



MILLENIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable



Innovation et Management Stratégique pour améliorer l'exécution des stratégies et la performance



Tunis-Medindustrie 12-15 Juin 2013

Pascale Fressoza- Millenium Entreprises

milleniumentreprises.com



Alliance de la Stratégie & du Développement Durable
MILLENNIUM ENTREPRISES

Clients de Millénium





LENIUM ENTREPRISES

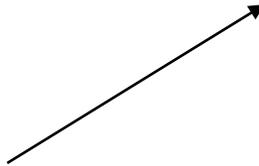
ance de la Stratégie et du Développement Durable

Encourager l'intégration de la performance globale à l'aide du
Tableau de Bord Prospectif





Performance Globale





MILLENNIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

La question clé

« Les dirigeants et leurs collaborateurs travaillent dur pour s'assurer que les *choses soient bien faites*, ils n'ont pratiquement plus de temps pour décider s'ils *font les bonnes choses*»

Stephen R. Covey



Exécution de la stratégie

« Moins de 10% des stratégies bien formulées sont bien exécutées »

- *Fortune*

« Dans la majorité des cas – *nous estimons 70 %* - le problème n'est pas une mauvaise stratégie ... c'est une mauvaise exécution »

POURQUOI ?

Ils n'arrivent pas à
DECRIRE leur
stratégie

Ils ne
GERENT pas leur
stratégie

Ils n'ont pas fait de
l'exécution
de la stratégie une
COMPETENCE CLE



Qu'est ce que le Tableau de Bord Prospectif ?

Le tableau de bord prospectif, c'est :

- une vision stratégique partagée
- un cadre de planification transparent
- un dispositif de mesure de la performance

Axé sur le résultat, il permet :

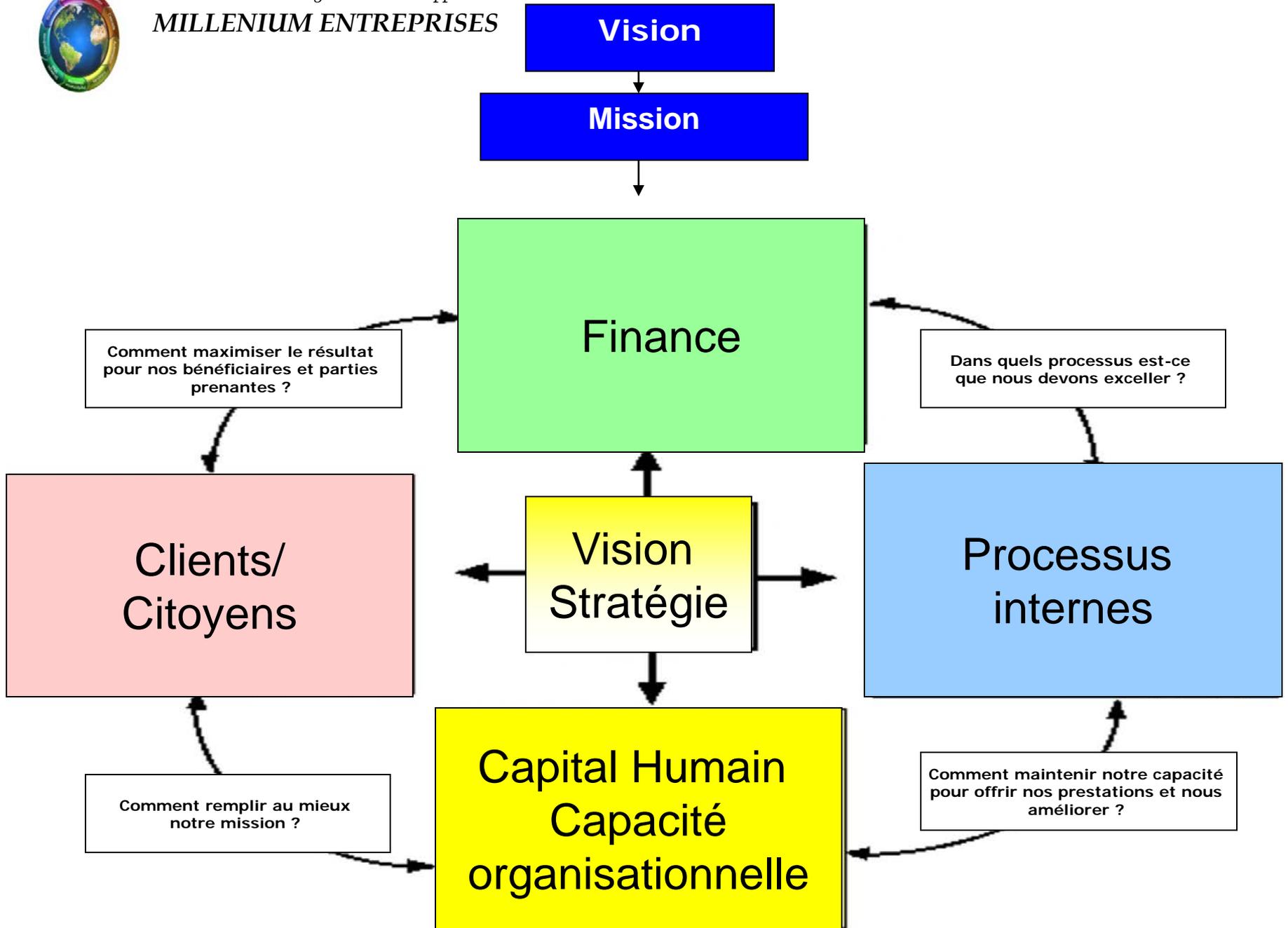
- la mise en œuvre d'une démarche ciblée
- une démarche planifiée intégrée
- La mise en cohérence des différents programmes



« Neuf Etapes pour Réussir »

- Définition, mise en œuvre et évaluation de stratégies
- Intégration des éléments financiers et non financiers
- Intégration des principes de la conduite du changement de John Kotter

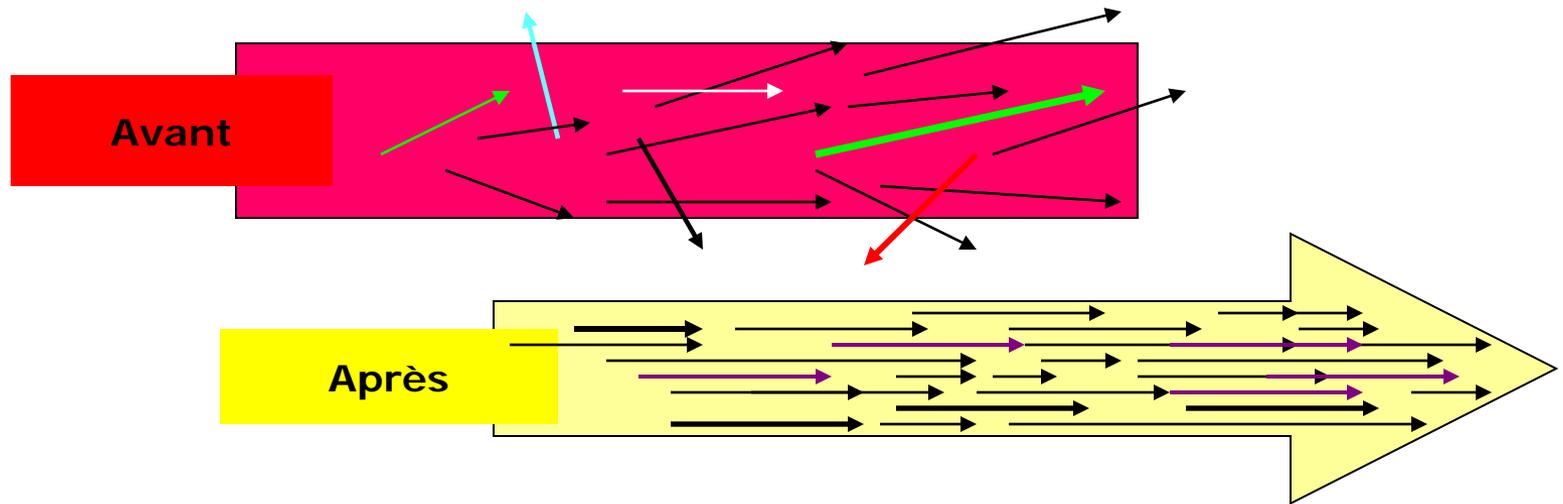
* Howard Rhom, Institut du Balanced Scorecard





