

***Journée Professionnelle ANIORH - 20 mars 2008***  
Le management par la percée (innovation - décision - méthode SHIBA)

## **Innovation et Pilotage de projets innovants**



# Explolab transforme vos idées en opportunités

- Vous voulez...
  - **Développer** votre business
  - **Lancer** un nouveau business
- ExploLab vous aide à...
  - **Définir** votre stratégie
    - Stratégie innovation, modèle économique, business plan
  - **Concevoir** vos nouveaux services
    - Brainstorm de services, roadmap, challenge, mise en concept
  - **Expérimenter** vos idées sur le terrain
    - Ingénierie d'expérimentation, Lab in a Box
  - **Entreprendre** vos initiatives
    - Business development, coaching, direction déléguée

# ExploLab - un autre regard

- **Vision « 3 en 1 »** stratégique, commerciale et technologique
- **Approche entrepreneuriale** apportant pistes, solutions et concepts prêts à l'emploi
- **Accompagnement réalisé par des pairs** connaissant les processus d'adoption de nouveaux services en entreprise
- **Savoir faire et méthodes éprouvés** au travers d'une trentaine de réalisations
- **Expertise reconnue** par le cabinet Forester Research

# Quelques missions récentes

- Filiale de la Caisse des Dépôts
  - Réorganisation d'une BU et coaching des directeurs de projets
  - Construction de la roadmap de services géolocalisés à lancer
  - Direction déléguée d'un projet stratégique
- Opérateur Telecom Européen
  - challenge du BP d'une nouvelle activité et proposition de scénarii alternatifs
- SSII cotée
  - Définition de la stratégie d'innovation de l'entreprise, plan de déploiement
- Start up mobilité
  - Marketing et business development
- Incubateur parisien
  - Conception et accompagnement d'une action pour l'entreprenariat

# Agenda

1. Le dilemme de l'innovation
2. Innovation : principaux concepts
3. 10 pratiques de pilotage de projet innovant

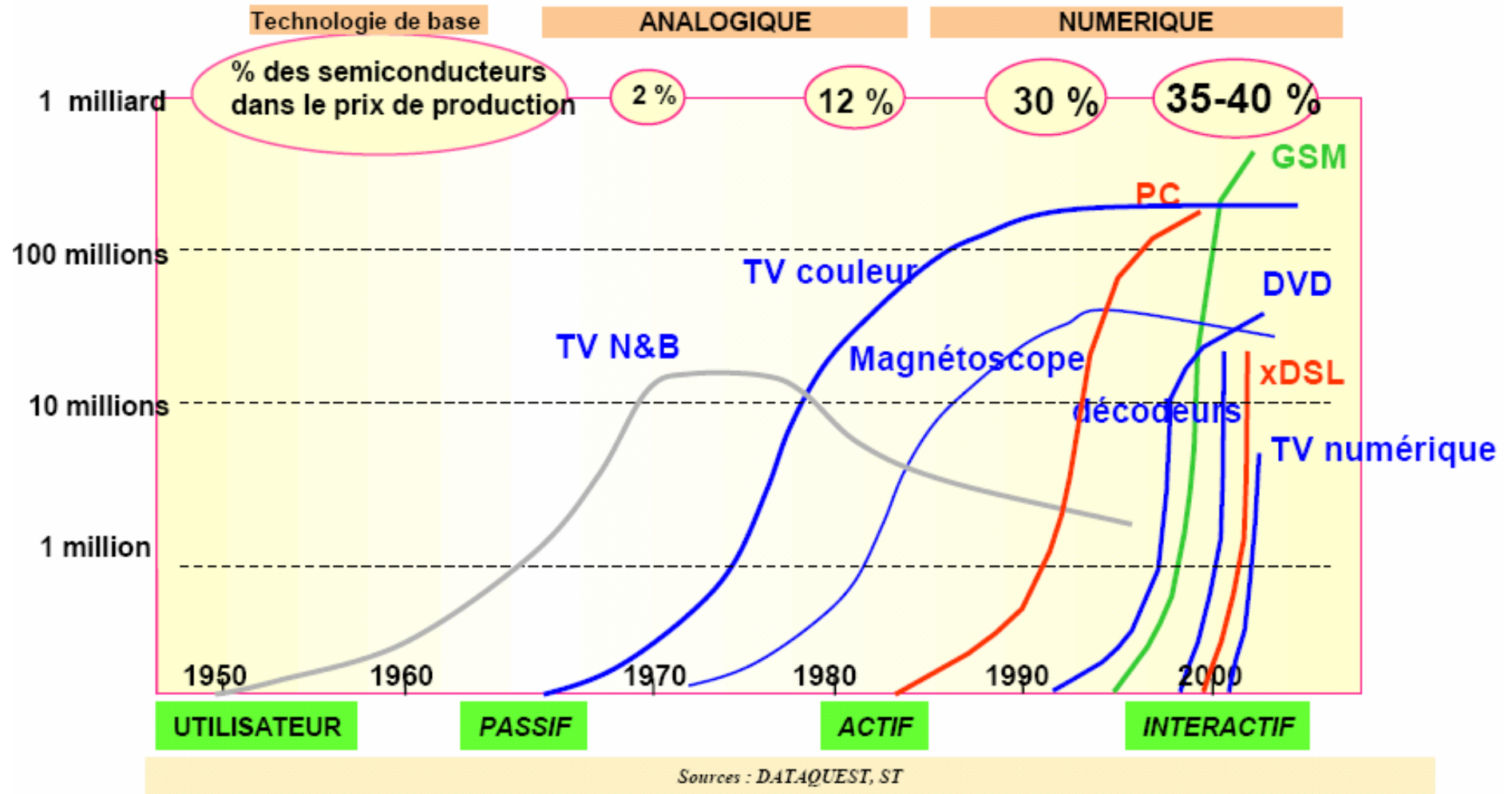
# L'innovation est la priorité des entreprises

Figure 1. Top Factors for Growth – 2004 to 2007: New Product/Services Launch on Top; M&A at Bottom

Rank	All Manufacturing	Automotive	Consumer Products	Discrete Manufacturing	High Tech/Telecom Equipment	Life Sciences	Process/ Chemicals
1	New Product and Services Launch	New Product and Services Launch	New Product and Services Launch	New Product and Services Launch	New Product and Services Launch	New Product and Services Launch	New Product and Services Launch
2	Economic Turnaround	Economic Turnaround	New Channels	Economic Turnaround	Economic Turnaround	Industry Growth	Economic Turnaround
3	Industry Growth	Industry Growth	Economic Turnaround	Industry Growth	Industry Growth	JVs/Alliances	Industry Growth
4	New Channels	New Market Entry	Industry Growth	New Market Entry	New Channels	New Channels	New Market Entry
5	New Market Entry	JVs/Alliances	New Market Entry	New Channels	JVs/Alliances	M&A	New Channels
6	JVs/Alliances	New Channels	M&A	JVs/Alliances	New Market Entry	New Market Entry	JVs/Alliances
7	M&A	M&A	JVs/Alliances	M&A	M&A	Economic Turnaround	M&A

Source: Deloitte Research

# Accélération des marchés de l'électronique grand public : années et quantités vendues



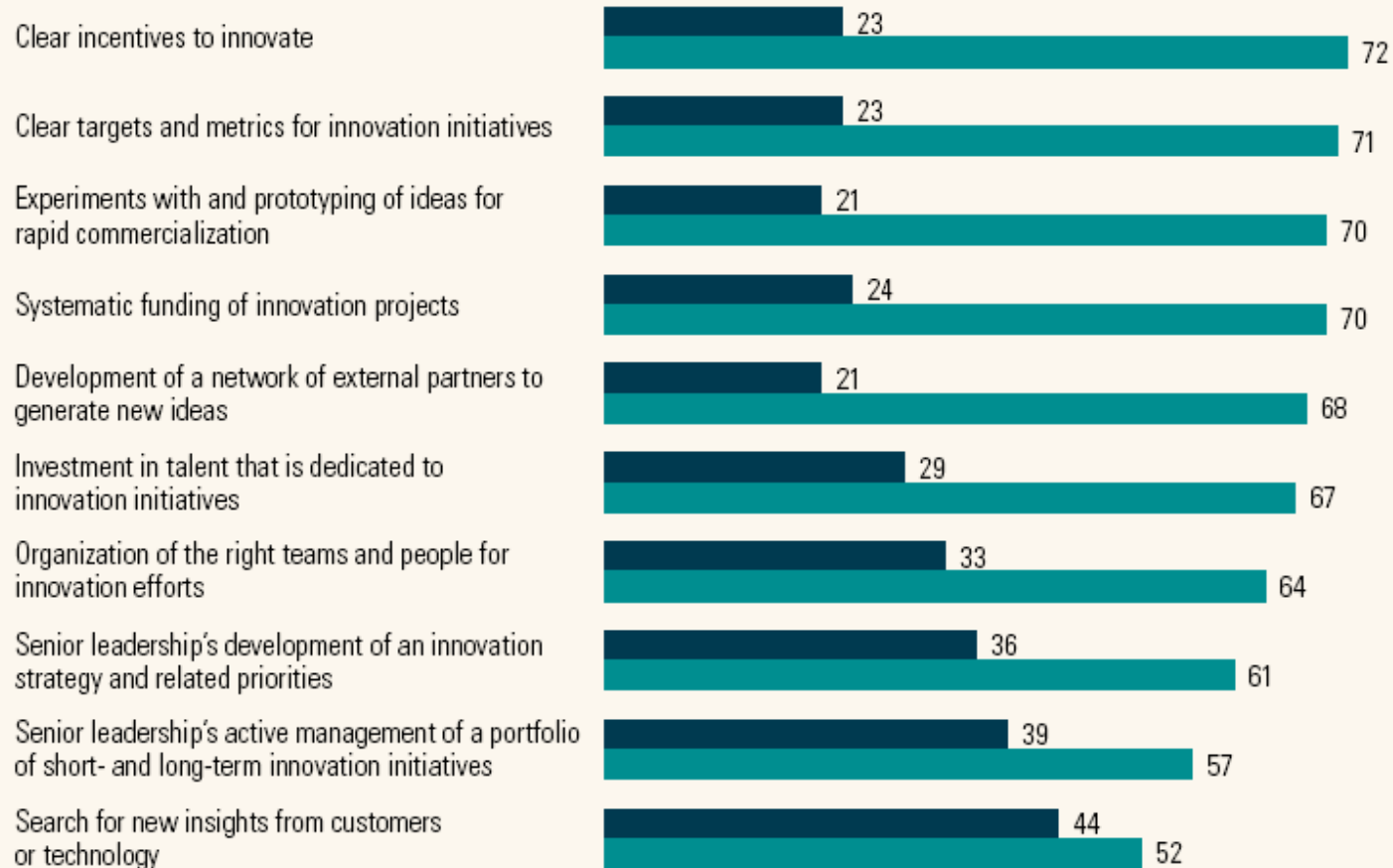
# Comment les entreprises jugent leur process d'innovation ?

(Mc Kinsey Survey – Innovation in Financial Services, 05/2007)

