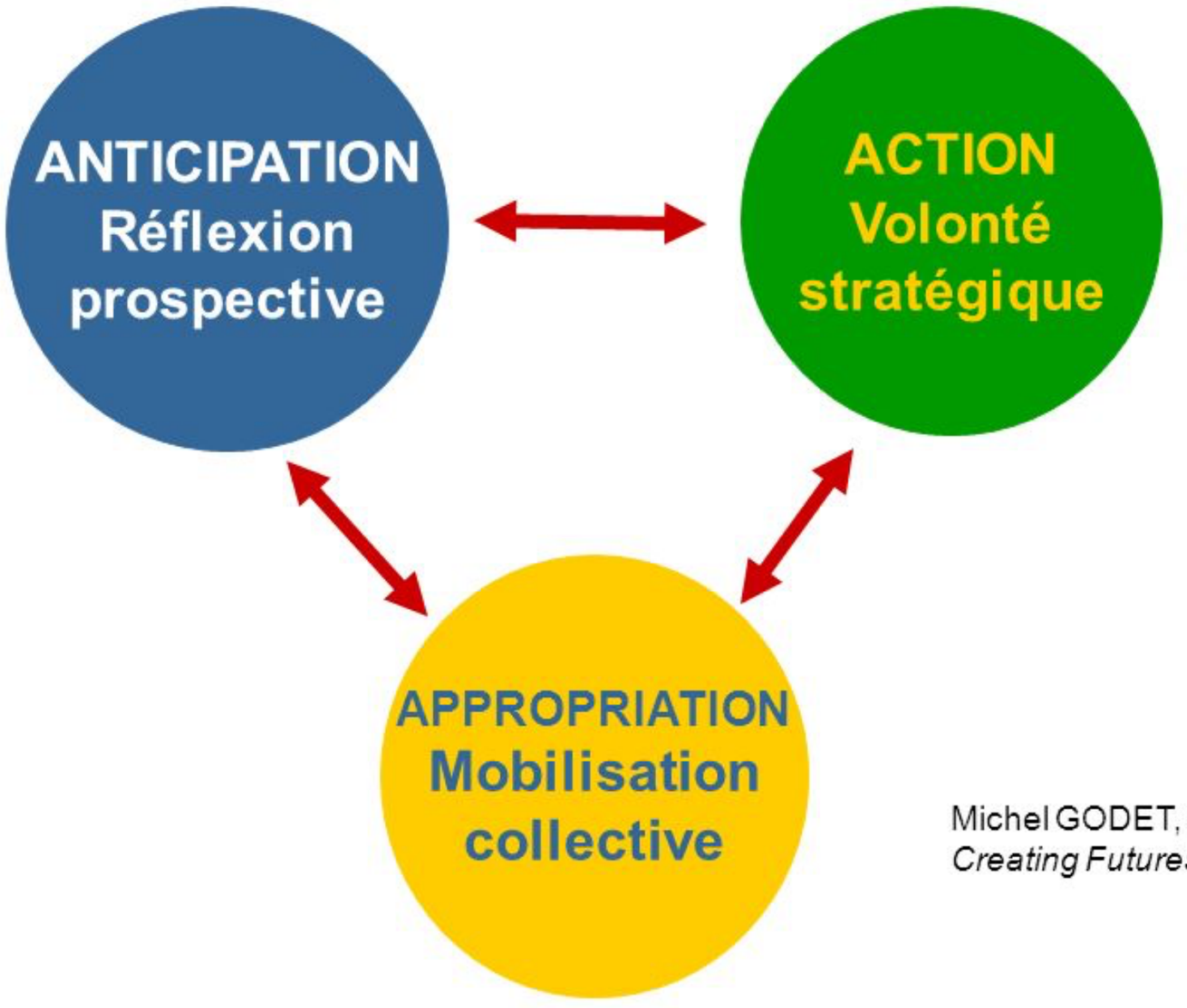
- La dimension humaine constitue toujours la clef du succès.

Prospective

Prospective stratégique

- Qui suis-je ?
- Que peut-il advenir ?
- Que puis-je faire ?
- Que vais-je faire ?
- Comment le faire ?