Norton et Kaplan

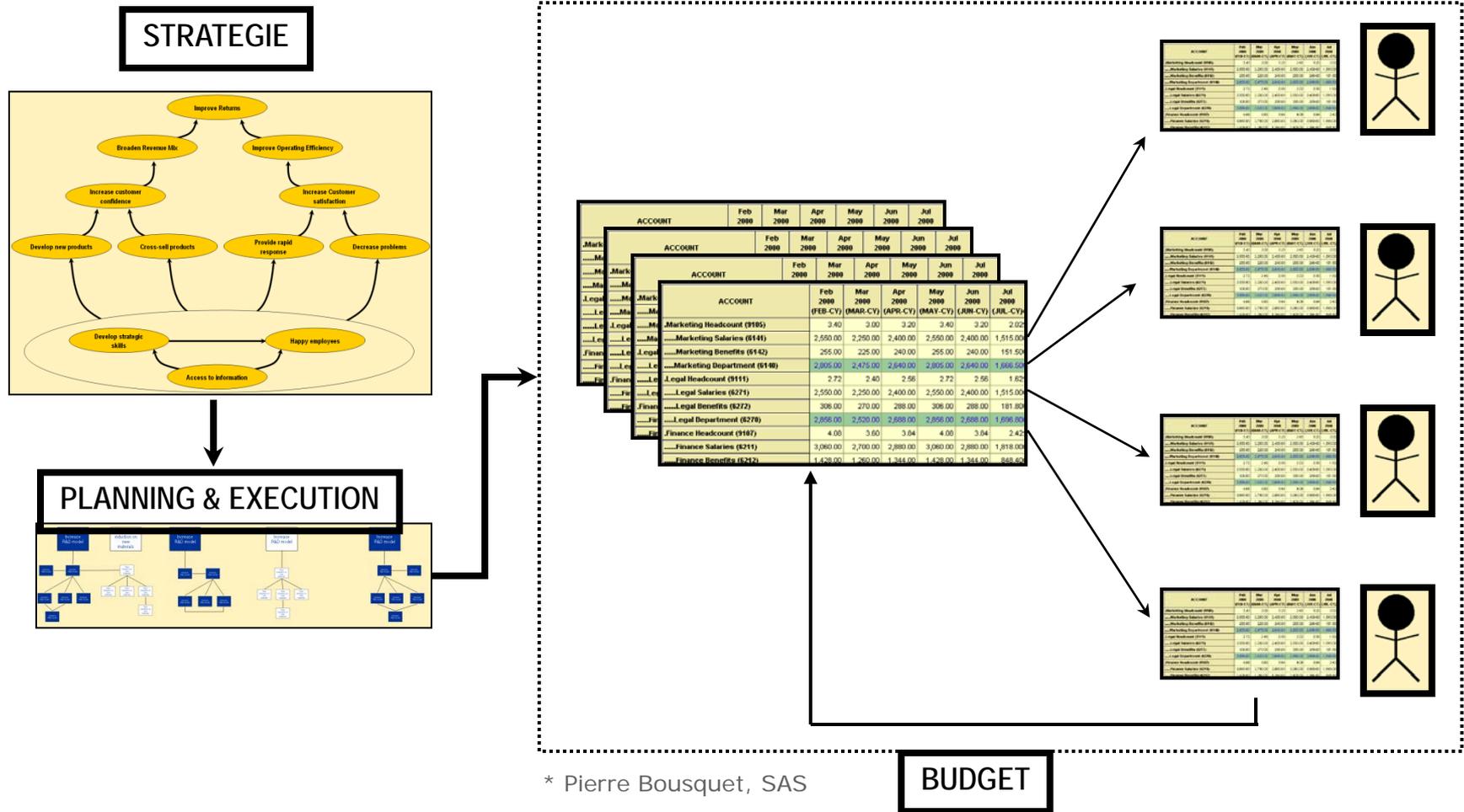
- **Les 5 principes :**
 - Traduire la stratégie en action
 - Mesurer la performance
 - Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie
 - Descendre la stratégie en cascade
 - Conduire le changement grâce au leadership



- . Faire le lien entre l'aspect stratégique et opérationnel
- . Se focaliser sur les résultats qui paraissent importants aux yeux des clients, bénéficiaires et parties prenantes
- . Identifier les performances critiques pour évaluer les progrès
- . Démontrer une responsabilité face aux processus touchant directement les « bénéficiaires internes » et « bénéficiaires externes »
- . Améliorer la communication interne et externe
- . Donner une priorité aux initiatives stratégiques
- . Faire le lien entre la performance budgétaire et le contrôle des coûts



Faire le lien entre la stratégie, l'exécution et le budget*



* Pierre Bousquet, SAS



Neuf étapes pour réussir

Analyse
Proposition de valeur client/citoyens
Problèmes stratégiques

Résultats
Revoir la stratégie

Vision & mission
Valeurs de l'organisation
Thèmes stratégiques
Résultats souhaités

Adéquation avec les
postes de travail
Carte stratégique par
fonction, service

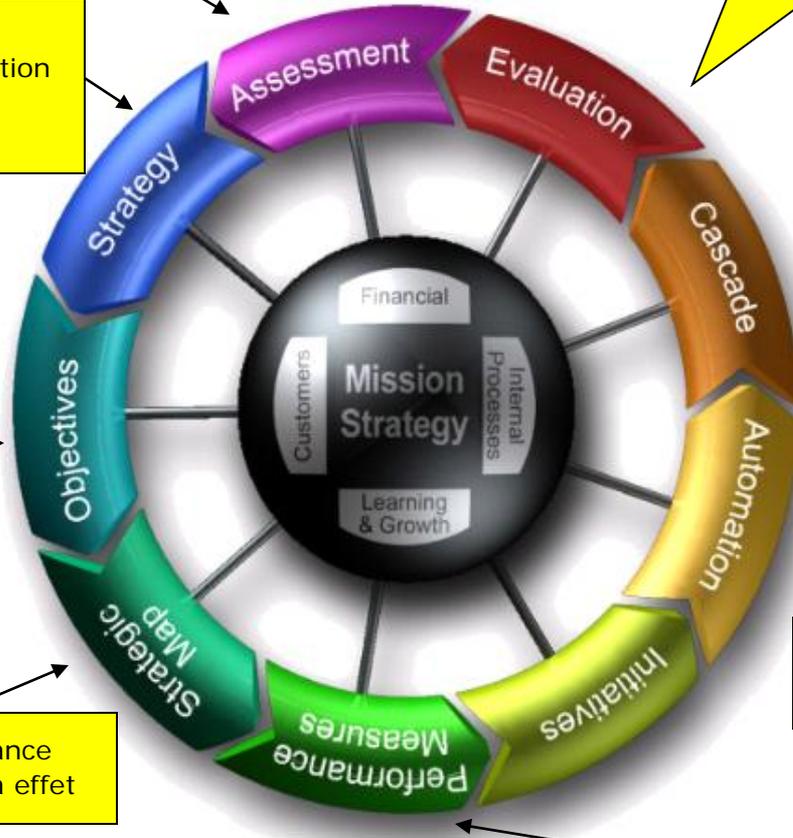
Objectifs prioritaires

Intégration dans les
logiciels
Partage des connaissances

Leviers de performance
Les liens de cause à effet

Les nouveaux projets

Mesures de performance
Objectifs chiffrés





Approche systémique en 9 étapes

1. **Analyse** qualitative et quantitative (comparaison, bilan carbone...)
2. Une **Vision** , une **Mission** et des **Valeurs** formalisées
3. Définition des **Objectifs** prioritaires
4. Une **feuille de route** avec des liens de cause à effet
5. Définition des **Indicateurs** de performance
6. Sélection des **Initiatives** et estimation du budget, des subvention, des aides potentielles (**étude** de faisabilité et de coût pour certaines actions)
7. Intégration dans **l'Informatique**
8. **Déclinaison** de la stratégie au niveau des Directions, des Equipes, des Individus
9. **Evaluation continue** et dynamique de chaque objectif



MILLENIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

CorVu Strategic Management - Service: private_demo - User: admin

File Edit View Help

Apr-05

Main

- Hierarchy Editor
- Organisation
- Scorecards
- Components
- Themes
- Initiatives
- Users
- Configurations
- Import/Export
- Update Measures

Map

home page **strategy maps** briefing books reports update area

Welcome to Performance Management

help

online training
basic
advanced

the performance management team

latest news & events

links (more)

- Performance Plan 2005-2007
- Corporate Plan 2005-2009

scoring

9-10
6-9
3-6
0-3

My Organization Units

- My Objectives
- My Measures
- Red Measures
- My Shortcuts
- Common Shortcuts
- Maps

cause & effect

Measures Above Upper Limit
Measures Below Lower Limit
Measures Above & Below Limits
Commentary
Report/Hyperlink
Initiatives

CorVu V5 SMS

your logo here

financial

customer

internal

learning

```

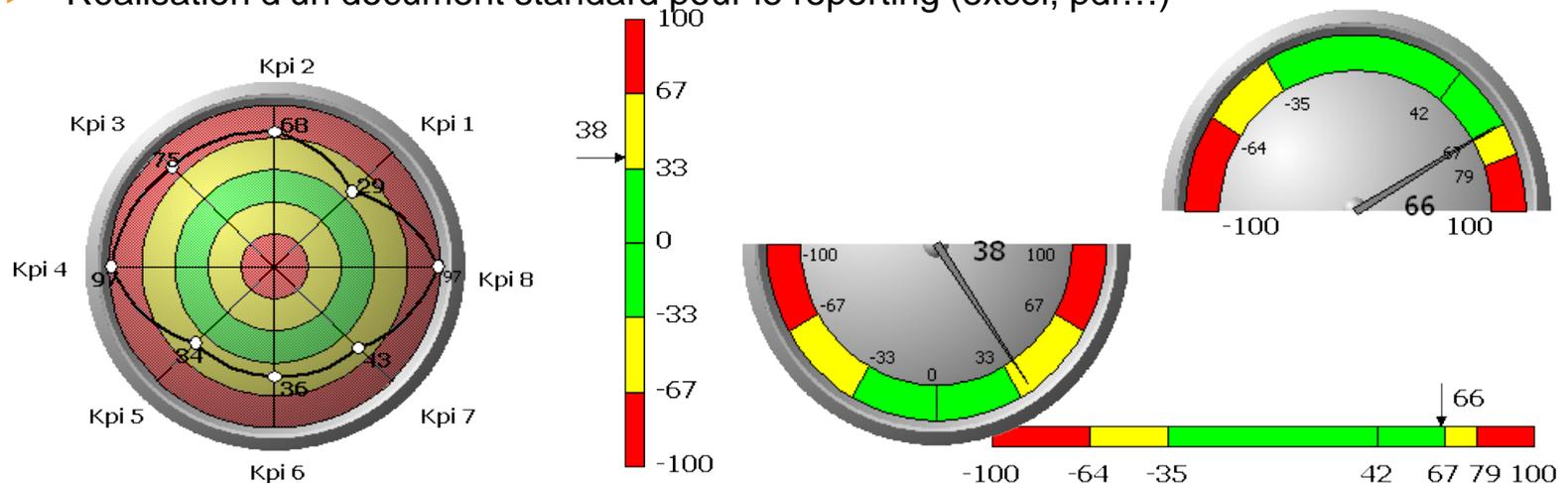
    graph TD
      subgraph financial
        IP([Increase Profitability [7.74]])
        MC([Minimise Costs [8.31]])
        GRV([Grow Retail Revenue [7.17]])
      end
      subgraph customer
        CD([Client Direct [2.32]])
        CC([Client Credit [5.64]])
      end
      subgraph internal
        CE([Costs & Efficiencies [5.74]])
        ST([Supplier Transactions [5.25]])
        IS([Interdepartmental Strength [6.07]])
      end
      subgraph learning
        STr([Staff Trained [8.6]])
        OC([Overall Costs £ [7.63]])
        SC([Sector Costs [9.9]])
      end
      STr --> CE
      STr --> OC
      OC --> CE
      OC --> ST
      ST --> CD
      ST --> IS
      CD --> IP
      CD --> MC
      CC --> MC
      CC --> IS
      IS --> GRV
  