% of respondents, n = 322<sup>1</sup>

Well/extremely well  
Poor/adequate

*How well does your company currently perform each of the following practices?*





# Les barrières à l'innovation



Source: Arthur D. Little Innovation Excellence Study 2005



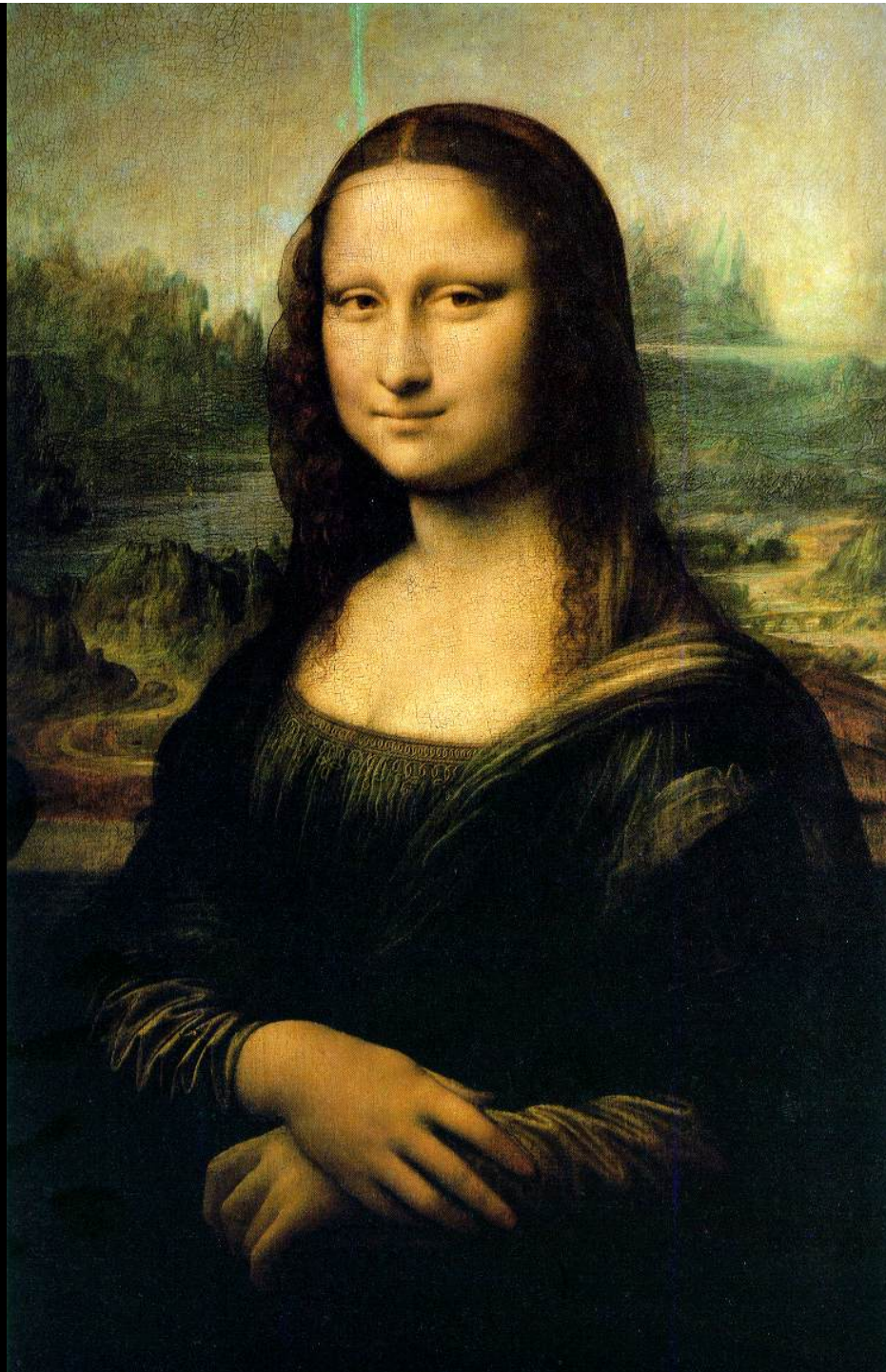
*"Some of the ideas in the staff development meeting on innovation seemed interesting but they've never been tried, so I think I'll hold off for now."*



---

*"I like it, but I don't think it will slide past the people in charge of quashing this kind of thing."*







L. H. O. O. Q.



---

*"Henderson, you've got the folks upstairs pretty excited over this project."*

# Différence entre Invention et Innovation

- Une Innovation est une Invention qui a trouvé son marché
- Exemples :
  - Une molécule qui provoque l'expansion sélective des vaisseaux sanguins
  - une colle qui se décolle





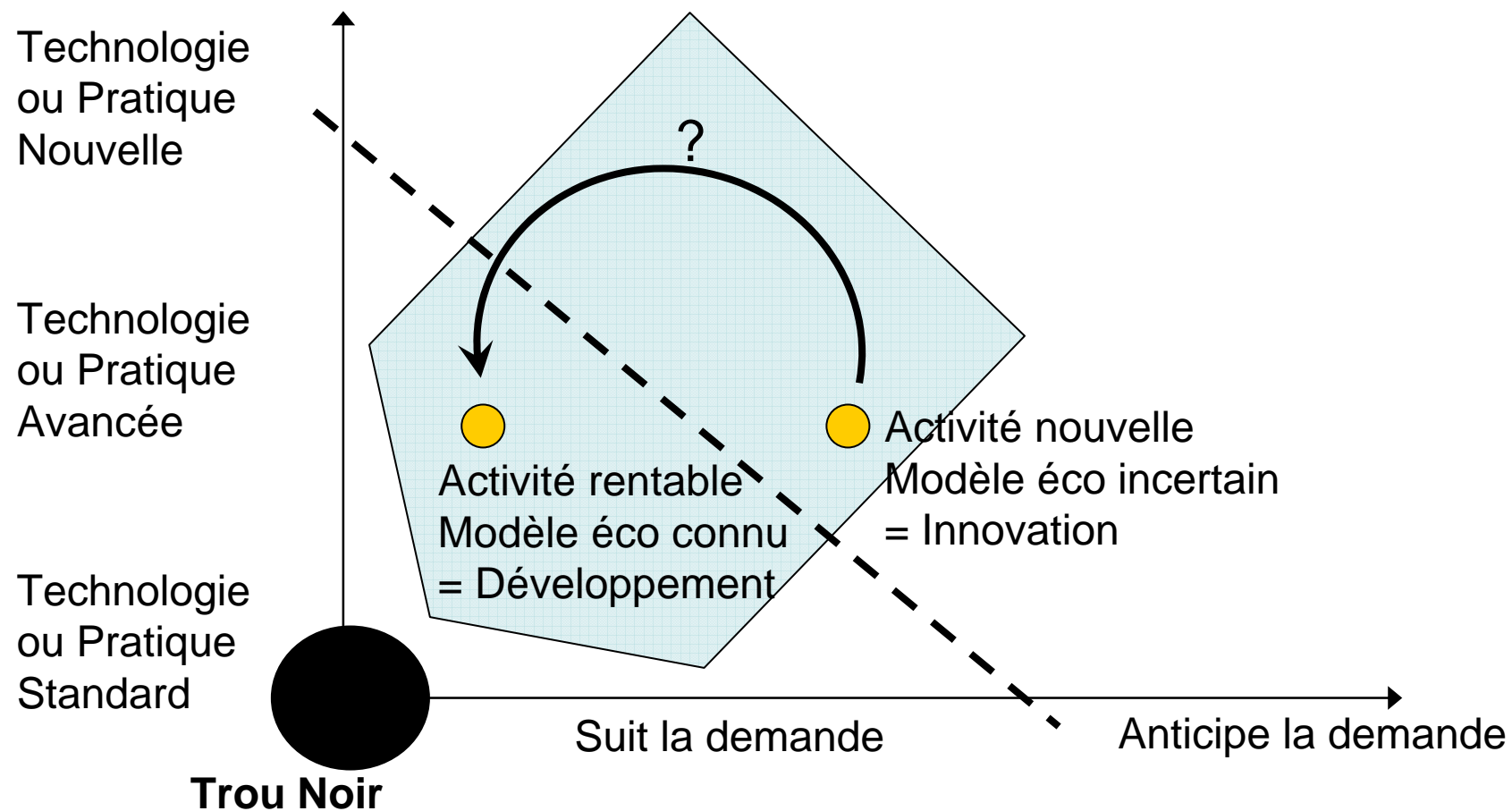
# Quelques erreurs d'appréciation...

- 1895 : Cinéma "Mon invention sera exploitée pendant un certain temps comme une **curiosité scientifique**, mais à part cela elle n'a aucune valeur commerciale quelle qu'elle soit." (Auguste Lumière, co-inventeur du cinématographe)
- 1899 : "Tout ce qu'on peut inventer a été inventé." (Charles Duell, directeur de la Commission des brevets américains)
- 1911 : "Les avions sont des jouets intéressants, mais sans valeur militaire.« (Maréchal Foch)
- 1932 : "Il n'y a pas la plus petite indication que l'on puisse obtenir un jour de l'énergie nucléaire. Cela impliquerait de pouvoir désintégrer l'atome à volonté." (Albert Einstein)
- 1943 : "Je pense que la demande mondiale en ordinateurs n'excédera pas cinq machines." (Thomas Watson, fondateur d'IBM)

# Changer de paradigme n'est jamais simple

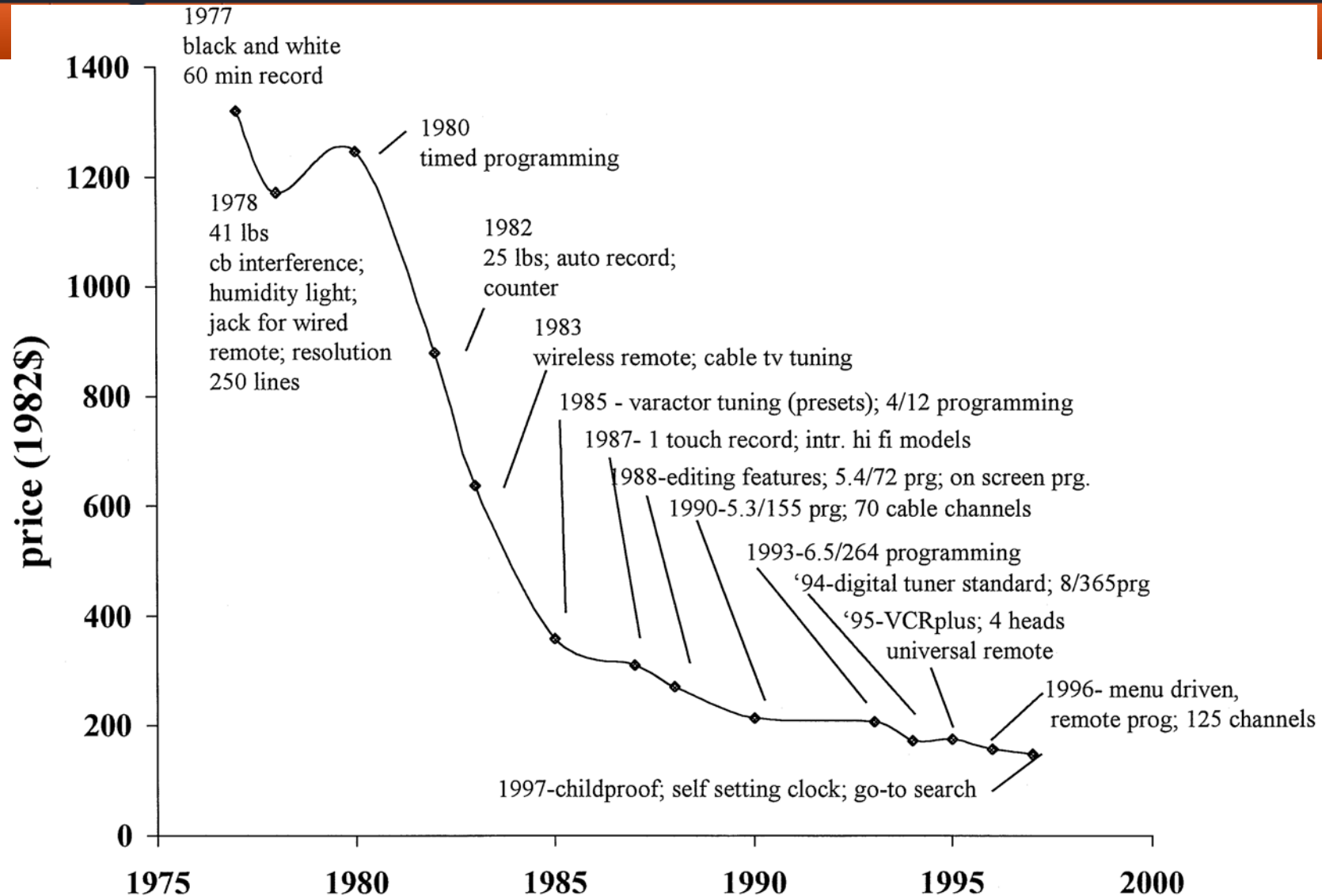
« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes, qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit. » (Keynes)

# Frontière entre Innovation et Développement



Source : MIT - Professor DONOVAN

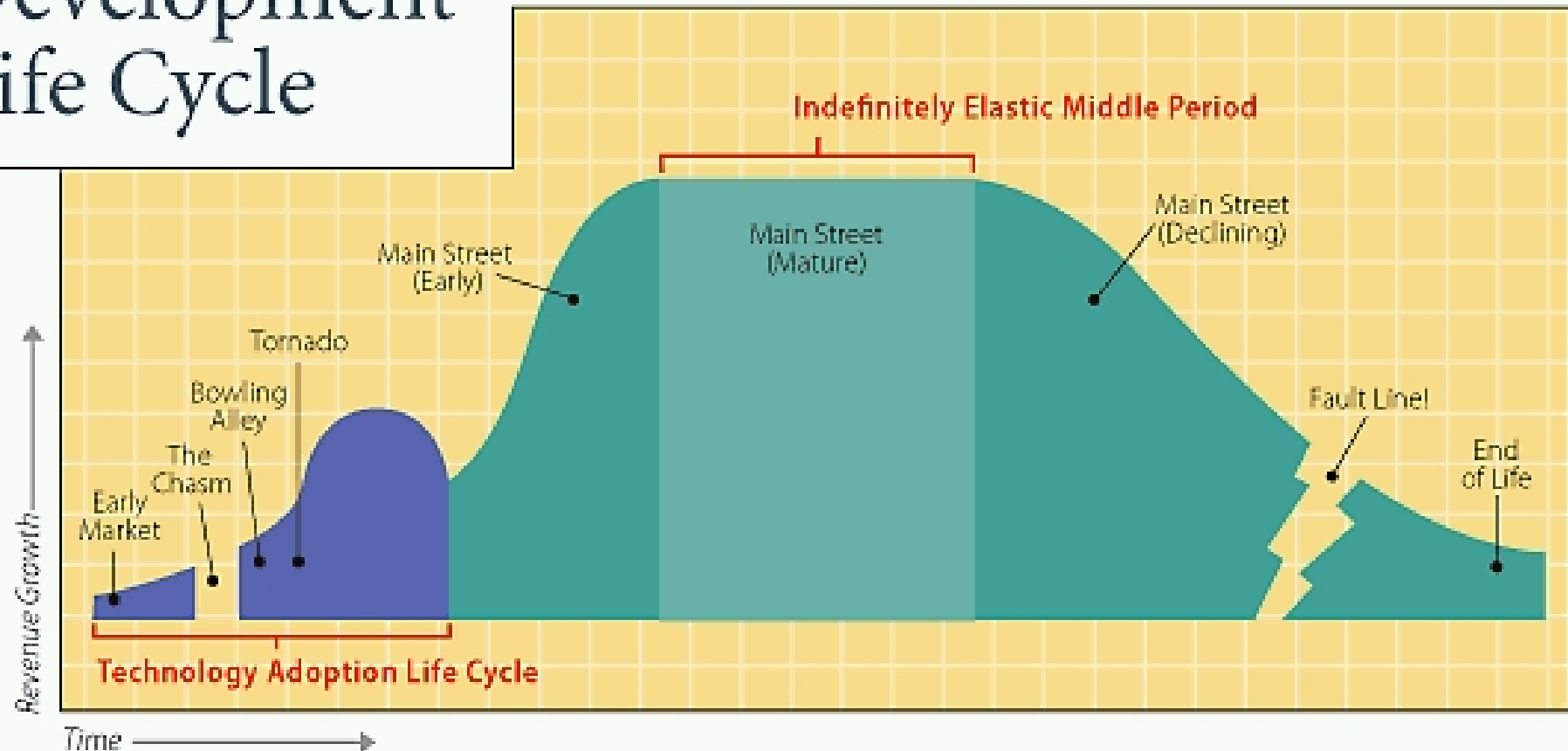
# Evolution des prix dans le temps : le cas du magnétoscope (Ron Adner, Daniel Levinthal, 2001)



