

# Région Grand Est

GUIDE ET OUTILS D'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE D'INNOVATION

LIVRABLE MISSION 3 – JANVIER 2023



Former



Digitaliser



Moderniser

**business** 

N°1 DE LA FORMATION  
NOUVELLE GÉNÉRATION

# Présentation générale du document



## Cadre

- Ce livrable est issu de des travaux réalisés durant la phase d'accompagnement des organismes de formation à la modernisation enrichi par l'expertise Business



## Cible

- Ce livrable est à destination des équipes dirigeantes, des responsables pédagogiques mais aussi de tout manager ou collaborateur porteur du projet de transformation qui souhaiterait réaliser une feuille de route



## Objectifs

- Structurer la stratégie de modernisation et de digitalisation de l'OF
- Identifier les étapes de mise en œuvre et de diffusion de cette stratégie aux collaborateurs et aux formateurs



La feuille de route définit le chemin à parcourir par l'organisme de formation pour réaliser ses ambitions au regard du diagnostic et des actions envisagées dans son projet.

## Les enjeux de la « feuille de route » :

1. Définir la **vision**, le cap et les étapes intermédiaires **nécessaires à la mise en mouvement de l'organisation dans son projet de transformation de son offre de services intégrant les technologies**.
2. Permettre de **cadencer** la transformation, de **donner des repères** sur l'avancée, **maintenir l'engagement** de la structure et des équipes dans sa transformation progressive.

## Les objectifs de la « feuille de route » :

- **Fixer** de manière « déterminée » **le but** à atteindre dans un processus « indéterminé ». Elle constitue une sorte de référentiel (très général) de base pour l'action.
- Justifier le changement en **faisant apparaître l'écart entre la situation actuelle et celle recherchée**. Elle formalise les éléments qui ont conduit à la décision de changement
- **Préciser l'ampleur du changement** : son champ, sa profondeur, sa rapidité. Elle fait apparaître la globalité du changement en explicitant les grands enjeux.
- **S'appuyer sur une ambition stratégique** : « Moi Organisme de formation demain » ? Cette ambition sera soutenue par des objectifs plus précis sur chacun des domaines d'action associés (SI, offre de service, process métier,...) sans pour autant restreindre l'émergence de nouvelles pistes.

# Structurer la stratégie d'innovation de l'OF grâce à la **feuille de route**

Cet exercice doit permettre de :

Définir de manière précise...

**Le Pourquoi (le cap)**

**Le Quoi**

**Le Pourquoi**

**Le Comment**

**Le Qui**

**Le Quand**

**Le Combien**

avec méthodologie...

**FEUILLE DE ROUTE**

pour bénéficier d'une road map globale incluant

**La vision stratégique à moyen terme**

**Une cartographie d'actions à mettre en œuvre**

**Par plusieurs acteurs**

**Pour atteindre des objectifs définis (KPIs)**

**Et en allouant les ressources validées**

**Dans un délais donné**

# Les facteurs clefs de succès à avoir en tête avant de se lancer

## Avant l'exercice de feuille de route

- ✓ Mobiliser une équipe réduite pluridisciplinaire (Direction, Chargé de mission projet ou FOAD, Encadrement...) ayant une vision suffisante sur la stratégie de l'OF (des éléments de stratégie interne)
- ✓ Définir un planning avec un découpage dans le temps (travaux amont / pendant / aval) et allouer du temps
- ✓ Sélectionner l'outil interne permettant le travail collaboratif, la consolidation des éléments, etc.
- ✓ Prendre connaissance des éléments de réflexion (trame de restitution, axes de réflexion, Business Model Canvas...)