```

Java Applet Window



Les indicateurs de résultat outil d'évaluation et de pilotage

- Définir des indicateurs stratégiques qui permettent de mesurer le résultat attendu (indicateurs de résultat)
- Récolter les données passées et les tendances (ou marquer une nouvelle ligne de départ)
- Mettre en place un système visuel intuitif pour le résultat obtenu (vert, orange, rouge)
- Parfois pondérer les indicateurs, parfois créer des indicateurs « composites », si le résultat est induit par plusieurs indicateurs
- Mettre en place un système de notification (envoi d'emails, alertes...), lorsque les objectifs ne sont pas atteints
- Réalisation d'un document standard pour le reporting (excel, pdf...)





MILLENNIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Tableau de Bord Prospectif

Illustration des 9 étapes...





MILLENIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

1

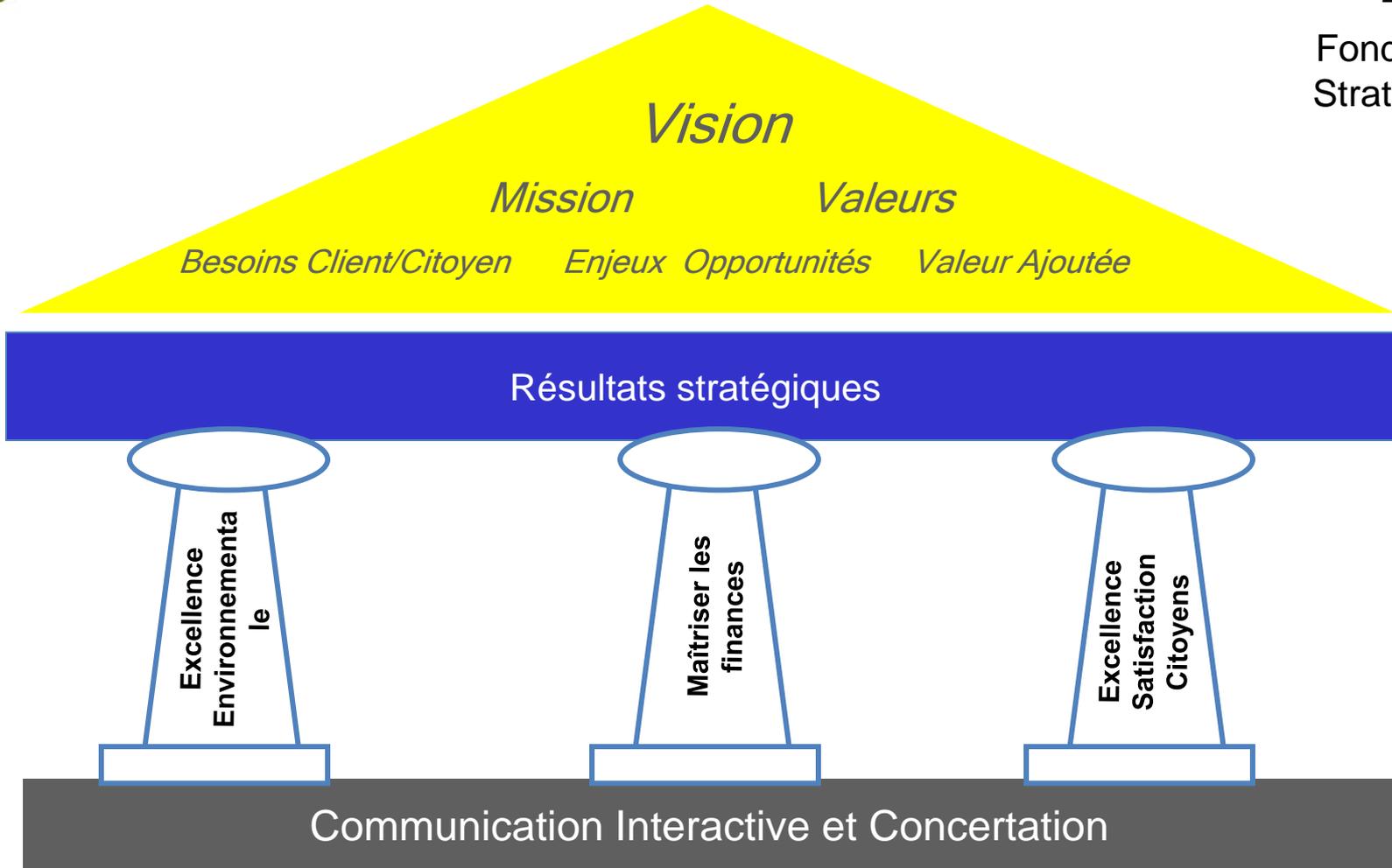
Analyse
SWOT

Forces

Faiblesses

Opportunités

Menaces





**Allier excellence technologique
et commerciale pour être un acteur majeur,
reconnu sur le marché international de l'électronique, et pour
une production «Swiss Made» profitable et durable**

× **Profitabilité confortable**

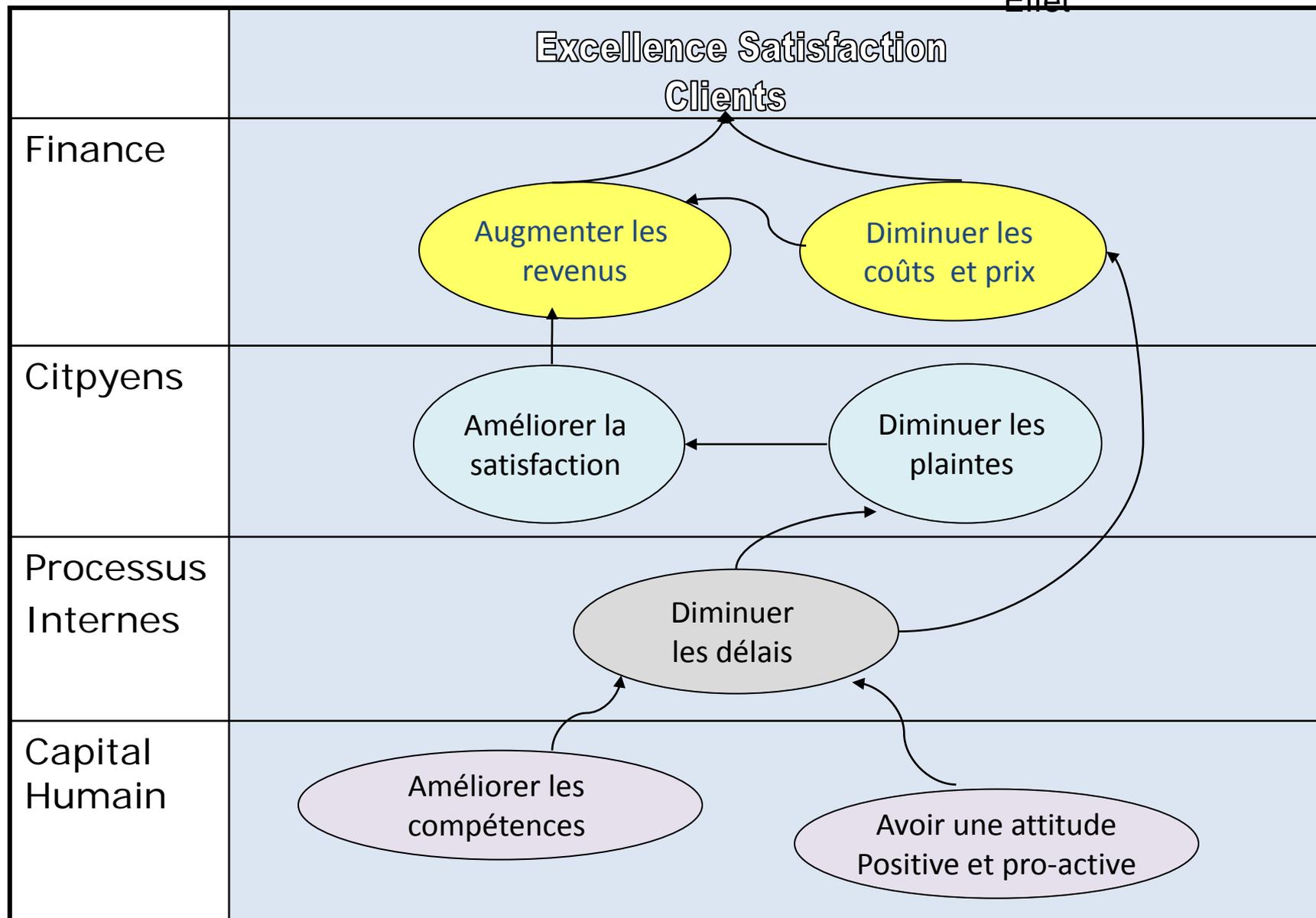
- × Etre reconnu sur le marché européen pour notre technique pointue, propre et de proximité
- × Innover et être un partenaire fiable en sous-traitance et conseil dans le domaine de l'électronique
- × Valoriser nos collaborateurs et préparer les transferts de compétences