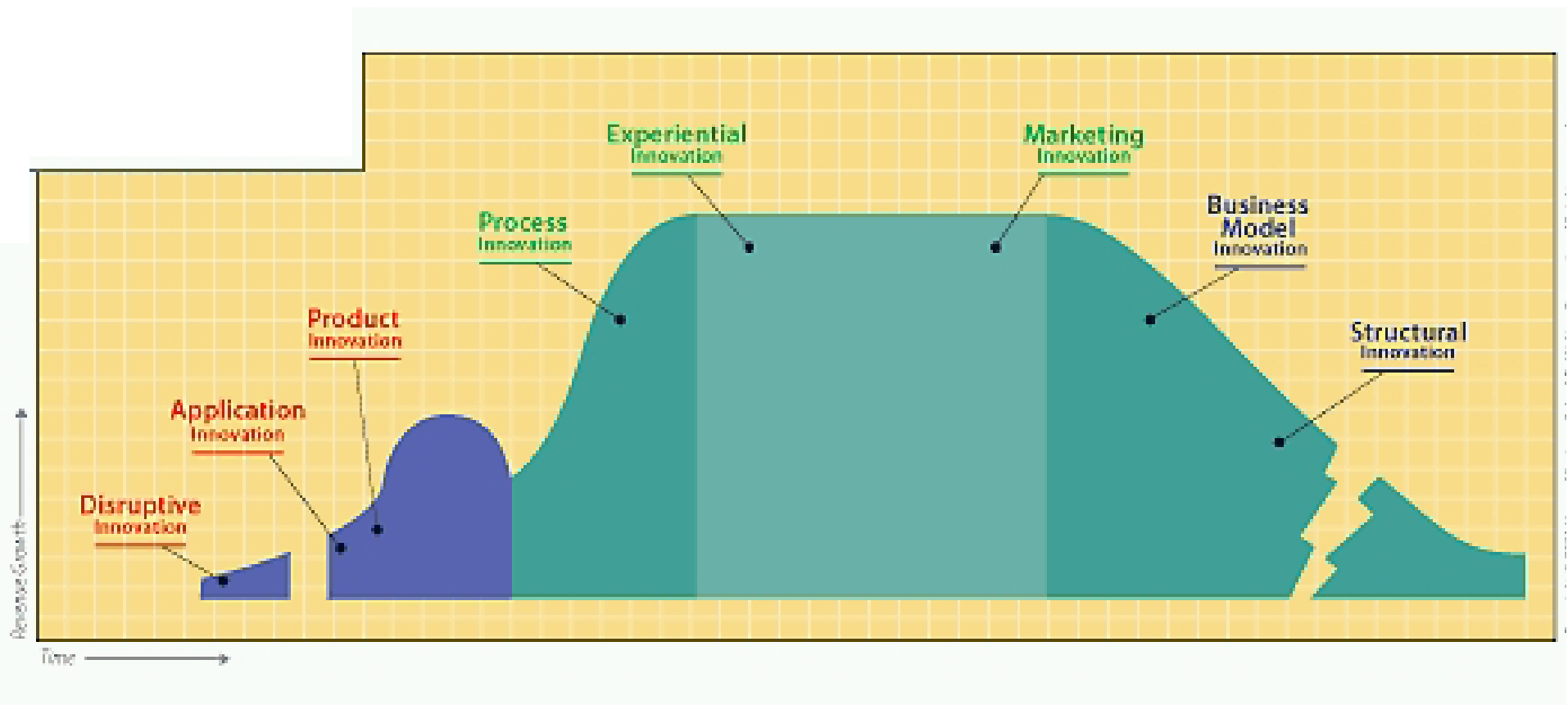
Compiled from data on models featured in Consumer Reports.

# Le cycle de vie de développement des marchés (G.A. Moore, HBR 2004)

## The Market Development Life Cycle



# Innovation et cycle de vie (G.A. Moore - HBR 2004)



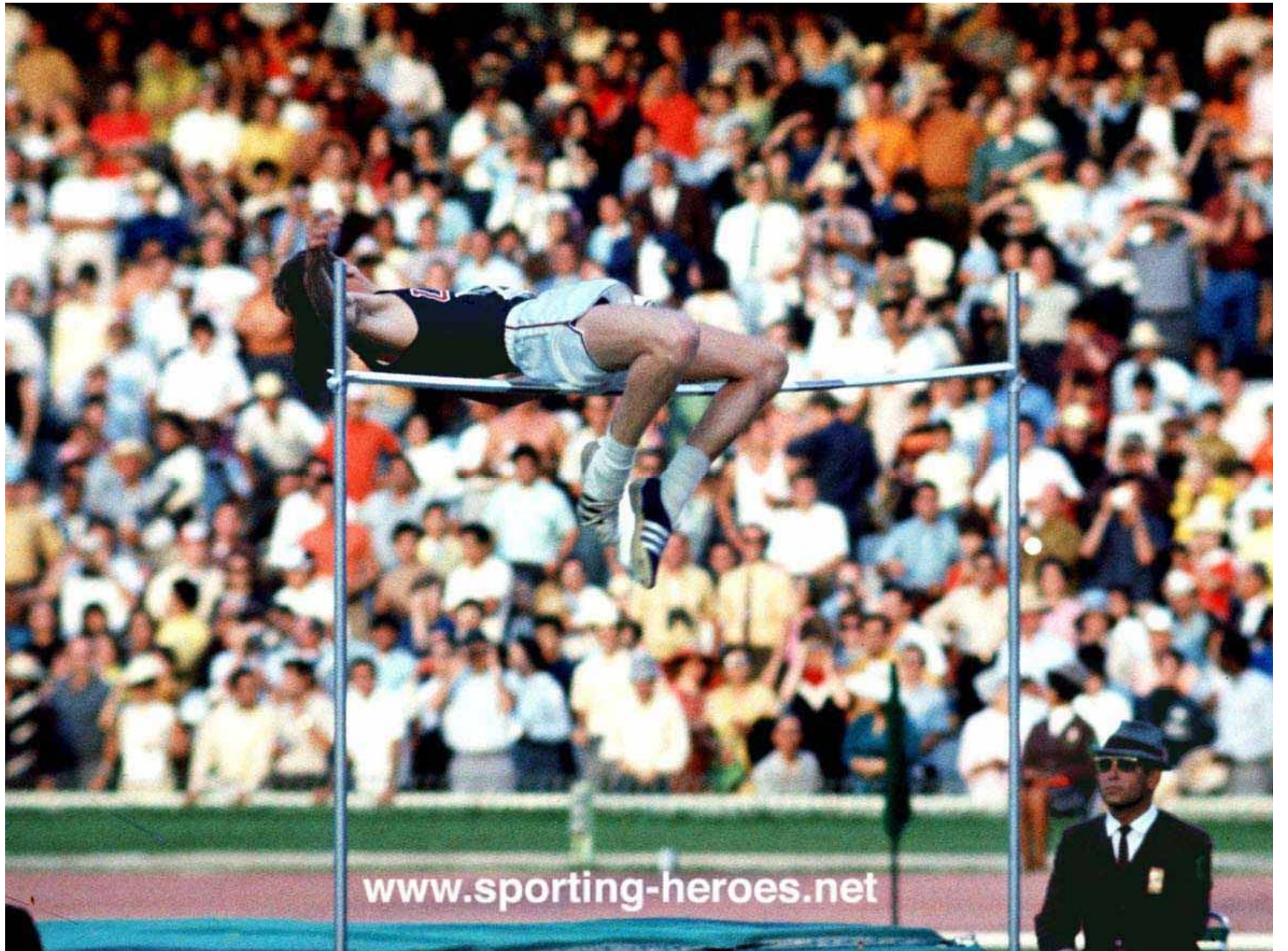
# Disruptive innovation



Innovation de rupture	Technologie rendue obsolète
Machine à vapeur	Cheval
Moteur à combustion	Machine à vapeur
Electricité	-
Photographie numérique	Photographie argentique
Photographie argentique	Portraitistes
Imprimerie	Copistes
Internet	Imprimerie, courrier...



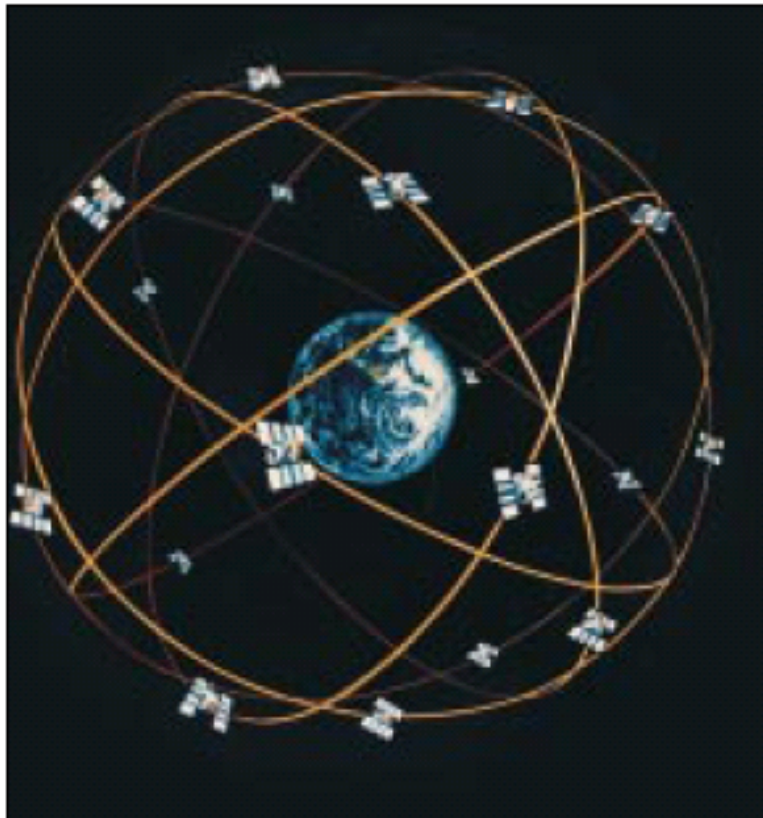
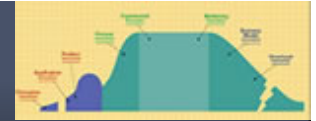




[www.sporting-heroes.net](http://www.sporting-heroes.net)