Prospective stratégique

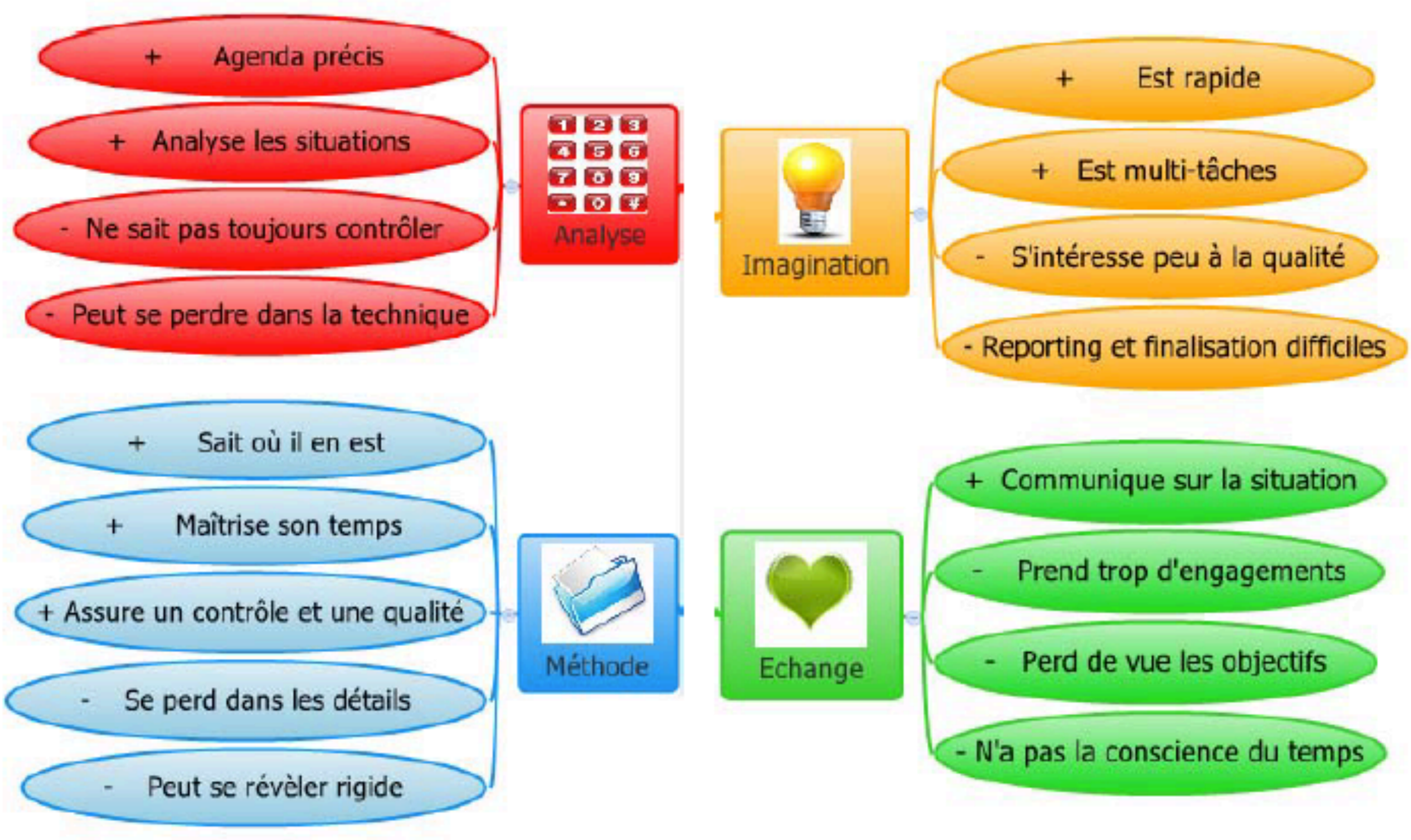


Michel GODET,
Creating Futures, 2001

Prospective stratégique

Gestion du temps

Gestion du temps et profils



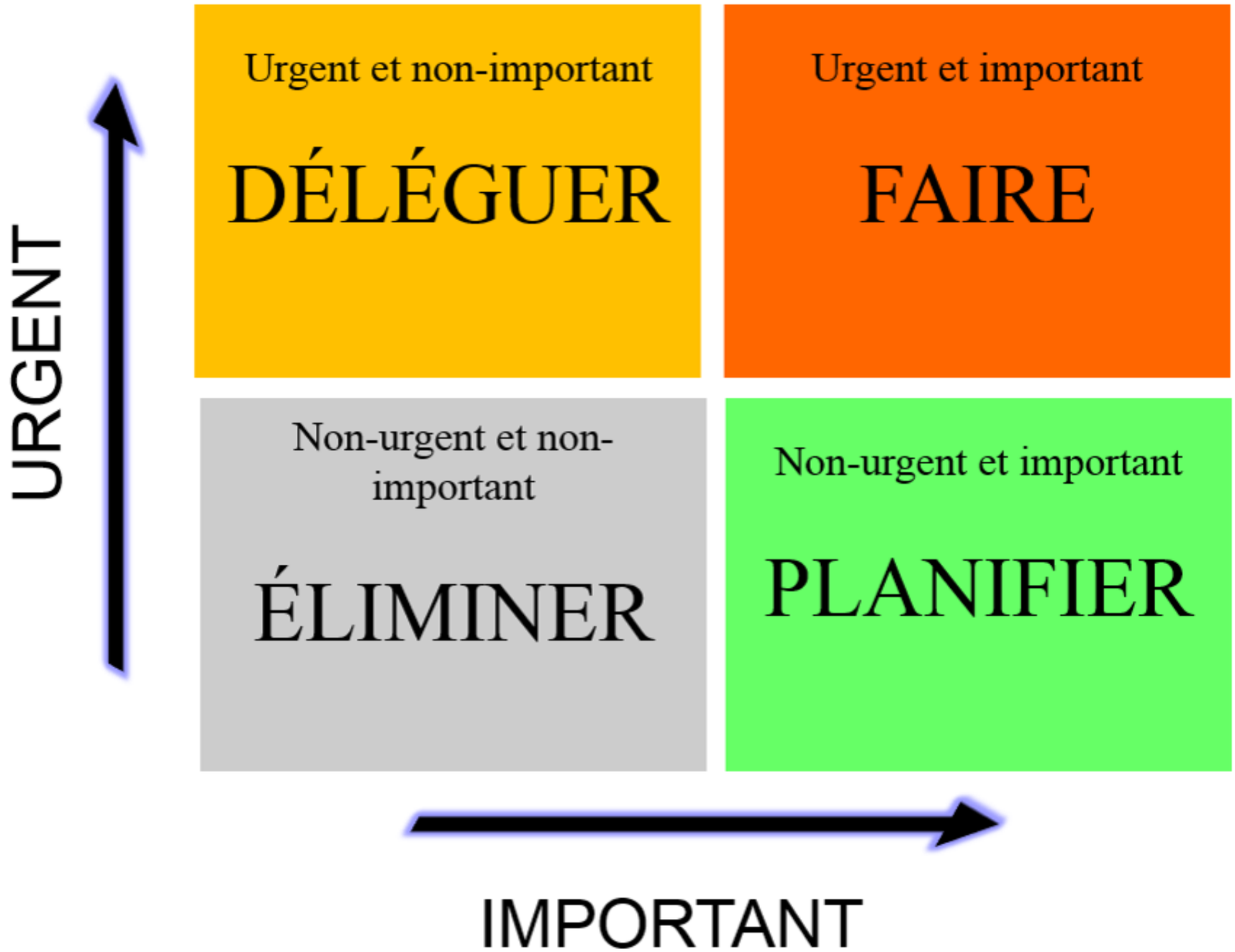
Lois gestion du temps

- Loi de Parkinson
  - « Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement »
  - => se donner des délais
- Loi de Carlson
  - « Un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois »
  - => Ne pas se laisser distraire
- Loi de Illich
  - « Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative »
  - => faire des pauses