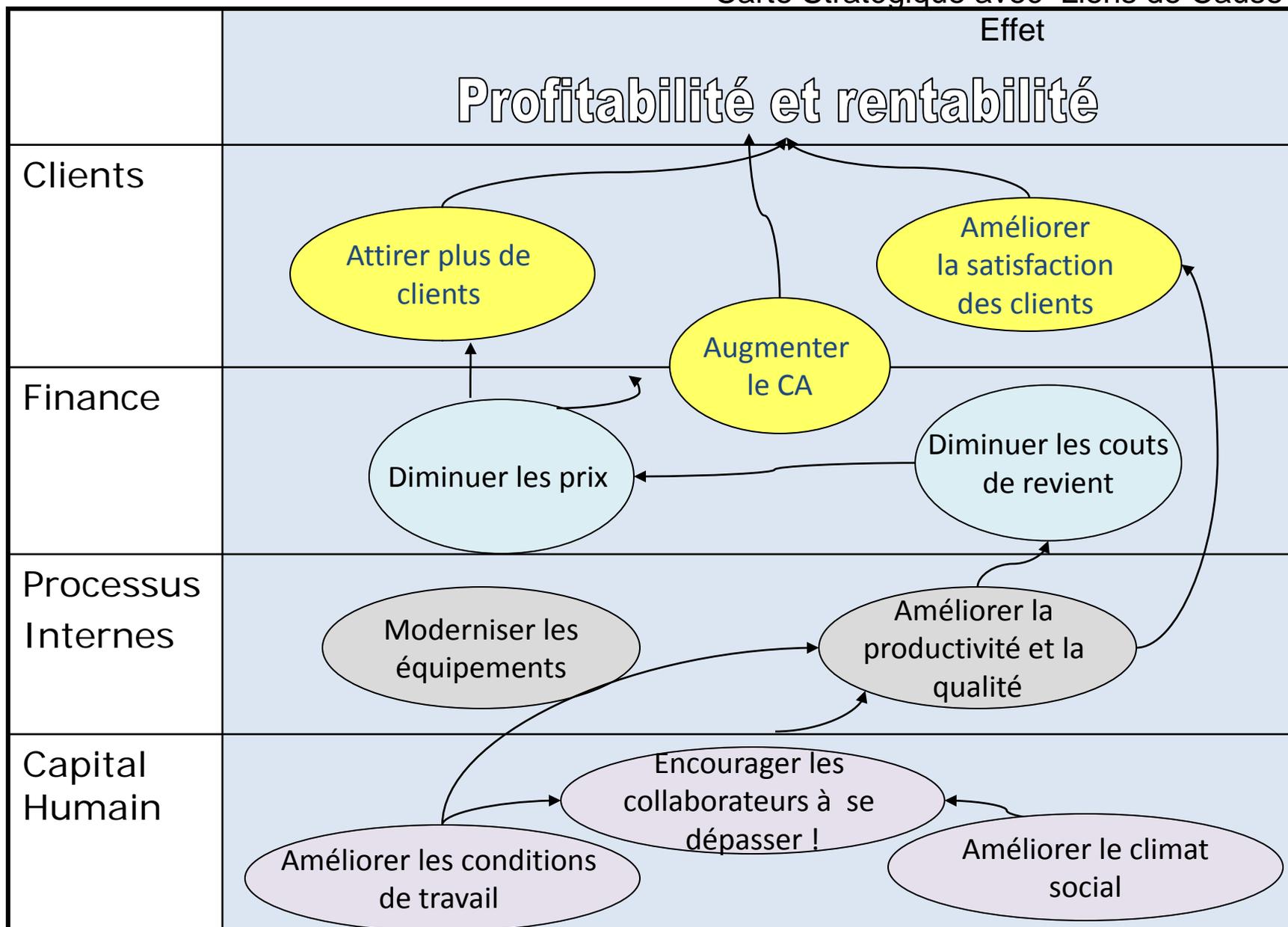
Excellence
Commerciale et
Partenariale

Rentabilité et
Profitabilité

Excellence
Responsabilité
Sociétale

COMMUNICATION INTERACTIVE ET LEADERSHIP

Carte Stratégique avec Liens de Cause à
Effet





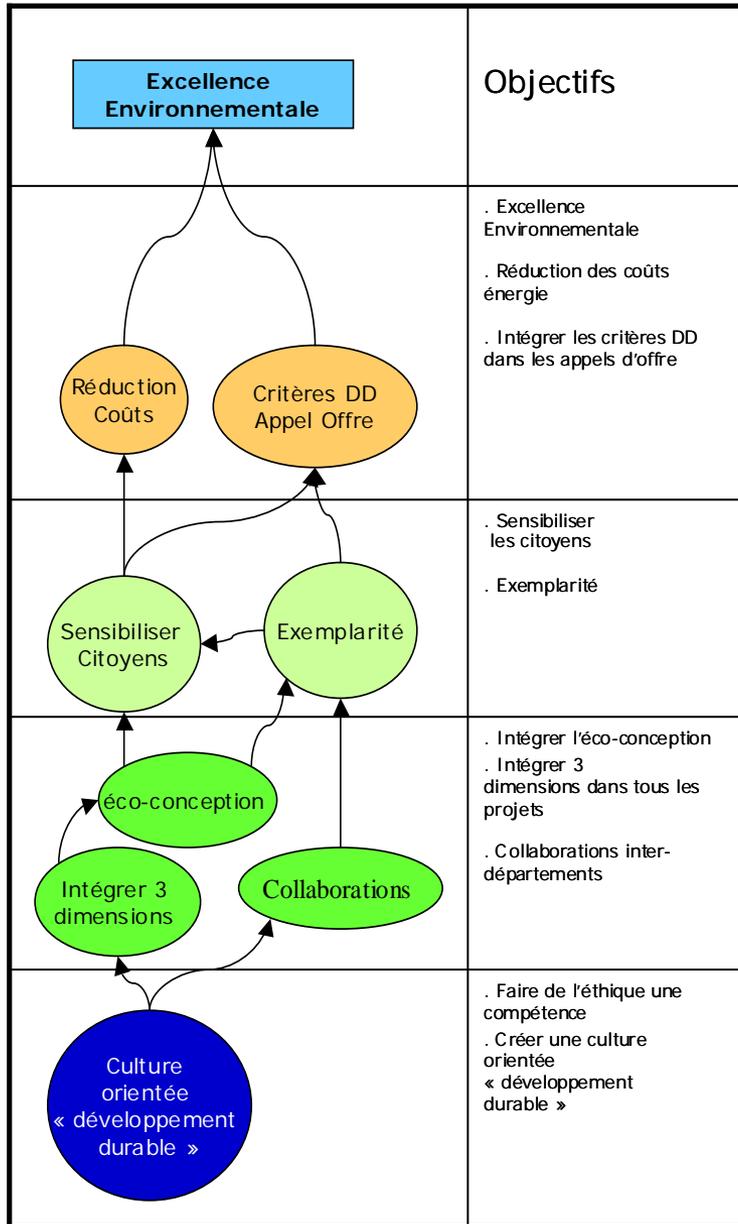
Ex. Airline Scorecard

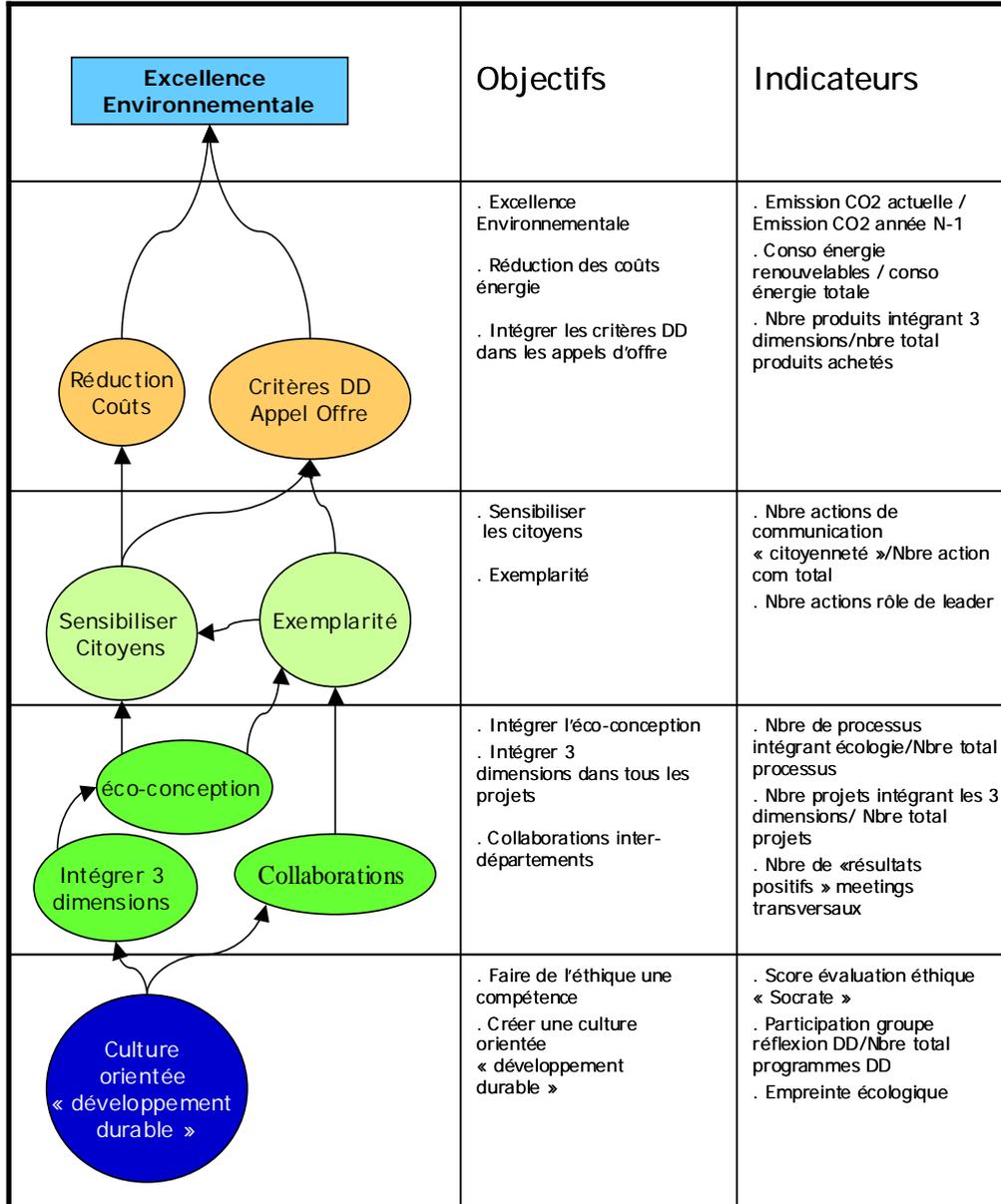


Vision: Continue building on our unique position -- the *only* short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point carrier in America.

Strategic Theme: Operating Efficiency		Objectives	Metrics	Targets	Initiatives
Financial 	Profitability	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Fewer planes Increased revenue 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> 25% per year 20% per year 5% per year 	<ul style="list-style-type: none"> Optimize routes Standardize planes
	Customer More On-time Flights More Customers Lower Prices	<ul style="list-style-type: none"> Flight is on -time Lowest prices More Customers 	<ul style="list-style-type: none"> FAA On Time Arrival Rating Customer Ranking No. Customers 	<ul style="list-style-type: none"> First in industry 98% Satisfaction % change 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty program
	Internal Improve Turnaround Time	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> <25 Minutes 93% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization program
	Learning Better Align Ground Crews	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> % Ground crew stockholders % Ground crew trained 	<ul style="list-style-type: none"> yr. 1 70% yr. 4 90% yr. 6 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Stock ownership plan Ground crew training

Benchmarking Opportunity







<p>Excellence Environnementale</p>	Objectifs	Indicateurs	Buts
	<ul style="list-style-type: none"> . Excellence Environnementale . Réduction des coûts énergie . Intégrer les critères DD dans les appels d'offre 	<ul style="list-style-type: none"> . Emission CO2 actuelle / Emission CO2 année N-1 . Conso énergie renouvelables / conso énergie totale . Nbre produits intégrant 3 dimensions/nbre total produits achetés 	<ul style="list-style-type: none"> . Réduc 20% . 30% . 40 %
	<ul style="list-style-type: none"> . Sensibiliser les citoyens . Exemplarité 	<ul style="list-style-type: none"> . Nbre actions de communication « citoyenneté »/Nbre action com total . Nbre actions rôle de leader 	<ul style="list-style-type: none"> . 25% . 5
	<ul style="list-style-type: none"> . Intégrer l'éco-conception . Intégrer 3 dimensions dans tous les projets . Collaborations inter-départements 	<ul style="list-style-type: none"> . Nbre de processus intégrant écologie/Nbre total processus . Nbre projets intégrant les 3 dimensions/ Nbre total projets . Nbre de « résultats positifs » meetings transversaux 	<ul style="list-style-type: none"> . 50 % . 70 % . 8
	<ul style="list-style-type: none"> . Faire de l'éthique une compétence . Créer une culture orientée « développement durable » 	<ul style="list-style-type: none"> . Score évaluation éthique « Socrate » . Participation groupe réflexion DD/Nbre total programmes DD . Empreinte écologique 	<ul style="list-style-type: none"> . 75 % . 35 % . Baisse 20 %



	Objectifs	Indicateurs	Buts	Initiatives