## Pendant l'exercice de feuille de route

- ✓ Donner de la profondeur à l'exercice et atteindre l'objectif qualitatif d'une « vision » ou d'un « projet d'entreprise »
- ✓ Travailler sur une vision long terme (~24 mois vs. 6 à 12 mois)
- ✓ Balayer les différents axes de réflexion
- ✓ Ne pas s'arrêter à la réflexion stratégique « statique » mais bien se projeter sur les axes à travailler avec les moyens, les ressources, les KPIs
- ✓ Formuler des objectifs SMART (Simple, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel)
- ✓ Utiliser le Business Model Canvas pour réfléchir au modèle économique et à son évolution



**Ne pas négliger la communication.** La feuille de route n'est utile que si celle-ci est partagée avec l'ensemble des acteurs. Avant de s'engager dans la réalisation des actions, il est nécessaire de s'assurer que tout le monde a bien pris connaissance de la feuille de route et l'accepte en l'état. Partager l'état d'avancement dès les premiers travaux de co-construction permet également de maintenir l'engagement des équipes.

# Les grandes étapes pour aboutir à la feuille de route



## Le contexte et la vision stratégique moyen terme

- La vision et l'ambition pour l'organisme dans 3 ans
- L'état actuel de l'organisme à travers 7 axes de réflexion
- La description du modèle économique



## Les étapes de la transformation

- L'état souhaité à 3 ans de l'organisme selon les 7 axes de réflexion
- La répartition des actions dans le temps (6, 12, 18 et 36 mois)



## Les moyens et les indicateurs de la réussite

- Pour chaque action :
- Les ressources et les moyens nécessaires
  - Les acteurs
  - Les KPI

# Trame de réflexion et de projection (7 axes proposés)

Axes de réflexion	Exemples Eléments de réflexion « Moi organisme de formation, demain ?..... »	Exemples Vision contradictoire	Actions	Les moyens/ ressources	Les acteurs	Le délai de réalisation	KPi'S
<b>La stratégie de positionnement / offre de formation</b>	<p>Quel est notre public ?</p> <p>Comment souhaitons-nous nous positionner sur notre marché ?</p> <p>Quelle est notre promesse ?</p> <p>Quels seront nos éléments différenciateurs ?</p> <p>Quelle offre souhaitons-nous proposer ?</p> <p>Quelles offres devons-nous faire évoluer ?</p> <p>Que diraient nos apprenants s'ils parlaient de nous ?</p> <p>Comment communiquer en externe ?</p>	<p>Que ne souhaitons nous pas être ?</p> <p>Où ne souhaitons-nous pas aller ?</p> <p>Que souhaitons nous cesser ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir
<b>L'organisation du travail / les outils</b>	<p>Comment intégrer l'agilité dans nos modes de fonctionnement ?</p> <p>Quels métiers demain dans notre organisation ?</p> <p>Quelles ressources pour quel métier ?</p> <p>Quels processus de travail allons-nous mettre en place ?</p> <p>Quels leviers pour une organisation apprenante ?</p> <p>Quels outils ?</p> <p>Quelle organisation logistique ?</p>	<p>Que devons-nous cesser de faire ?</p> <p>Quels processus devons-nous remettre en question ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir
<b>Le management et la gouvernance</b>	<p>Quelle organisation pour piloter la transformation ?</p> <p>Quelles postures pour incarner la transformation ?</p> <p>Quels rituels pour manager la transformation ?</p> <p>Quelles pratiques pour insuffler l'agilité et la collaboration pour diffuser le vent de la modernité ?</p> <p>Comment impulser une culture flat management ?</p>	<p>Quels pièges à éviter ?</p> <p>Comment manager pour éviter de rater le virage ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir
<b>L'innovation</b>	<p>Quelles innovations pédagogiques ? Quelles innovations numériques ?</p> <p>Comment instaurer un cycle de veille ?</p> <p>Comment instaurer les pratiques test and learn ?</p> <p>Quels rituels innovation pour pérenniser la démarche ?</p> <p>Quels investissements (humains et financiers) dédiés à l'innovation ?</p> <p>Quel positionnement RSE ?</p>	<p>Comment ne pas évoluer ?</p> <p>Quels risques sommes-nous prêts à prendre si nous n'investissons pas ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir
<b>La ligne pédagogique</b>	<p>Quelle expérience souhaitons-nous faire vivre à nos apprenants ?</p> <p>Quel ADN pédagogique ?</p> <p>Quels leviers ?</p> <p>Quel mix pour un impact optimisé ?</p> <p>Quelle modalité d'accompagnement des apprenants ?</p> <p>Quels besoins en re ingénierie ?</p> <p>Quels outils de conception ? D'animation ? De pilotage ? De suivi ? De diffusion ?</p>	<p>Quel type de modalités voulons-nous éviter ? Cesser ?</p> <p>Quels outils cessons-nous d'utiliser ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir
<b>La gestion des ressources humaines</b>	<p>Quels nouveaux métiers ?</p> <p>Quelle cartographie de compétences existantes ?</p> <p>Quels besoins en compétences nouvelles ?</p> <p>Quelle GPEC dans la structure pour répondre aux besoins des évolutions métier ?</p>	<p>Quels métiers disparaissent ?</p> <p>Quelles compétences à faire évoluer ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir
<b>L'accompagnement du changement</b>	<p>Comment porter le projet ?</p> <p>Quels acteurs pour porter le projet ? Ambassadeurs ? Référents ?...</p> <p>Quel planning ?</p> <p>Quels moyens ?</p> <p>Quelle communication pour donner le sens, impulser, diffuser et porter le projet ?</p>	<p>Quels pièges à éviter ?</p>	Liste et Priorisation	<p>Quoi ?</p> <p>Combien ?</p>	Qui ?	CT/MT/LT ?	Mesure d'impact A définir