Lois gestion du temps

- Loi de Laborit
  - « on a tendance à faire en premier ce qui nous fait plaisir pour chercher la satisfaction immédiate et fuir le stress »
  - => commencer par ce qui nous semble difficile
- Loi de Hofstadter
  - « les choses prennent plus de temps que prévu »
  - => se donner des marges
- Loi de LALIF
  - « plus on descend dans la hiérarchie, plus l'urgence pour accomplir une activité est grande »
  - => ne pas stresser ses collaborateurs

Matrice d'Eisenhower



Gérez votre temps

- Définissez vos priorités de la semaine/ de chaque jour
- Planifiez votre journée (la veille)
- Planifiez ce qui est prévisible (taches importantes)
- Prévoyez du temps libre (pour les taches urgentes et pour vous :-)

Partagez votre agenda et communiquez

- Faites connaitre votre emploi du temps
- Soyez disponible
  - définissez les règles
  - coordonnez les plannings
- Définissez les règles de circulation des informations (réunion, mail, téléphone, sms, …)

Gestion du temps

- https://www.dailymotion.com/video/x57h5uw

Décisions

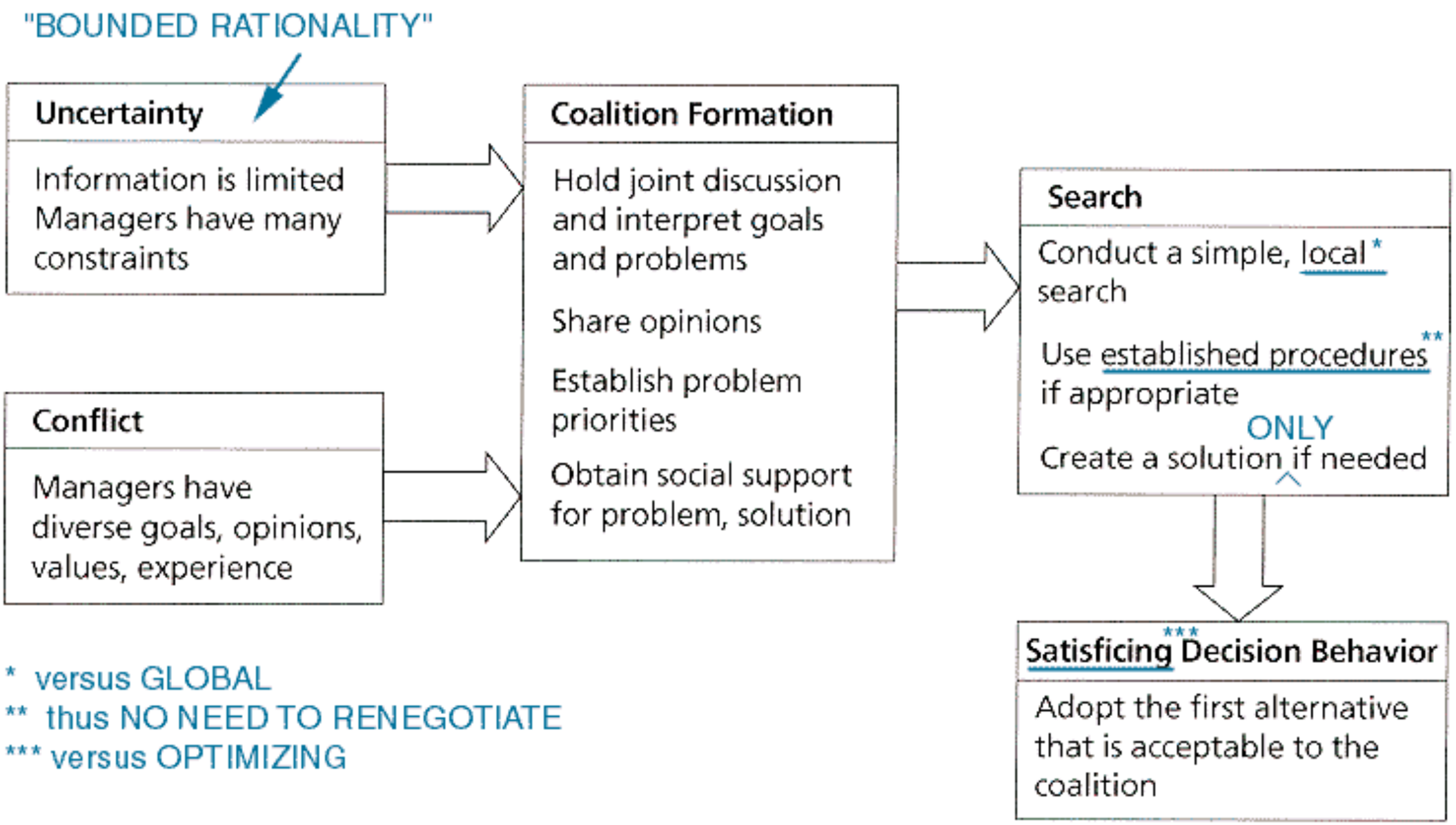
Décisions

Tableau 1.2. Les deux systèmes de décision selon Kahneman

Système 1	Système 2
Rapide	Lent
Intuitif	Délibéré, réfléchi
Automatique	Contrôlé
Actif en permanence	Requiert un effort, entraîne de la fatigue
Inconscient	Conscient
Permet d'économiser temps et énergie	Permet d'éviter les erreurs cognitives

Prise de décision

CYERT-MARCH-SIMON (CARNEGIE) MODEL OF DECISION-MAKING



Décisions

Figure 1.12. Les principaux facteurs influençant la perception de la qualité de la décision

Décisions

- Processus de décision IMC (Simon, 1960)
  - Intelligence = compréhension du problème
  - Modélisation = definition des solutions
  - Choix (« satisfaisant »)

Décisions de groupe = décisions absurdes (Morel)

- Actes absurdes commis par des individus rationnels, éduqués, intelligents, sérieux.
    - Pièges collectifs et cognitifs entraînent ces derniers vers des décisions stupides.