	<ul style="list-style-type: none"> . Excellence Environnementale . Réduction des coûts énergie . Intégrer les critères DD dans les appels d'offre 	<ul style="list-style-type: none"> . Emission CO2 actuelle / Emission CO2 année N-1 . Conso énergie renouvelables / conso énergie totale . Nbre produits intégrant 3 dimensions/nbre total produits achetés 	<ul style="list-style-type: none"> . Réduc 20% . 30% . 40 % 	<ul style="list-style-type: none"> . Formation Calcul des CO2 . Achat logiciel « check up », ROI utilisation énergies renouvelables . Formation acheteurs sur critères/travail en amont fournisseur (filière)
	<ul style="list-style-type: none"> . Sensibiliser les citoyens . Exemplarité 	<ul style="list-style-type: none"> . Nbre actions de communication « citoyenneté »/Nbre action com total . Nbre actions rôle de leader 	<ul style="list-style-type: none"> . 25% . 5 	<ul style="list-style-type: none"> . Conseils « Communication sur l'Ethique » . Promouvoir innovation « Libre circulation des idées »
	<ul style="list-style-type: none"> . Intégrer l'éco-conception . Intégrer 3 dimensions dans tous les projets . Collaborations inter-départements 	<ul style="list-style-type: none"> . Nbre de processus intégrant écologie/Nbre total processus . Nbre projets intégrant les 3 dimensions/ Nbre total projets . Nbre de « résultats positifs » meetings transversaux 	<ul style="list-style-type: none"> . 50 % . 70 % . 8 	<ul style="list-style-type: none"> . Formation expertise technique . Benchmarking - SIG . Programme « Les Bénéfices de la com' transversale »
	<ul style="list-style-type: none"> . Faire de l'éthique une compétence . Créer une culture orientée « développement durable » 	<ul style="list-style-type: none"> . Score évaluation éthique « Socrate » . Participation groupe réflexion DD/Nbre total programmes DD . Empreinte écologique 	<ul style="list-style-type: none"> . 75 % . 35 % . Baisse 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> . Formation/Sensibilisation tous collaborateurs . Implication collaborateurs Réflexion/Solutions . Evaluation



Portal | Preferences | Log Off SAS Demo User | Help

Scorecard - DD Groupe

Project | Scorecard | Manage Hierarchies

Ingénierie Entreprise

- DD Groupe
 - DD Asie
 - DD France
 - DD Moyen-Orient
 - DD USA

Hierarchy: Politique-Segments | Column selection: Global | Date: 05/19/2005 | Go

Politique-Segments	Performance	Réalisé	Cible	Précédent
Politique Sociale & Sociétale		58	66	
SOC Recrutement		78	82	79.66
Embauche Taux de parité		2.1	1.5	2
SOC Développement des compétences		66	80	
Nbre jours / formation / employé		3.33	5	2.96
SOC Mobilité		81.25	85	
Suivi Satisfaction Expatriés		86	90	86
SOC Promotion sociale		33.45	50	32
SOC Dialogue social				
SOC Renforcement de l'actionariat salarié		85		
% Actionariat salarié 'Classique'		7.5	7.5	7
% Actionariat salarié 'Tech+'		3.4	5.2	3.2
SOC Fondation & Mécénat & Humanitaire		92		
Politique Environnementale		58	70	56
ENV Eau		75	80	73
ENV Energie		45	62	
Taux moyen réduction consommation/projet		48	66	45
Propositions Energie / projets Clients		62	66	
ENV Traitement des rejets		52		45
Niveau de traitement des résidus		3	4	3
ENV Réduction Pollution Sonore		38.6	50	
Nbre projet Anti-Nuisances Sonores		41	55	40
ENV Recyclage		64.5		62.3
Nbre de sites destruction Normes EURO		25	30	
Nbre de sites destruction Normes INT		18	30	
ENV Réduction Pollution Atmosphérique		62	70	60
Nbre de sites aux normes ATMO		62	65	
Investissement anti-pollution		421	620	380
ENV Respect du Biotope		3	4	3
Niveau Biotope MER		3	4	3
Niveau BIOTOPE AIR		3	5	3
Niveau BIOTOPE SOL		4	5	4
Politique Economique		72	80	71