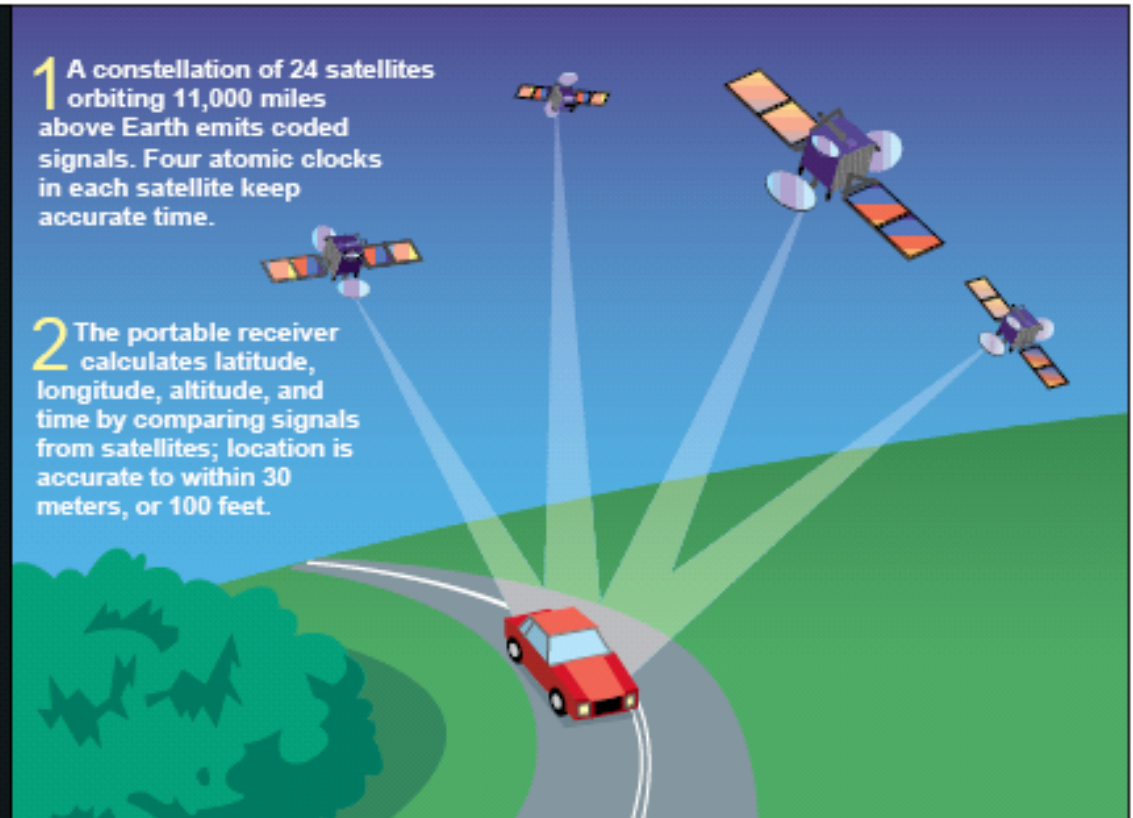
# Application innovation : GPS



Rockwell International

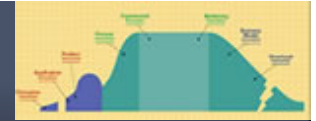
**1** A constellation of 24 satellites orbiting 11,000 miles above Earth emits coded signals. Four atomic clocks in each satellite keep accurate time.

**2** The portable receiver calculates latitude, longitude, altitude, and time by comparing signals from satellites; location is accurate to within 30 meters, or 100 feet.

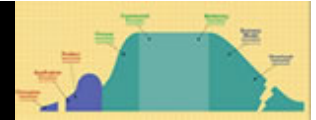


Adapted from *The Washington Post*

# Application innovation : distributeurs automatiques de billets

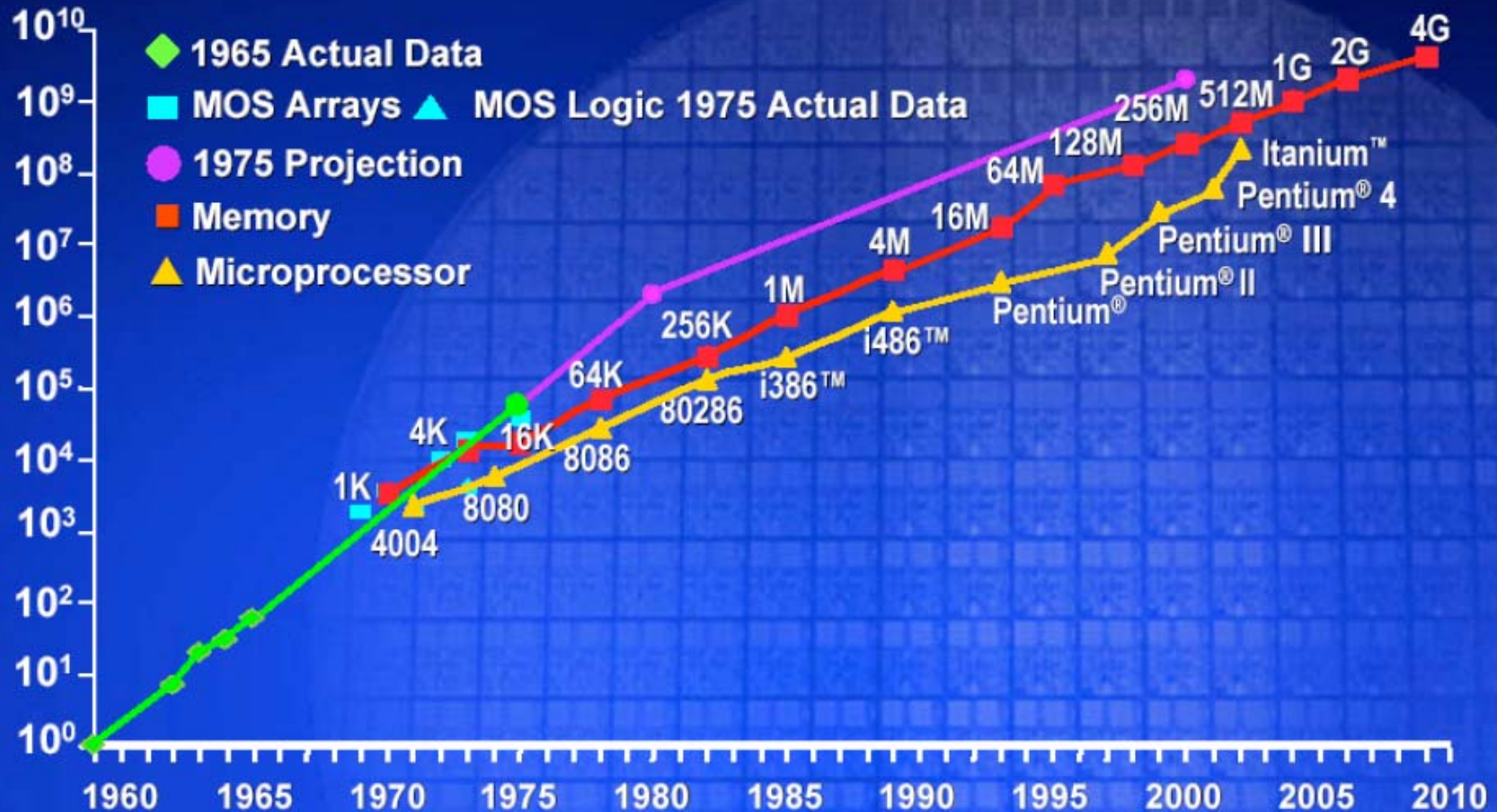


# Product innovation : cas des semi-conducteurs

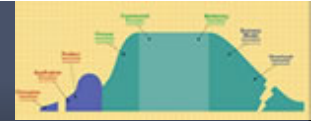


## Integrated Circuit Complexity

Transistors  
Per Die



# Product innovation : déclinaison d'un dominant design

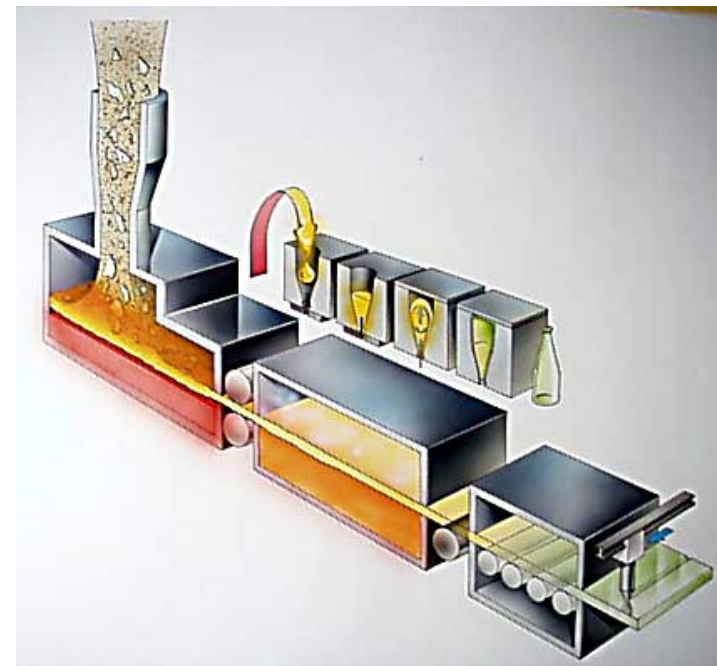
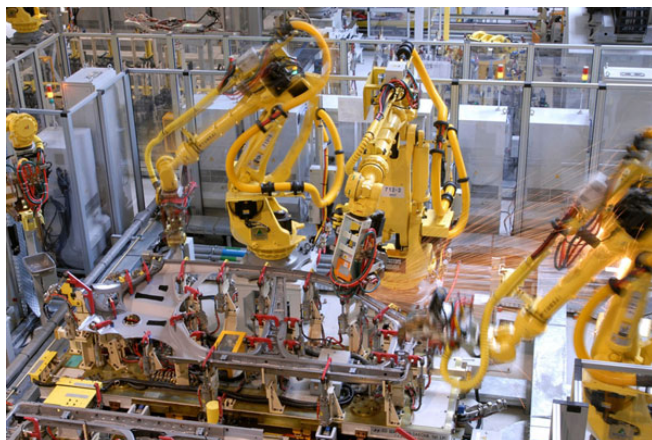


# Process innovation : optimisation des process et de la supply chain

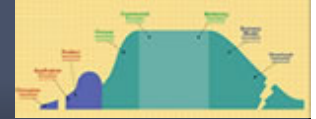


ZARA

DELL™



# Experiential innovation : extra service



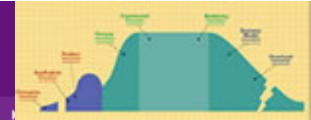




# iDTGV

DECOUVRIR IDTGV  
PREPARER SON VOYAGE  
INFOS VOYAGEURS  
DE VOUS A NOUS  
ESPACE IDFAN

1/3



**RESERVER**

Fermer

## iDTGV andCo

Faites connaissance en ligne  
avec les autres voyageurs  
pour partager encore plus à bord.

...Qui sera dans mon train ?



CLIENTS IDTGV, REJOIGNEZ VOTRE ESPACE IDFANS ! [▶ J'Y VAIS](#)

IDNEWS  [▶ VALIDER](#)

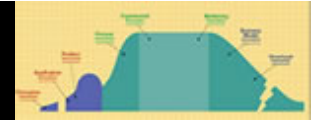
[Plan du site](#) | [Nous contacter](#) | [Qui sommes-nous ?](#) | [Presse & communication](#) | [Partenaires](#) | [CGU](#) | [Données personnelles](#) | [Crédits](#) | [iDTGV](#)



# Marketing innovation : iDTGV and Co



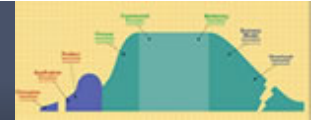
# Marketing innovation : Harley Davidson



2/3



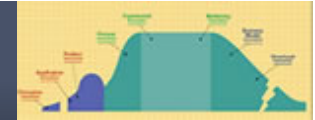
# Innovation marketing : DenimCode



3/3

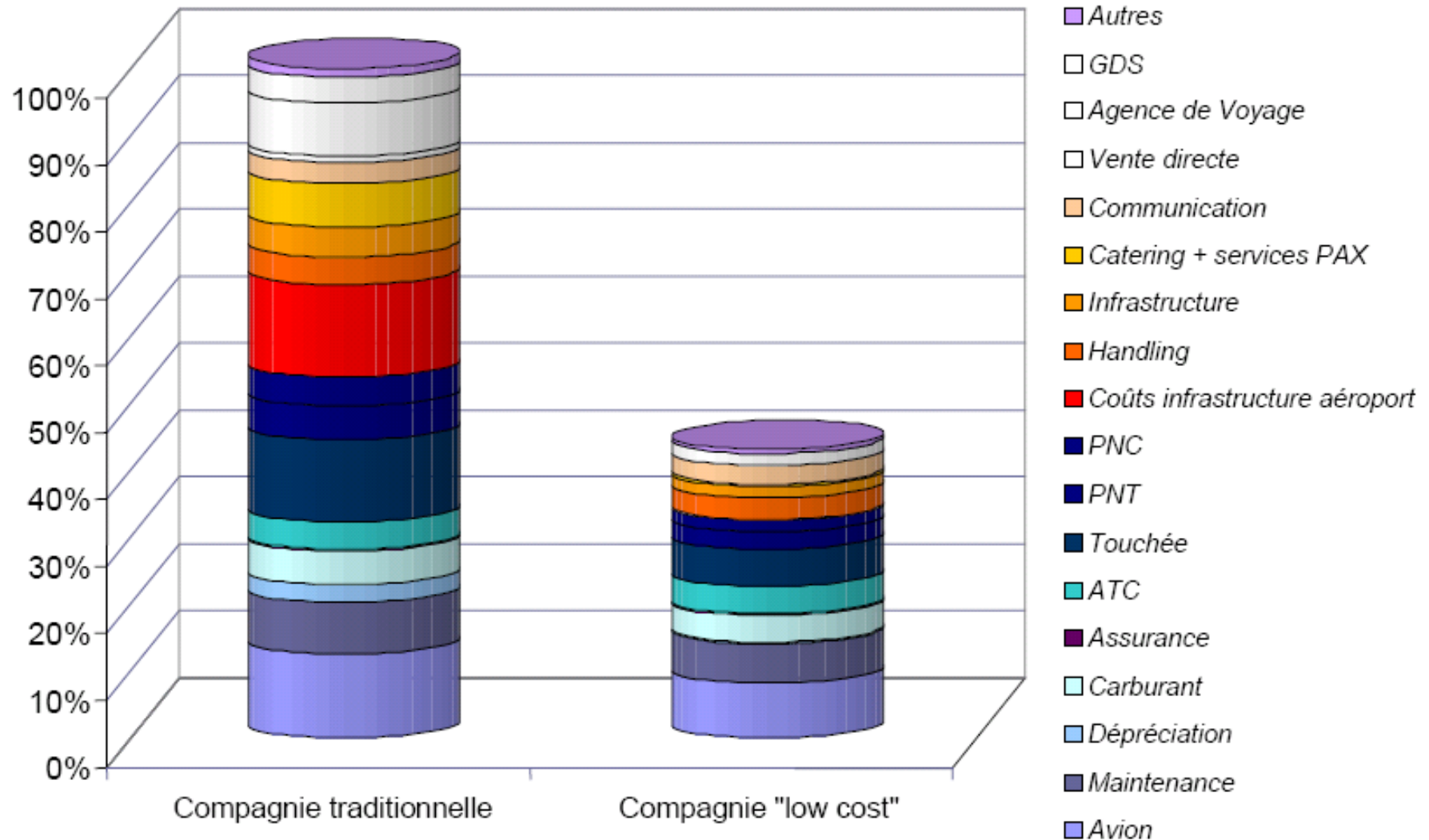
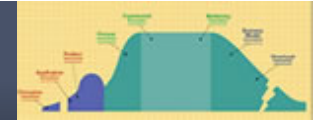