    - Exemple emblématique : décision de lancer la navette Challenger en 1986, alors que plusieurs décideurs étaient certains qu'un dysfonctionnement se produirait. Des processus collectifs (défaut de collégialité, malentendus en série, crainte de sanctions) et cognitifs (erreur sur le climat de la Floride, sur les taux de fiabilité) expliquent la décision désastreuse.
- Principes fondamentaux pour éviter ce type de décisions absurdes, les métarègles de la fiabilité.
    - métarègles : **collégialité**, **débat contradictoire**, contrôle du **consensus**, attention extrême portée aux **interfaces**, **communication intensive** en tout sens, **non punition des erreurs** non intentionnelles pour favoriser les diagnostics, **retours d'expérience**, **formation aux facteurs humains**, renforcement du **langage** (y compris la signalétique) et **vigilance** à l'égard des pièges cognitifs.
- Enfer des règles : inflation normative et la mauvaise qualité des règles.
    - règles étatiques, normes privées produites par les entreprises, associations, agences de certification, etc.
    - causes profondes de l’enfer des règles et des perspectives pour l’éviter : **incompréhensions** de langage, **punition excessive des erreurs par des collègues** et minoration de la **sociabilité** professionnelle.

Conclusion

Intelligence Stratégique

=

Stratégie

+

Intelligence Economique

Intelligence stratégique

- Lien Intelligence économique - Stratégie
- Lien information - décision stratégique
- L’intelligence économique est un moyen pour définir la stratégie et la mettre en oeuvre

Intelligence stratégique

	Management Stratégique	Intelligence Economique et Stratégique
Conception de la stratégie	Adaptation à l'environnement	Relation de coopétition
Choix stratégique	Positionnement produit-marché	Compétences clés à développer
Relation avec les concurrents	Compétition	Coopétition
Rôles de l'IE	• Chercher et analyse l'information sur les concurrents • Protéger les informations • Influencer	• Identifier les partenaires et établir des alliances • Protéger le savoir-faire dans les alliances • Accéder au savoir-faire des alliés