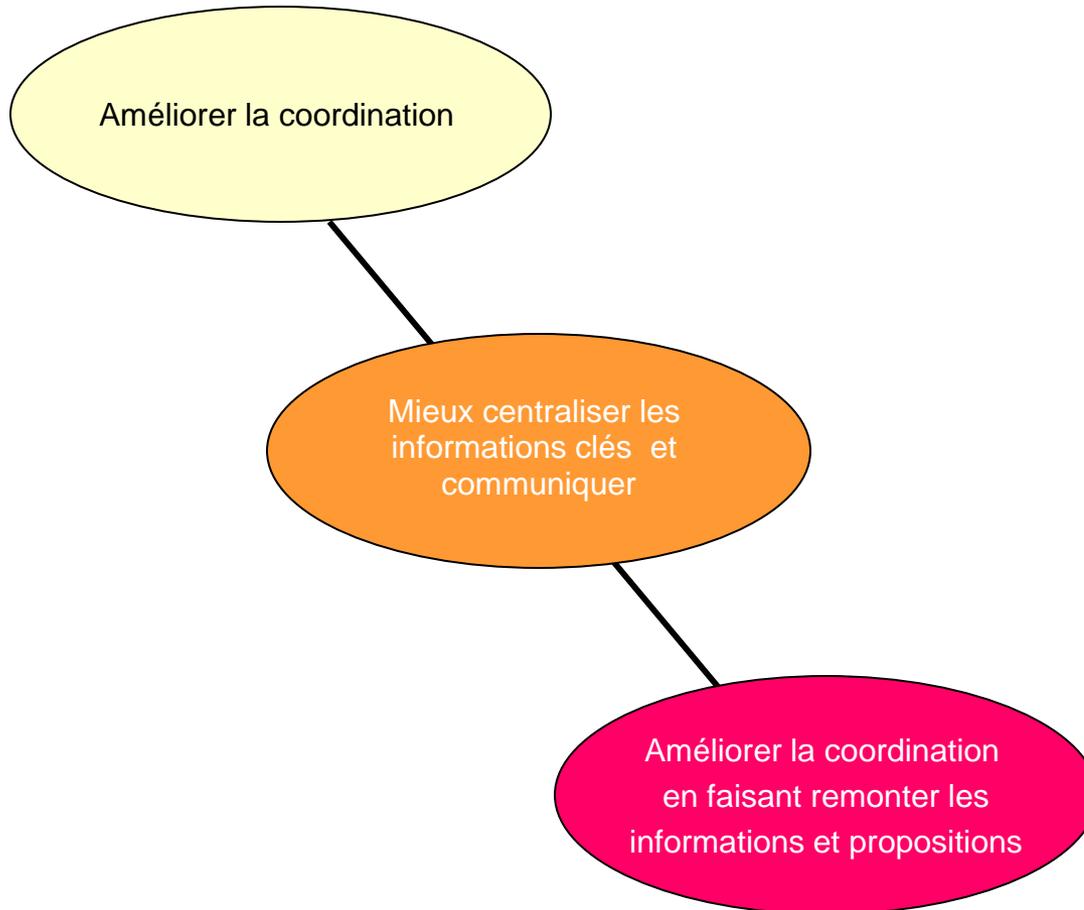
7
Automatisation

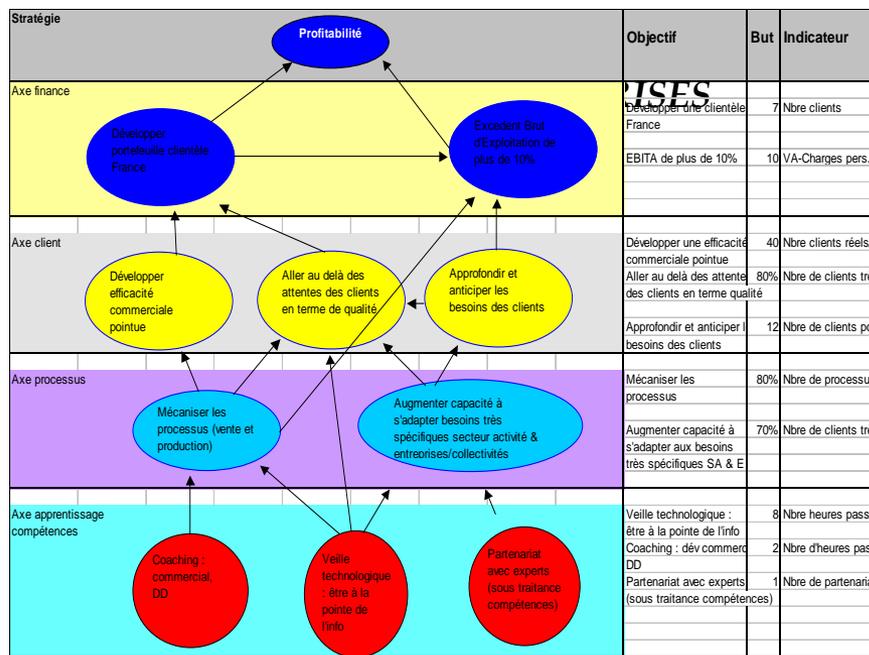


Cascader la stratégie dans l'équipe

8

Cascade





<u>Compétences</u>	
Motivation	
Leadership	
Organisation	
Communication	

- Développer des cartes stratégiques adaptées à chacune des fonctions ou sites
- Intégrer les objectifs prioritaires dans l'évaluation :
 - évaluation des équipes et des collaborateurs
 - mise en place de systèmes de récompense
- Communiquer à l'aide des cartes stratégiques

SAS SPM ex...
Portail Informations Synthétiques

Etape 7

Suivi Groupe

Date : 10/24/2005

Ratio mensuel de... 82.00%	Revenu moyen m... 66.00%	Indice moyen de ... 78.00%
Part de marché 76.00%	Taux de satisfact... 86.00%	Taux de satisfact... 90.00%

Affichage de Indicateurs -- de 1 à 6

Suivi Marché Particuliers

Date : 10/24/2005

Taux de Churn 75.00%	Indice de Qualité... 68.00%	Taux de disponib... 98.00%
Nbre nouveaux cl... 90.00%	Taux clients avec... 68.00%	

Affichage de Indicateurs -- de 1 à 5

- ### Liens
- BENCHMARK TELCO
 - Balanced Scorecard TELCO
 - Rapport FT Europe Concurrence
 - Rapport financier TELCO
 - Analyse du Marché TELCO
 - EURONEXT
 - NYSE

Suivi Marché Entreprises

Date : 10/24/2005

Part de marché 76.00%	Nbre nouveaux cl... 70.00%	Nbre de clients c... 70.00%
Nbre Clients Mob... 70.00%	Taux de couvertu... 70.00%	Taux de satisfact... 70.00%

Alertes Activité

Il n'y a pas d'alertes.

Tableau Bord Prospectif

Axes	Indicateurs	Calcul	But à atteindre	Réalisation	Ecart	Action corrective
Résultats						
CROISSANCE DES VENTES	Croissance de	Vente t+1-Ve	15	16	1,00	Renforcer équipe de vente
PRODUCTIVITE	Coût de la ma	Bénéfices br	18,5	17	-1,50	Motiver personnel
CITOYENNETE	Retour sur im	Revenus anné	5%	3%	-2%	Communiquer davantage
Axe financier						
Objectif : Capitaliser sur les 3 dimensions pour optimiser la performance financière						
Economies réalisées grâce maîtrise coûts et gestion risques	Economies	Dépenses an	3%	2%	-1%	
Part des revenus générés par les produits écologiques/éthiques	% générés pa	Montant total	40%	45%	5%	
Présence dans les indices et fonds ISR	Nombres d'in	Noombres d'i	60%	25%	-35%	Réduire les coûts de produc
Intégrer l'aspect social et environnemental dans tous les projets (facilite accès financement)	Nombre de pr	Nombre de pr	4	4	0%	Organiser cession branstorr
Proposition de valeur pour le client						
Objectif : Etre en phase avec les attentes des nouveaux consommateurs, les CONSOM'ACTEURS						
Offrir un niveau d'information aux consommateurs et les responsabiliser	Nombre de c	Nbre campag	2	2	0	
Offrir des produits écologiques aux clients	Nombre de pr	Nbre de produ	40%	34%	-0,06	
Tous les salariés sont à l'écoute des clients et se conduisent de manière professionnelle	Nombre de re	Clients satisf	95%	87%	-0,08	
S'engager dans des partenaires afin de renforcer l'image citoyenne de l'entreprise	Nombre de partenariats		1	2	1,00	
Axe interne						
Objectif : Intégrer la charte sociale ainsi que la gestion environnementale dans la chaîne de valeur						
Nombre de références des produits bio ou écologiques	Nombre de ré	Référence Pr	30%	20%	-10%	Priorités à présent
Nombre de références des produits issus du commerce solidaire et du commerce équitable	Nombre de ré	Référence Pr	25%	25%	0%	
Augmenter la part de CA réalisé avec des fournisseurs locaux	Nombre de fo	Nombre de fo	5%	12%	7%	
Augmenter la part de CA réalisé avec des fournisseurs situés dans les PVD locaux (en %)	Nombre de fo	Nombre de fo	1%	3%	2%	
Diminuer la consommation d'énergie (en kWh/m2)	Nombre de K	Diminution cc	10%	20%	10%	Excellente performance
Augmenter la part de déchets recyclés	Nonmbre de c	Augmentation	25%	30%	5%	
Auditer les sites de production et points de vente	Nombre de sites audités su		5%	6%	1%	
Dimuner les émissions de CO2 par unité de transport	Nombre de C	Nombre de K	10%	8%	-2%	
Nombre de sites fournisseurs audités sur le respect de notre Charte sociale	Nombre de si	Nombre de sites audités/Nombre de sites total				
Axe de l'apprentissage et du développement						
Objectif : Capitaliser sur les compétences des parties prenantes						
Niveau de dialogue avec les parties prenantes (en nombre de site/pays)	Nombre de pa	Nombre de pa	5	3	-2	
Part des femmes dans le management	Nombre de fe	Nombre de fe	4	2	-2	
Nombre de jours de formation par salarié et par an (en jour)	Nombre de jours de formati		3	2	-1,00	



MILLENIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Cascader la stratégie dans l'équipe