# Les business modèles des compagnies aériennes

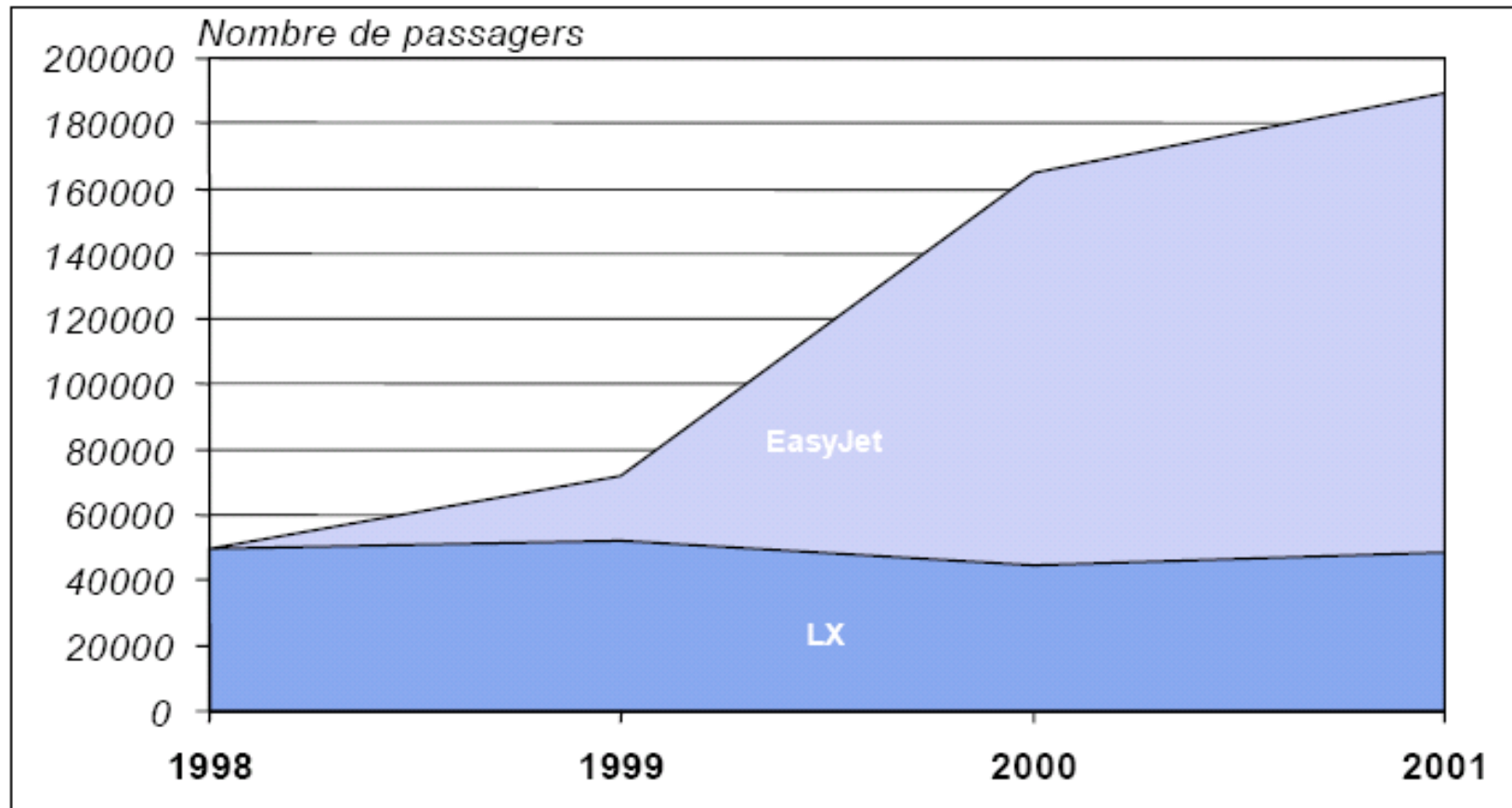
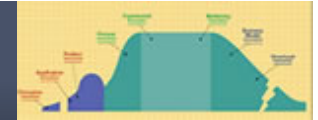


1. Hub
  - Service global : priorité = long courrier business
  - Tarification optimisée
  
2. Charter
  - Vols ponctuels affrétés longtemps à l'avance
  
3. Low cost
  - 1971 : Southwest, 3 boeing 737
  - Liaisons point à point, haute fréquences, ponctuelles, 0 confort, 0 intermédiaires, flotte monotype, maximum de sièges, aéroports secondaires, tarification unique
  - De 30 à 60% moins cher, mais + rentable !
    - Frais réduits
    - Fort taux de remplissage
  - Clientèle nouvelle (transfuges voiture, train)
  - 1991 : Ryanair en Europe

# Business model innovation : compagnies Low cost (CSC-2002)



# Nouveau business modèle = nouveau marché



**+ 296%**

Source : Aéroport de Genève 2002




Search Here...

»Advanced Music Search  
»Find People



Memorize

Use 

.....

Remember Me

I forgot my password

Welcome    What is Amie Street?    Sign Up For Free    Sell Your Music

## Featured Albums Continued

RnB / Soul

*The Charlie Hustle P...*  
by [Tim McQueen](#)



BUY ALBUM - 417 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Top Songs:

- [▶PLAY](#) Broke
- [▶PLAY](#) Loving Hands

Rock / Pop

*Barenaked Ladies Are...*  
by [Barenaked Ladies](#)



BUY ALBUM - 1568 €

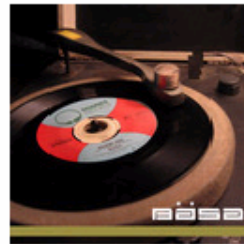
[LISTEN TO ALBUM](#)

Top Songs:

- [▶PLAY](#) Down to Earth
- [▶PLAY](#) Running Out of Ink

Electronic / Soul

*Edit*  
by [Basa](#)



BUY ALBUM - 411 €

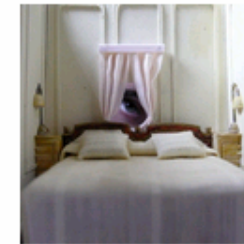
[LISTEN TO ALBUM](#)

Top Songs:

- [▶PLAY](#) Touche
- [▶PLAY](#) Innovate

Rock / Pop

*Nighttiming*  
by [Coconut Records](#)



BUY ALBUM - 1137 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Top Songs:

- [▶PLAY](#) It's Not You It's Me
- [▶PLAY](#) Back To You

Pop / Acoustic

*Okay*  
by [Jeff Caylor](#)



BUY ALBUM - 840 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Top Songs:

- [▶PLAY](#) Almost Flew
- [▶PLAY](#) Pain is a Megaphone

Hip Hop / Soul

*Riding In Fast Cars ...*  
by [Animate Objects](#)



BUY ALBUM - 453 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Alternative / Indie Rock

*How It All Played Out*  
by [The April Skies](#)

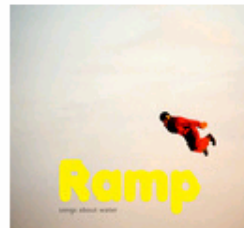


BUY ALBUM - 277 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Electronic / Instrumental

*Songs About Water*  
by [Ramp](#)



BUY ALBUM - 416 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Folk Rock / Indie Rock

*Fort Music*  
by [The Dead Trees](#)



BUY ALBUM - 588 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Go-Go / Childrens

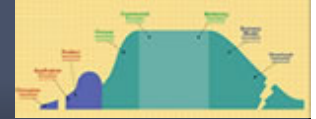
*The Early Years...*  
by [Adam and the Couch P...](#)



BUY ALBUM - 244 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

# Quelques autres exemples d'innovation sur les modèles économiques



Google™

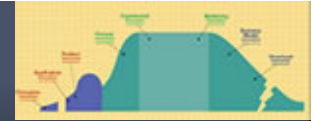
Publicité : pay per click

eBay™

Petites annonces : enchères



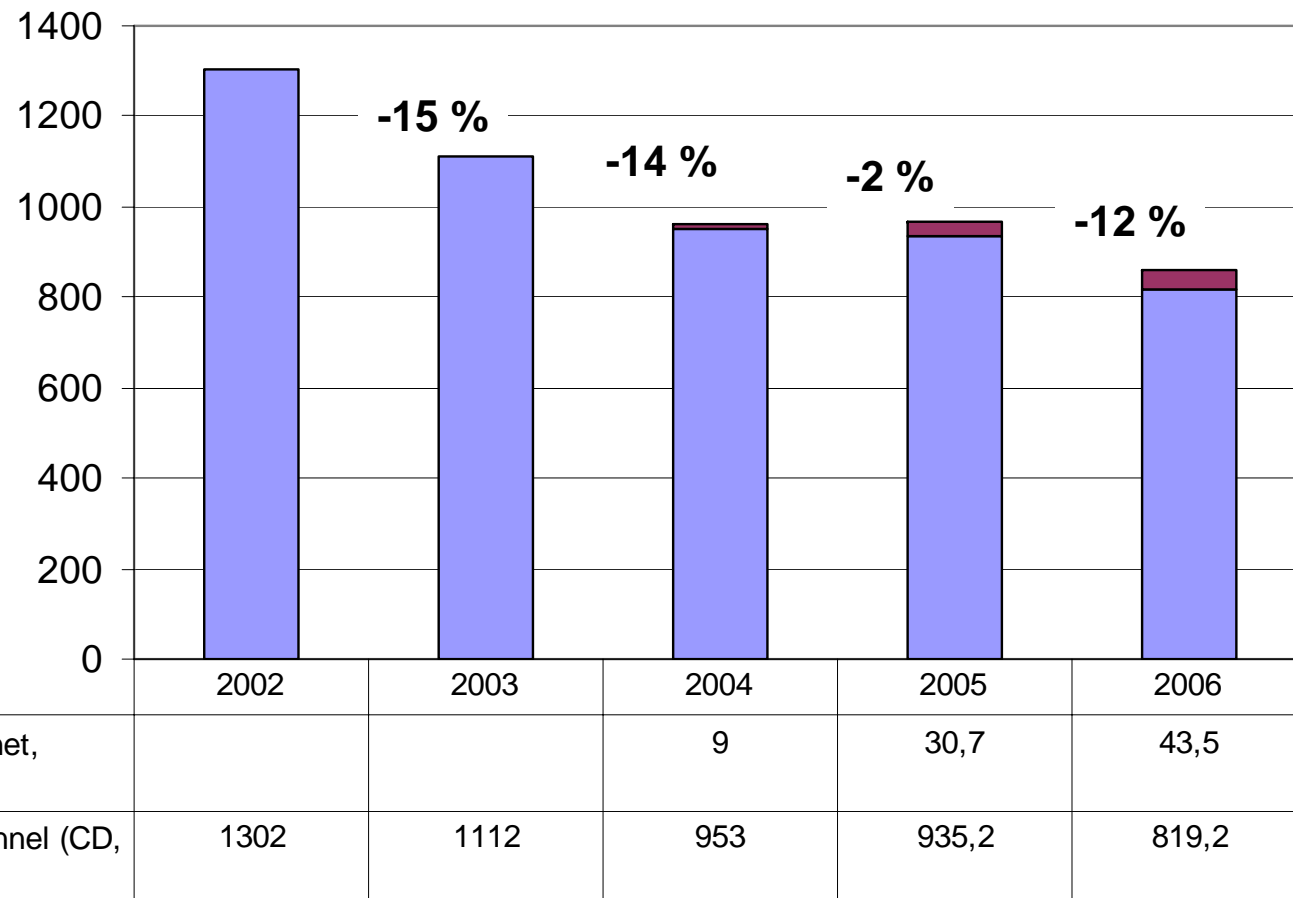
# Structural innovation : exemples



- Circulation dans Paris
- TNT
- MVNO
- Ratios prudentiels
- ...