# Vision stratégique moyen terme de l'OF

## L'ambition

Le projet de [nom de l'OF]  
est de [description de  
l'ambition, la vision] à  
horizon [timing] afin de  
[description du pourquoi]



## Illustration

« Le projet de OF123 est de **repositionner** son offre sur des parcours de formation sur des formations certifiantes et adaptés aux nouveaux besoins pédagogiques des apprenants (parcours adaptés) dans un délai de 12/18 mois, et via une **digitalisation et hybridation de l'offre** afin de proposer de la flexibilité aux formateurs et apprenants, de maintenir un contact dans la durée et de maximiser le taux de réussite. »

# Vision stratégique moyen terme de l'OF

## Les axes stratégiques

- Les principaux axes peuvent être choisis sur la base de la trame de réflexion.
- Les idées sont à hiérarchiser par ordre d'importance.
- Il est important de décrire les raisons du changement, de la transformation et en particulier la transformation numérique.
- La feuille de route permet de décrire les principaux jalons que l'OF se fixe pour passer de l'état actuel à l'état cible.

**Etat actuel**  
*Moi, organisme de formation, où suis-je?*

**Etat cible**  
*Moi, organisme de formation, où est-ce que je veux aller?*

**Les raisons qui poussent à la transformation pourquoi?**

[Axe 1 - à compléter]

- [description]
- [description]
- ...

- [description]
- [description]
- ...

1. [raison 1]
2. [raison 2]
3. ...

[Axe 2 - à compléter]

- [description]
- [description]
- ...

- [description]
- [description]
- ...

1. [raison 1]
2. [raison 2]
3. ...

[...]

- [...]

- [...]

1. [...]

[Axe N - à compléter]