9

Evaluation



<div data-bbox="79 79 436 194" style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Excellence Responsabilité Sociétale </div>	Objectifs	Indicateurs	Buts	Initiatives	Réalisations
<pre> graph TD A[Excellence Responsabilité Sociétale] --> B(Réduction Coûts) A --> C(Investissements Stratégiques Durables) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> . Excellence Environnementale . Réduction des coûts énergie . Intégrer les critères DD dans les appels d'offre 	<ul style="list-style-type: none"> . Emission CO2 actuelle / Emission CO2 année N-1 . Conso énergie renouvelables / conso énergie totale . Nbre produits intégrant 3 dimensions/nbre total produits achetés 	<ul style="list-style-type: none"> . Réduc 20% . 30% . 40 % 	<ul style="list-style-type: none"> . Formation Calcul des CO2 . Achat logiciel « check up », ROI utilisation énergies renouvelables . Formation acheteurs sur critères/travail en amont fournisseur (filière) 	<div style="background-color: #4a7ebb; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: #90ee90; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: #ffa500; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>
<pre> graph TD A(Sensibiliser Clients) <--> B(Exemplarité) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> . Sensibiliser les citoyens . Exemplarité 	<ul style="list-style-type: none"> . Nbre actions de communication « citoyenneté »/Nbre action com total . Nbre actions rôle de leader 	<ul style="list-style-type: none"> . 25% . 5 	<ul style="list-style-type: none"> . Conseils « Communication sur l'Éthique » . Promouvoir innovation « Libre circulation des idées » 	<div style="background-color: #90ee90; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: #4a7ebb; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>
<pre> graph TD A(Eco-conception) <--> B(Intégrer 3 dimensions) A <--> C(Collaborations) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> . Intégrer l'éco-conception . Intégrer 3 dimensions dans tous les projets . Collaborations inter-départements 	<ul style="list-style-type: none"> . Nbre de processus intégrant écologie/Nbre total processus . Nbre projets intégrant les 3 dimensions/ Nbre total projets . Nbre de « résultats positifs » meetings transversaux 	<ul style="list-style-type: none"> . 50 % . 70 % . 8 	<ul style="list-style-type: none"> . Formation expertise technique . Benchmarking - SIG . Programme « Les Bénéfices de la com' transversale » 	<div style="background-color: #4a7ebb; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: #ffa500; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>
<pre> graph TD A(Créer une Culture Amélioration Continue) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> . Faire de l'éthique une compétence . Créer une culture orientée « développement durable » 	<ul style="list-style-type: none"> . Score évaluation éthique « Socrate » . Participation groupe réflexion DD/Nbre total programmes DD . Empreinte écologique 	<ul style="list-style-type: none"> . 75 % . 35 % . Baisse 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> . Formation/Sensibilisation tous collaborateurs . Implication collaborateurs Réflexion/Solutions . Evaluation 	<div style="background-color: #90ee90; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: #90ee90; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: #4a7ebb; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>



MILLENIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Situation des comptes Novembre			
	Revenus		
	Ventes	110000	
1. Accès aux appels d'offre collectivités - code des marché	Total Ventes	110000	6. Accès aux subventions pour les investissements durables achats écologiques
	Dépenses		
	frais fixes		
2. Plan Déplacement : meilleure utilisation du foncier - transformer pk en bâtiment	location, eau, electricité, assurance...		7. Investissement responsable - moins de perte liée à la bourse
	TOTAL FRAIS GENERAUX	75000	
	frais variables		
3. Communication virtuelle Diminuer essence, frais autoroute, nbre déplacements	déplacement, telecom, publicité, poste...	2500	8. Communication virtuelle - Utiliser les nouvelles technologies - skype, eMeeting, sms
	Total dépenses	77500	9. Baisse du montant des assurances
4. Energie : baisser les consommations			
5. Publicité : diminuer les frais d'impression et diffusion - pdf, pub internet			10. Plus de motivation, meilleure fidélisation des collaborateurs - moins frais recrutement, annonce, formation



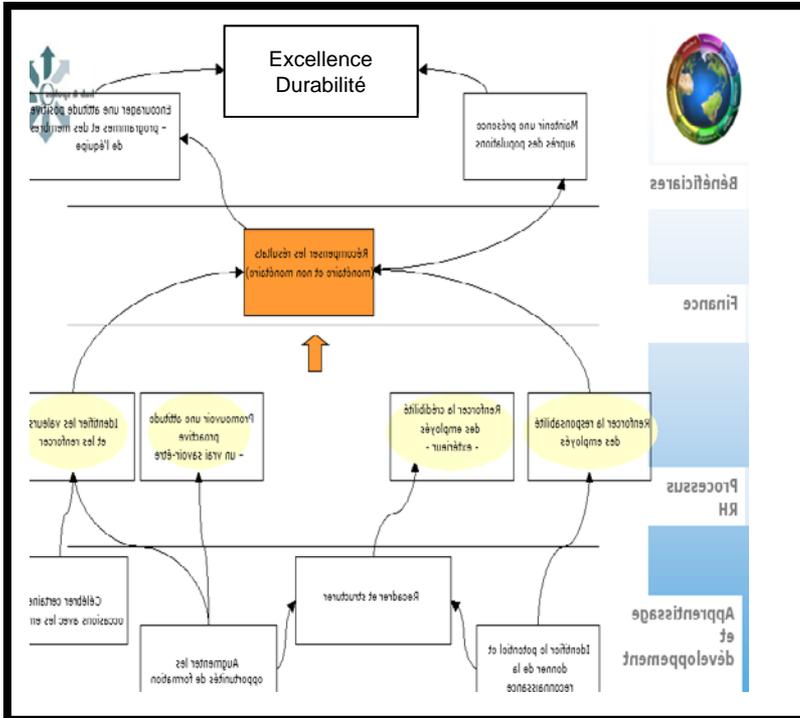
MILLENIMUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Valeurs

Vision

Mission



Objectifs	Indicateurs	But	Actions

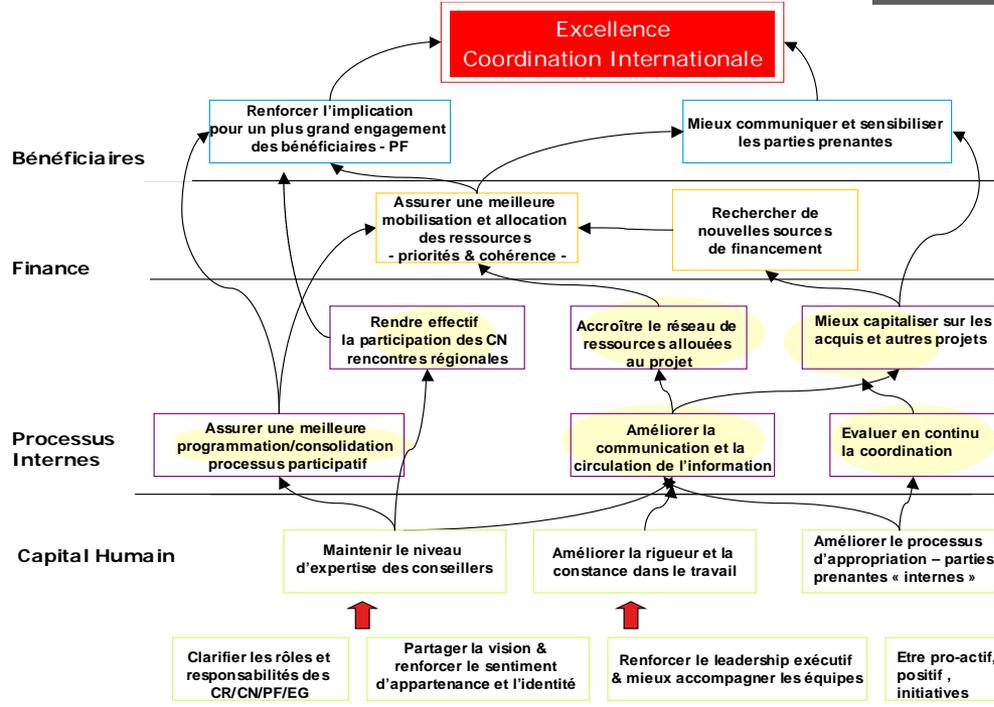
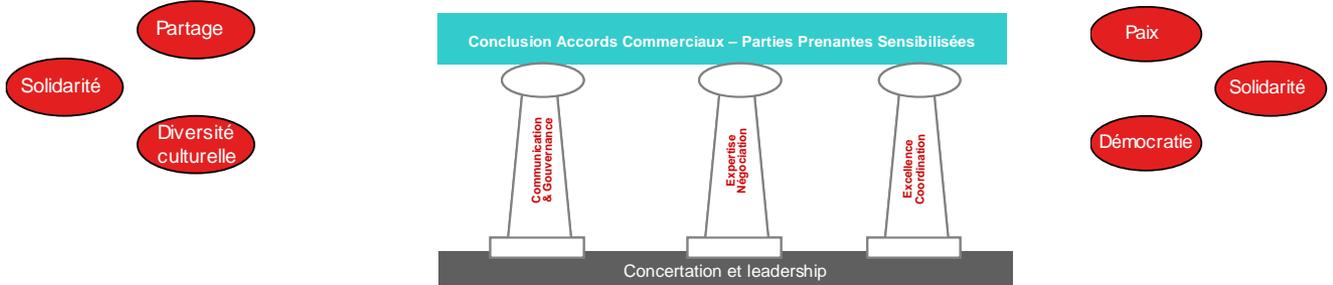