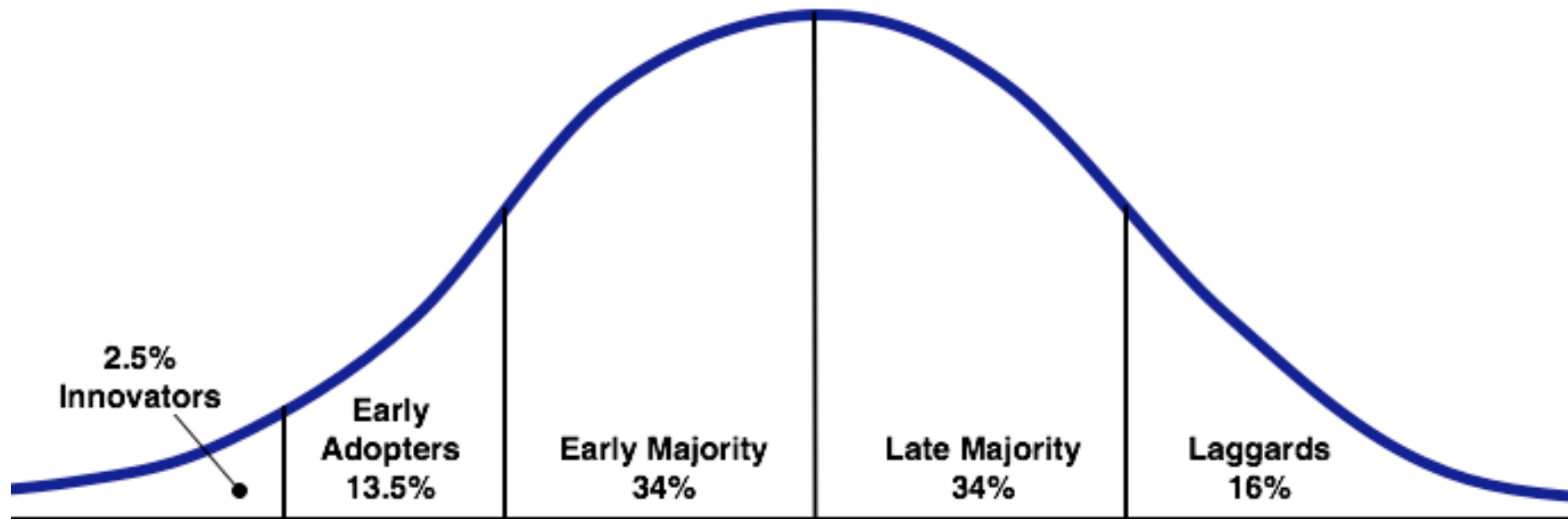
# Distribution de musique : « Un effondrement du système traditionnel »

(Libération, samedi 27 janvier 2007)



Le marché français de la musique (M€) – Source SNEP

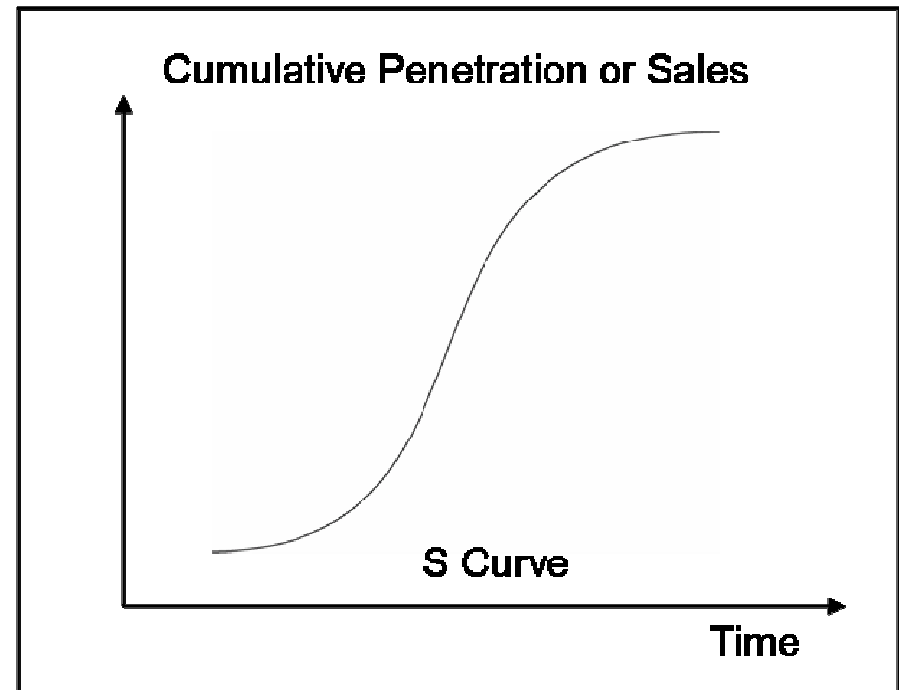
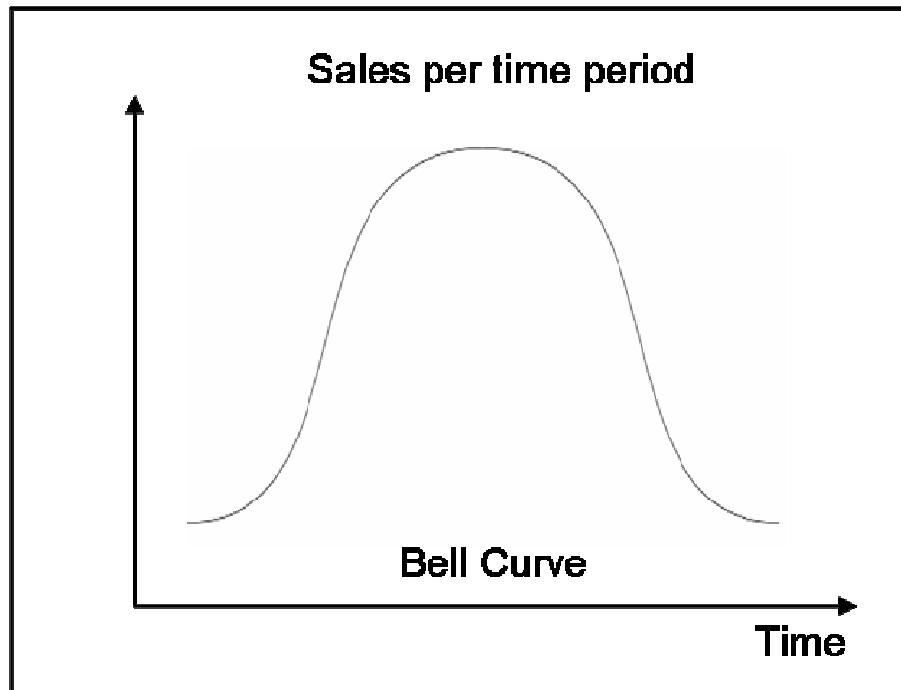
# Everett Rogers Technology Adoption Lifecycle model (1957)



Source: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations* model

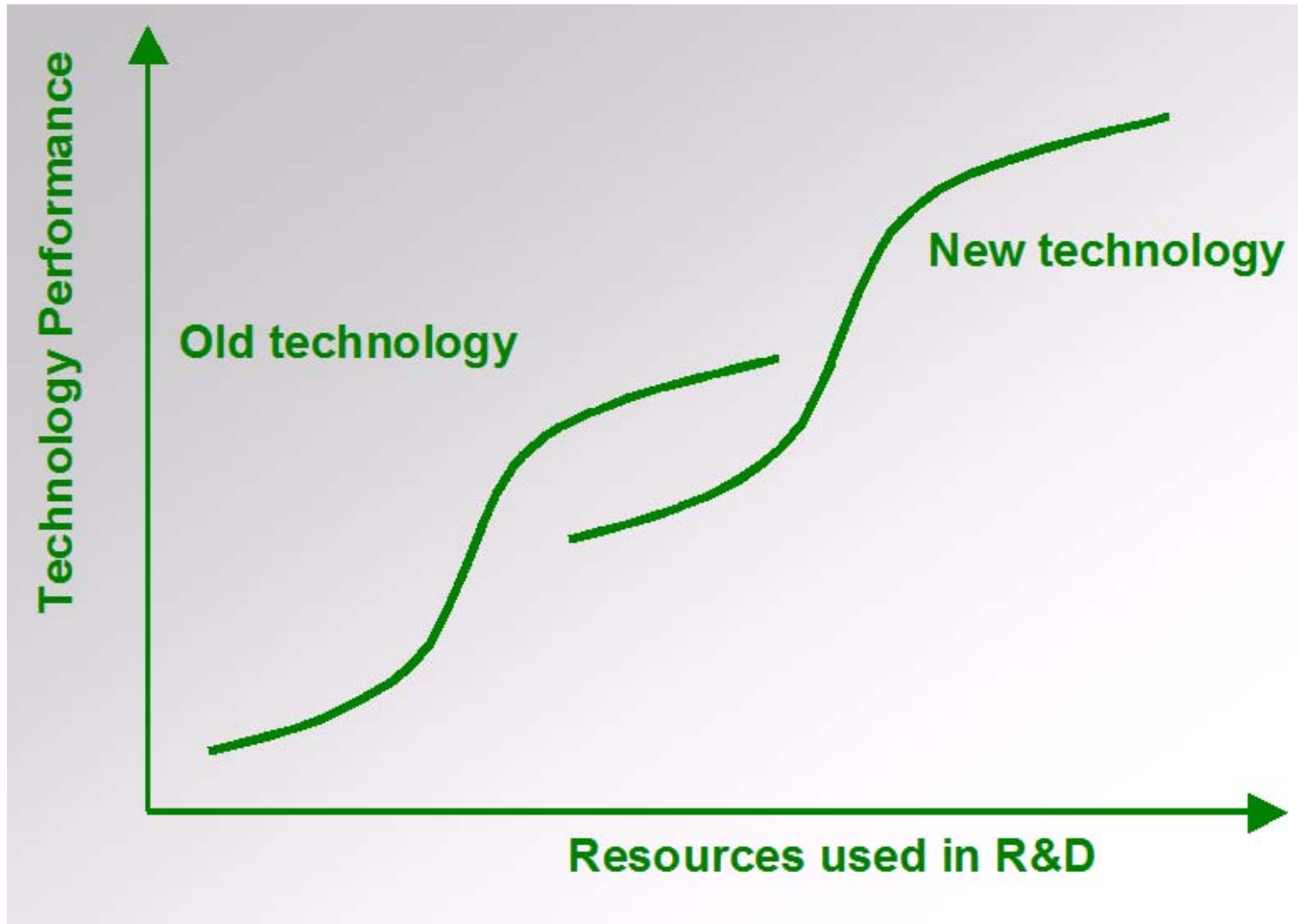
[http://en.wikipedia.org/wiki/Technology\\_Adoption\\_LifeCycle](http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_Adoption_LifeCycle)

# La courbe en S

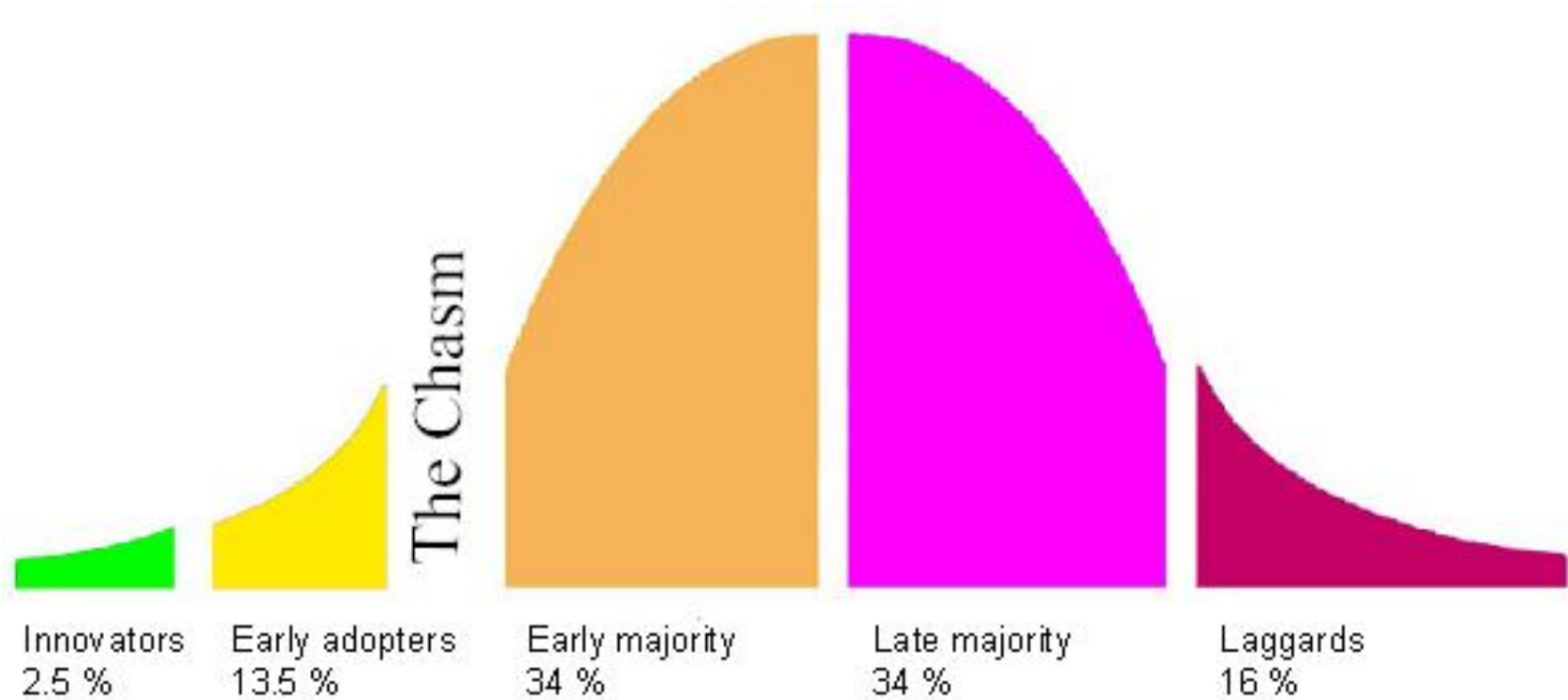


[http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion\\_of\\_innovations](http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations)