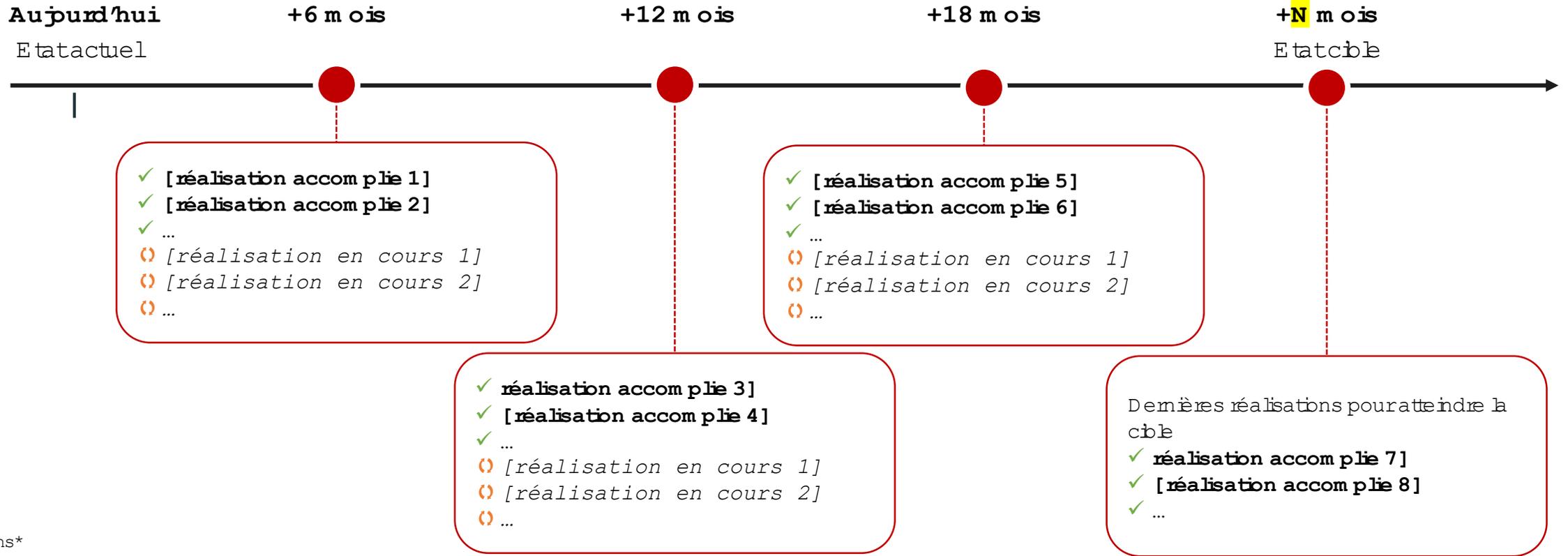
- [description]
- [description]
- ...

- [description]
- [description]
- ...

1. [raison 1]
2. [raison 2]
3. ...

# Les étapes de la transformation

- Décrire les états de passage par lesquels l'OF devra passer pour finalement atteindre l'état cible. Par exemple, à horizon 6 mois, l'OF se fixe d'avoir revu son offre ou cartographié ses apprenants mais la transformation numérique sera toujours en cours.
- Ces changements peuvent aussi être complétés par des actions rapides et concrètes apportant un résultat immédiat (« quick wins »).
- Adapter l'horizon de temps selon la transformation visée.



Quick wins\*

\* Actions rapides et concrètes apportant un résultat immédiat

# Les moyens et les indicateurs de la réussite

- Il est important d'associer des moyens (ressources, allocation de temps des équipes/sachants etc.) et des indicateurs pour conduire la transformation.

Axe	Etat cible visé	Principales actions	Les moyens / ressources	Les acteurs	Le délai de réalisation	KPI'S
[Cf. slides précédents]	[Cf. slides	1. [intitulé action]	1. [description]	1. [acteur #1]	1. Timing	1. [%, nombre...]

# Business Model Canvas

- Cette matrice facilitera la réflexion de l'organisme afin qu'il s'interroge sur son modèle économique, les drivers qui permettent de créer de la valeur, etc. Elle peut être initiée dès le début de la réflexion afin d'être complétée au fur et à mesure de l'étude des différents axes de réflexion.