MILLENNIUM ENTREPRISES

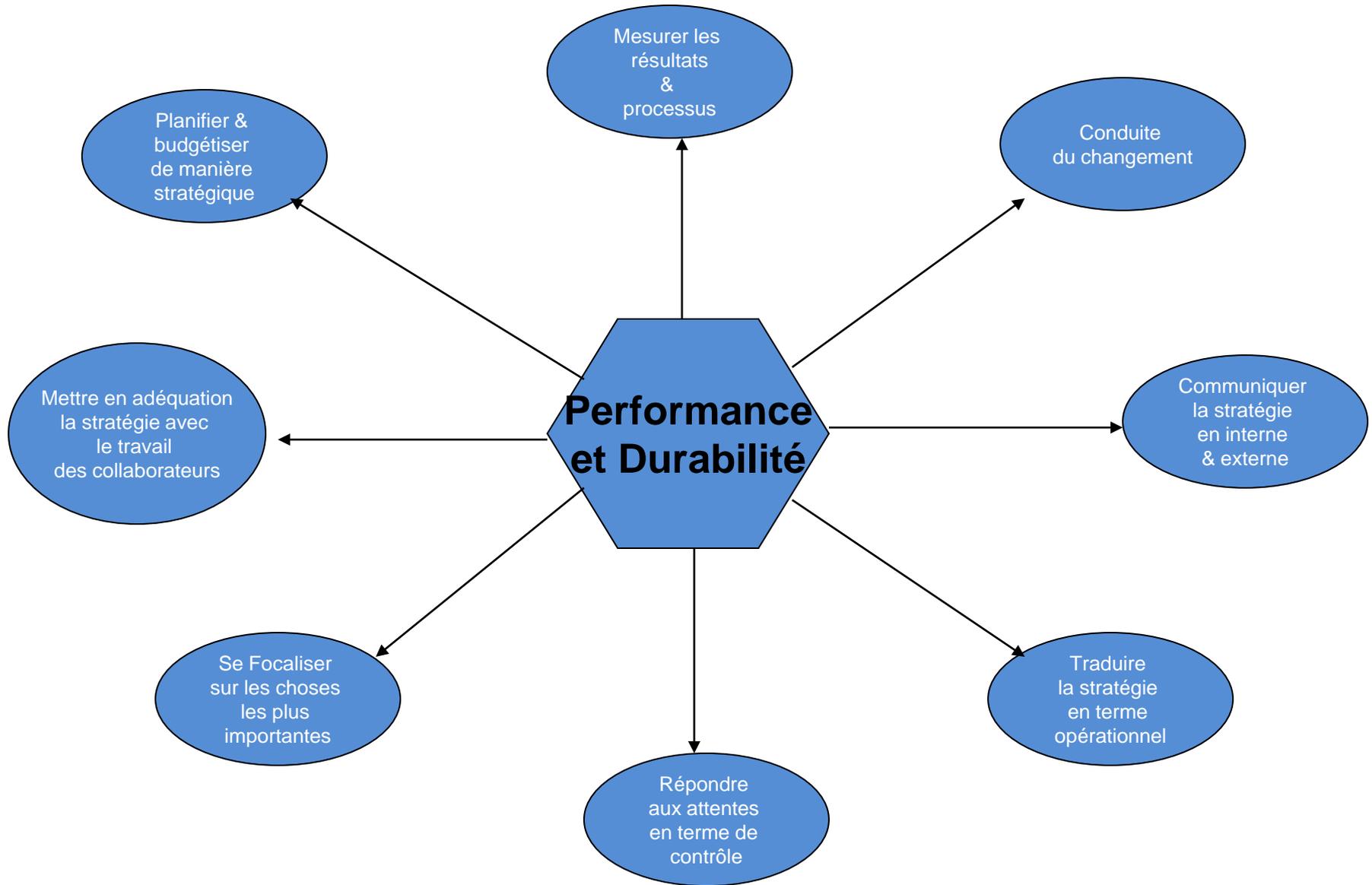
Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Vision :
Contribuer à renforcer l'insertion harmonieuse des pays ACP dans l'économie mondiale ; faire du commerce international un outil de développement pour réduire la pauvreté

Mission :
Renforcement des capacités des pays ACP en Formulation, Négociation et Mise en œuvre des Politiques Commerciales



Objectifs Prioritaires	Indicateurs	B u t	Actions
Mieux communiquer et sensibiliser les parties prenantes Renforcer l'implication <i>interne</i> pour un plus grand engagement des bénéficiaires – notamment points focaux	Nbre d'accords conclus Nbre de ministères « autonome » Nbre d'actions de communication PP Nbre de personnes sensibilisées – ayant engagées une action concrète – 6 mois après la formation Nbre de rencontres avec les ministres Taux de satisfaction des bénéficiaires		Organisation de réunions, séminaires, points presse Implication de l'ensemble des conseillers de la région aux activités stratégiques initiées dans la région Créer un bulletin de liaison électronique
Assurer une meilleure mobilisation et allocation des ressources – priorités & cohérence Rechercher de nouvelles sources de financement	% de conseillers ayant pu mettre en œuvre leur programme d'activités – ressources Nbre organismes contactés recherche de fonds Taux – organismes rencontrés vs fonds alloués Augmentation des revenus générés Economies réalisées grâce à la mutualisation		Elaboration d'une matrice des bailleurs de fonds – domaine/intervention Organisation d'une Table Ronde des Bailleurs
Accroître le réseau de ressources allouées au projet Améliorer la circulation de l'information Institutionnaliser la participation des CN à certaines rencontres régionales Assurer une meilleure programmation / consolidation – processus participatif Mieux capitaliser sur les acquis et autres projets Mettre en dynamique les actions des différents programmes d'assistance technique liées au commerce Améliorer la communication interne et externe Evaluer régulièrement l'efficacité de la Coordination	Nbre de conseillers proactifs pour le partage d'information Nbre de réunions régionales auxquels les CN ont participé Nbre de parties prenantes impliquées pour la programmation Taux de participation au programme « Partage des Succès/Défis » Nbre d'actions « communes » avec les partenaires, structures de l'OIF, organismes complémentaires Nbre d'actions de communication sur la stratégie de Hub&Spokes et les succès		Création d'un fonds documentaire Développement d'une veille en matière commerciale pour le projet avec tous les démembrés à caractère éco de OIF Participation aux réunions des ministres et des experts de la région dans le cadre des négociations commerciales Organisation de la programmation/consolidation en marge de la réunion de coordination de novembre / ordre du jour Organisation de la revue à mi-parcours du programme d'activité consolidé et à la révision dudit programme - en marge de la réunion de coordination de juin Développement et alimentation régulière du site intranet Accès au TIC des acteurs – consultation Mise en réseau effectif de l'ensemble des acteurs
Maintenir le niveau d'expertise des conseillers Accompagner suffisamment les équipes de terrain Clarifier les rôles et responsabilités des CR/CN/PF/EG Améliorer le processus d'appropriation par les différentes parties prenantes « internes » Etre pro-actif, positif et prendre des initiatives Partager la vision & renforcer le sentiment d'appartenance et l'identité Renforcer le leadership exécutif – communication et management Améliorer l'engagement et le sentiment de responsabilité collective Améliorer la rigueur et la constance dans le travail Maintenir la solidarité et renforcer la sécurité	% de conseillers formés % de conseillers ayant atteint le niveau optimal de compétence (niveau 6) en terme de négociation Nbre de visites terrain Nbre de contacts mensuels entre un CN et un CR % de conseillers mettant en œuvre l'ensemble des missions indiquées dans le cadre logique % de conseillers fortement impliqués Nbre d'idées innovantes formulées Nbre de propositions formulées et mises en œuvre par l'ensemble de l'équipe Taux de satisfaction des conseillers vis à vis de l'OIF Taux de rétention Taux de satisfaction des conseillers nationaux Nbre d'actions responsabilité collective exemplaire Amélioration des délais Nbre de rapports délivrés - niveau de qualité totale Délai pour rapatrier un conseiller en danger		Système de « coaching » Programme « Partage des Succès/Défis » Formation « coordination, suivi, évaluation », « leadership » et « gestion du temps » Formation des personnes ressources Introduction et promotion des pôles d'excellence - en terme de politiques commerciales Révision du Manuel de Procédures en vue de préciser les tâches des CR/CN/PF compte tenu des évolutions du projet Formaliser l'installation des nouveaux conseillers Systematiser les visites de travail de l'équipe de gestion sur le terrain Formation continue Négociation / « Maîtrise continue » (y compris la maîtrise de la langue anglaise) Équipement en connexion internet de tous les conseillers Intégration des conseillers dans les plans de sécurité (?)





MILLENIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Leadership et communication

***Techniques et outils pour
allier excellence organisationnelle et sociétale***





MILLENNIUM ENTREPRISES

Alliance de la Stratégie & du Développement Durable

Intégration des principes de la conduite du changement

John Kotter

***“The Importance of Leadership
about Organizational Change”***





Les Facteurs clés de succès pour la conduite du changement

Vision	+	Urgence	+	Capacités	+	Motivation Récompense	+	Ressources	+	Plan action	=	Succès
Pas de Vision	+	Urgence	+	Capacités	+	Motivation Récompense	+	Ressources	+	Plan action	=	Confusion
Vision	+	Pas d' Urgence	+	Capacités	+	Motivation Récompense	+	Ressources	+	Plan action	=	Apathie
Vision	+	Urgence	+	Pas de Capacités	+	Motivation Récompense	+	Ressources	+	Plan action	=	Anxiété
Vision	+	Urgence	+	Capacités	+	Pas de Motivation Récompense	+	Ressources	+	Plan action	=	Résistance
Vision	+	Urgence	+	Capacités	+	Motivation Récompense	+	Pas de Ressources	+	Plan action	=	Frustration
Vision	+	Urgence	+	Capacités	+	Motivation Récompense	+	Ressources	+	Pas de Plan action	=	Faux départ



Alliance de la Stratégie et du Développement Durable
MILLENIUM ENTREPRISES

**Merci pour toute
votre attention.**

**Bon succès dans la mise en place de vos
stratégies !**

Pascale Fressoz

[Le Fraizier](#)

[74230 Thônes](#)

[Haute-Savoie France](#)

[Tel : +33.6.73.96.04.03](tel:+33673960403)

[Email : pascalefressoz@hotmail.com](mailto:pascalefressoz@hotmail.com)