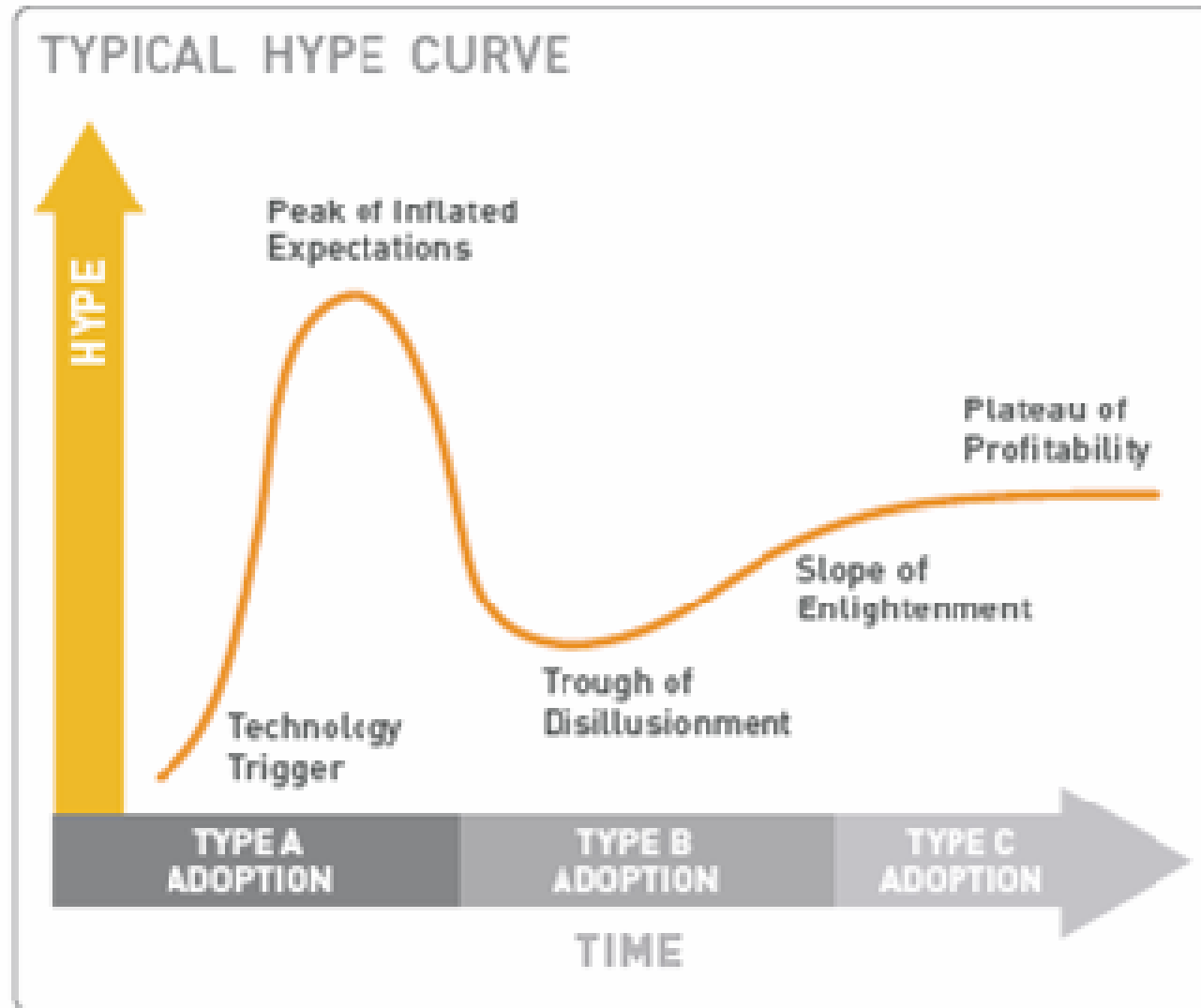
# Enchaînement de technologies



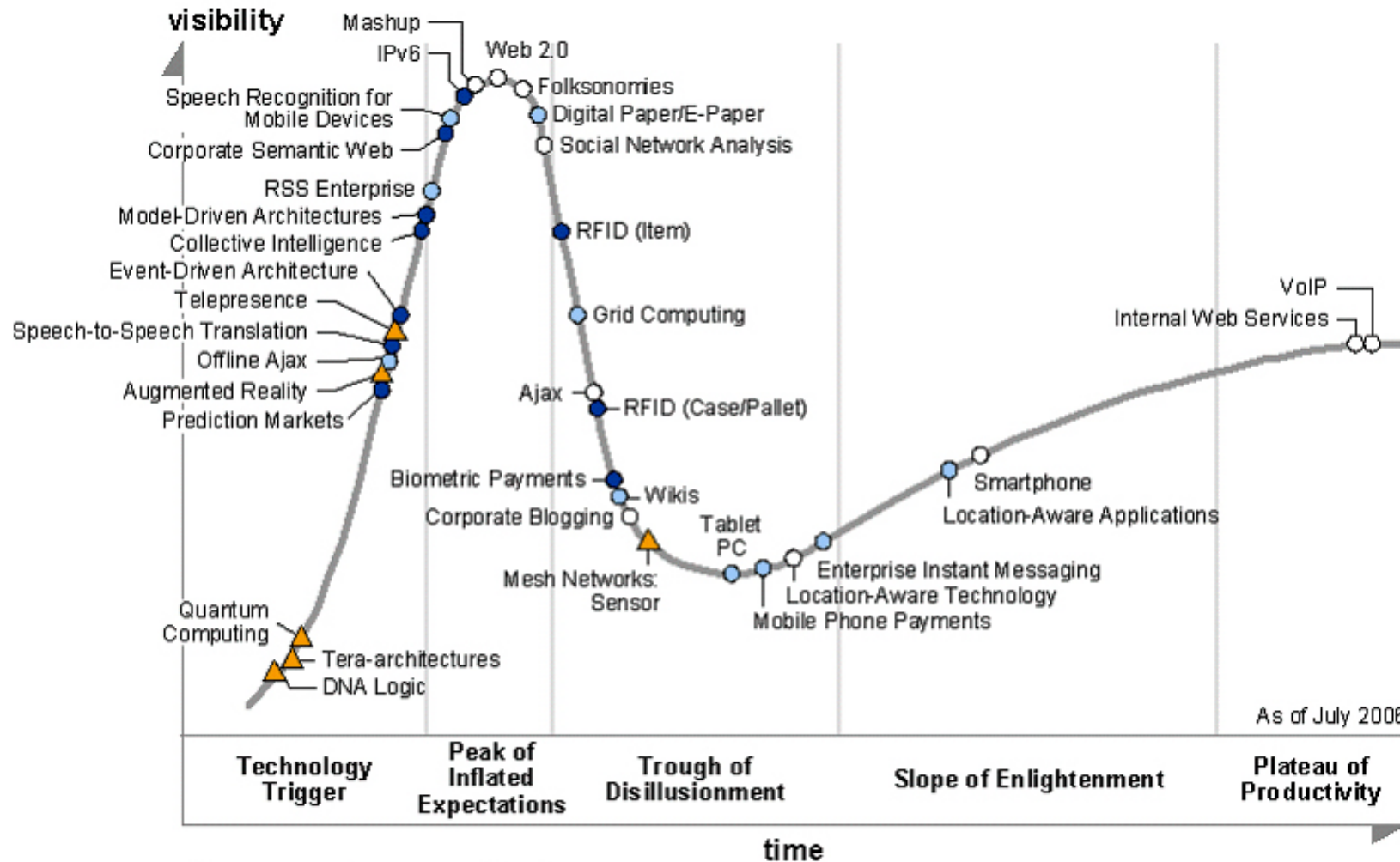
# Crossing the Chasm : quand Moore revoit la courbe d'adoption de Rogers (1991)



# La Hype Curve du Gartner Group, ou comment "lire" les innovations



# La Hype Curve des concepts 2006



**Years to mainstream adoption:**

○ less than 2 years

● 2 to 5 years

● 5 to 10 years

▲ more than 10 years

○ obsolete

⊗ before plateau



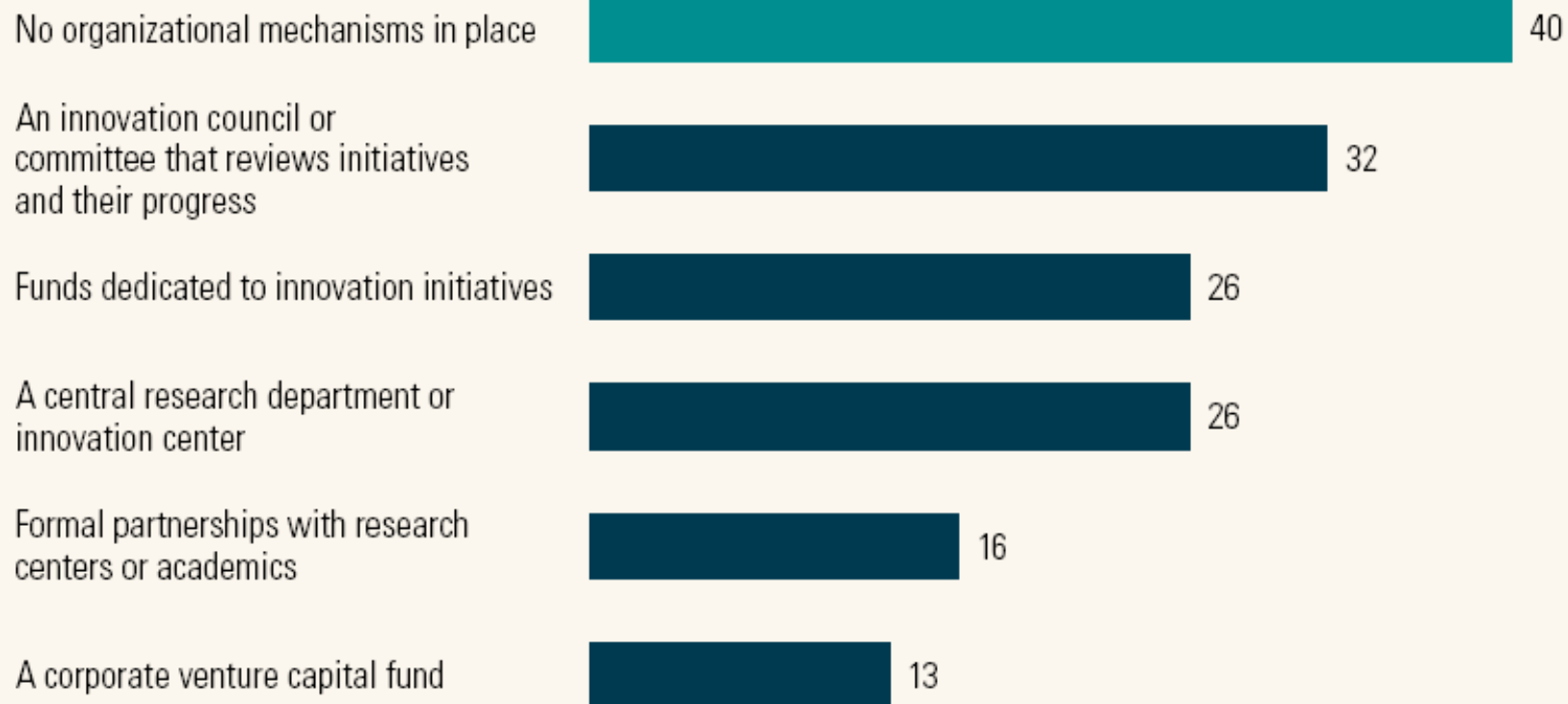
# Principales stratégies d'innovation pour les entreprises

- Stratégies internes
  - Non organisé
  - Systèmes de créativité
  - Organisé
    - Approche par l'expérimentation : R&D, Directions de l'Innovation
    - Structures « projet »
- Stratégies externes
  - Spinoff
  - JV's
  - Venture
  - Réseau d'innovation

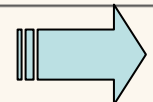
# Organisation de l'innovation dans le domaine financier (Mc Kinsey Survey – Innovation in Financial Services, 04/2007)

% of respondents,<sup>1</sup> n = 322

*Which of these organizational mechanisms does your company currently have in place to facilitate innovation?*



<sup>1</sup> Respondents could select multiple answers.