<p><b>Partenaires Clés</b></p> <p>Ce sont les alliés extérieurs de l'entreprise grâce auxquels vous pourrez faire évoluer et améliorer votre offre.</p> <p>Une bonne relation partenariale peut par ailleurs vous garantir certains avantages sur vos concurrents : contrôle des prix, exclusivité d'un savoir-faire, maîtrise du cycle de production, etc.</p>	<p><b>Activités Clés</b></p> <p>Il s'agit des choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne :</p> <p>Fabrication Production Centre de logistique Achat/revente / Conception Recherche et analyse d'informations / Place de marché / Gestion d'un site internet</p>	<p><b>Proposition de valeur</b></p> <p>La proposition de valeur apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin.</p> <p>L'offre est indissociable du client que vous ciblez, le tandem ainsi créé est le fer de lance de votre entreprise</p> <p><b>Elle va bien au-delà du produit ou du service proposé. C'est ce qui incite un client à choisir votre entreprise plutôt qu'une autre</b></p>	<p><b>Relation client</b></p> <p>Cette rubrique décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec vos segments clients. C'est au-delà du produit ou du service vendu, par exemple : assurer la fidélité de vos clients, en acquérir de nouveaux, faciliter l'acte d'achat, voire augmenter la fréquence d'achat. Le type de relations clients requis par le modèle économique d'une entreprise influence profondément l'expérience globale du client.</p> <p><b>Canaux de distribution</b></p> <p>Il s'agit de tous les moyens de communication et de distribution que vous mettez en place pour toucher vos clients. C'est la manière dont votre client va être en contact avec votre offre et une occasion de vous démarquer.</p> <p>Votre challenge est double :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire savoir aux clients que vos produits et services existent.</li> <li>- Comment allez-vous délivrer votre proposition de valeur ?</li> </ul>	<p><b>Segment client</b></p> <p>Cette rubrique a pour objectif de définir vos segments clients. C'est la raison d'être de votre projet et le cœur de toutes vos attentions.</p> <p>Vous devez déterminer qui ils sont. Différenciez vos clients de vos utilisateurs : les clients (ceux qui payent) ne sont pas toujours les utilisateurs de vos produits ou de vos services.</p> <p><b>Exemples de critères pour segmenter vos clients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>B2B</b> : collectivités, TPE, PME, grandes entreprises, nb de salariés, secteurs d'activité, zone géographique, etc.</li> <li>- <b>B2C</b> : âge, sexe, lieu d'habitation, mode de consommation, etc.</li> </ul>
<p><b>Structures de coûts</b></p> <p>Il est enfin nécessaire d'évaluer l'ensemble des coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité décrite.</p> <p><b>Coûts variables</b> Ils dépendent du niveau d'activité de l'entreprise et augmente au fur et à mesure que le CA augmente :</p> <p><b>Coûts fixes</b> Ce sont les dépenses incompressibles indépendantes du CA :</p>		<p><b>Sources de revenus</b></p> <p>Il s'agit de toutes les rentrées d'argent générées par votre activité. Ils peuvent être ponctuels ou récurrents, fixes ou variables.</p> <p><b>Fixes</b> : Prix catalogue, d'un forfait, d'un abonnement, d'une location, de la publicité.</p> <p><b>Variables</b> : - En temps réel en fonction de l'offre et la demande (comparateur de prix).- Par rapport au pouvoir de négociation (sur-mesure).- Aux enchères. - Par rendement (dépendant du stock et du moment de l'achat, par exemples : billet, chambre d'hôtel, transport, etc.)</p> <p>Comment et quand vont payer vos clients ? Avant ou après que vous ne dépeniez ?</p> <p>Quel est le prix pratiqué selon vos différents segments de clientèle ?</p>		

# business

N°1 DE LA FORMATION  
NOUVELLE GÉNÉRATION

BIZNESS@GROUPE-BIZNESS.COM

TÉL : 05 61 26 74 70

PARIS - TOULOUSE



WWW.GROUPE-BIZNESS.COM

**business** 

Une marque du  
groupe Actual

 **actual**

CONSTRUISONS ENSEMBLE  
VOTRE TRAVAIL

 **leader**

CONSTRUISONS ENSEMBLE  
VOTRE TRAVAIL



**les acteurs de  
la compétence**  
créateurs d'avenirs professionnels

**FRANCE**  **DIGITALE**

Bizness Conseil & Bizness Formation  
sont certifiés Qualiopi.

**Qualiopi**   
processus certifié

 **RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

La certification a été délivrée au titre de la  
catégorie d'action de formation