## **Bonnes pratiques de pilotage de projets innovants**

# 10 pratiques pour réussir vos projets innovants

1. Poser l'objectif du projet
2. Construire et porter la vision du projet
3. Identifier les enjeux et les risques
4. Contraindre le projet par les coûts
5. Découper le projet en blocs
6. Mettre l'équipe projet en conditions d'expérimentation
7. Spécifier un minimum
8. Construire les indicateurs de succès dès le début
9. Economiser vos experts
10. Prévoir une réalisation en 2 temps

# Pratique n°1

Poser l'objectif du projet

# Quelle est la question ?

Exemple 1 :

**« Comment aider les chargés d'accueil téléphonique à répondre mieux et plus vite aux différentes demandes et situations d'appels ? »**

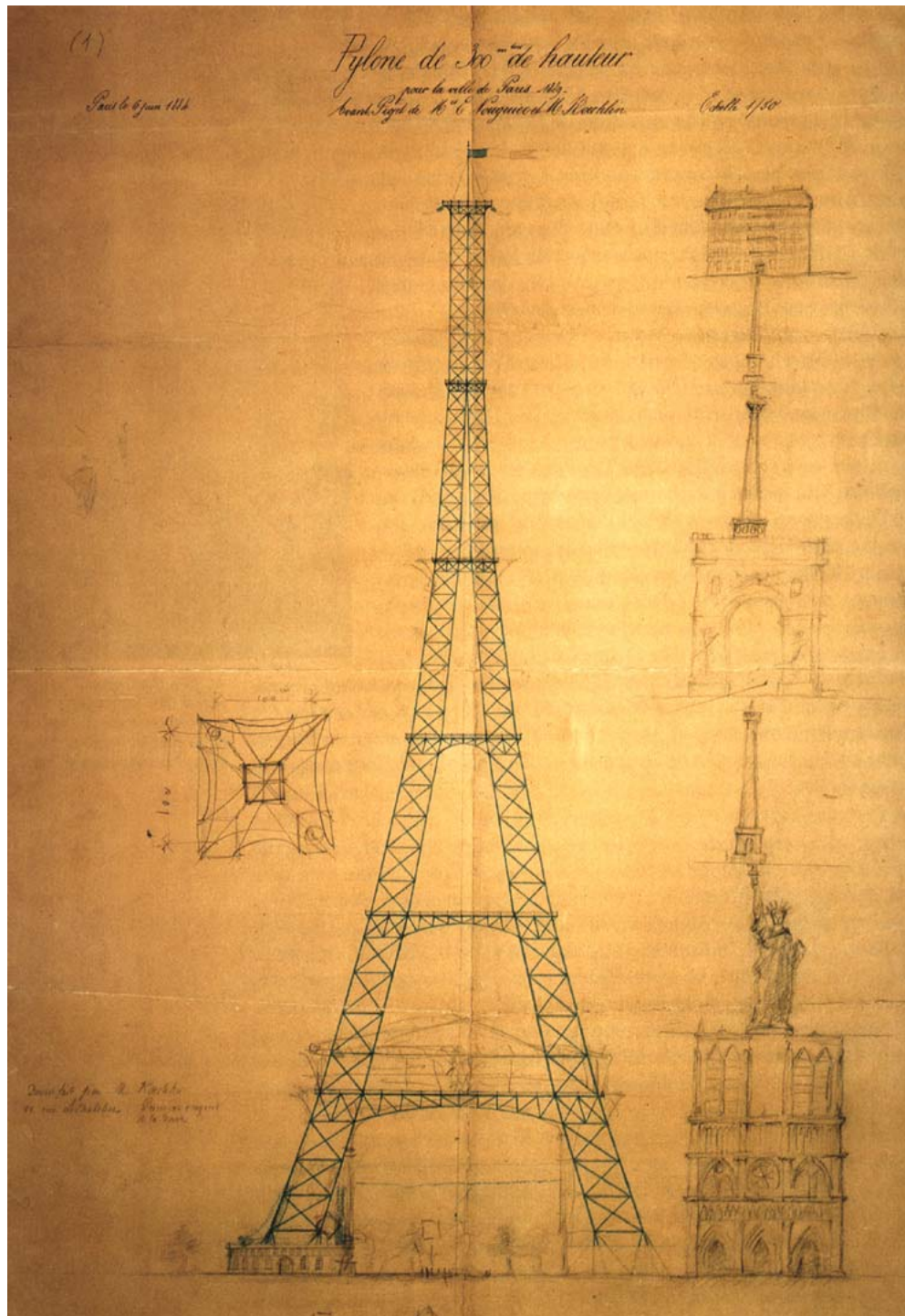
Exemple 2 :

**« Comment recruter un réseau de courtiers et faire du CA avec une offre purement internet ? »**

## Pratique n°2

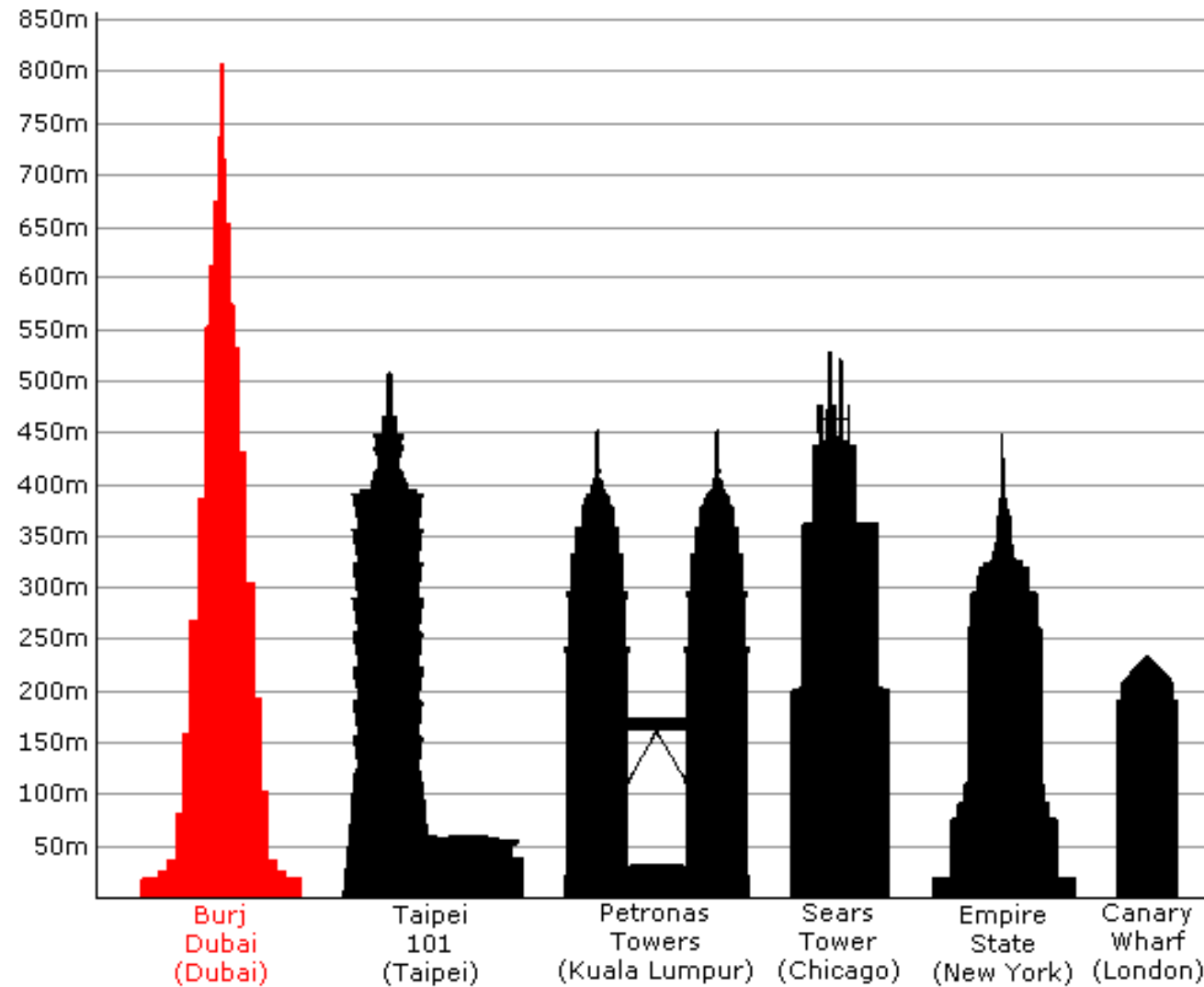
Construire et porter  
la vision du projet





# La vision de la Tour Eiffel (Émile Nougues et Maurice Koechlin - 1884)

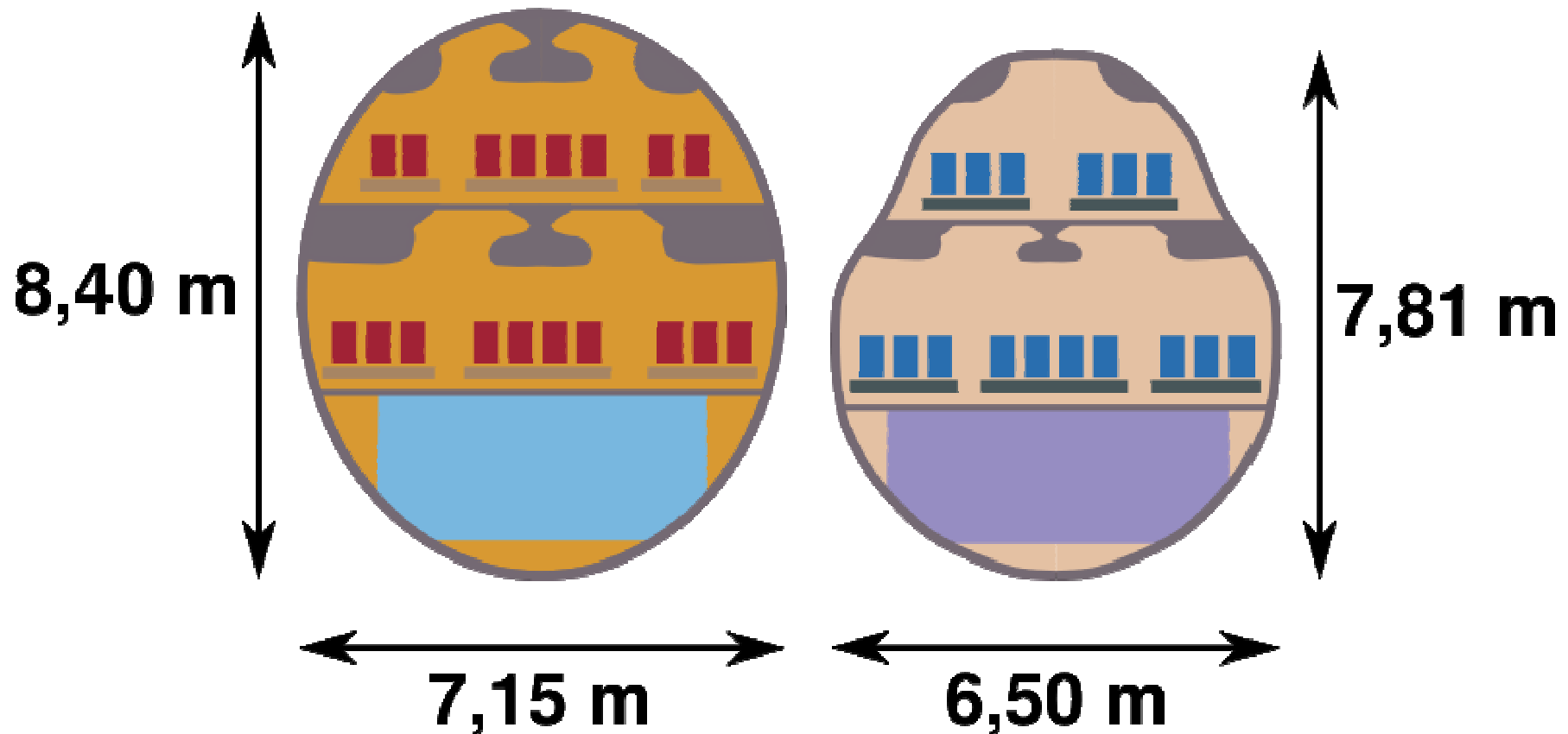
# Burj Dubai (2008)



# La vision de l'A380

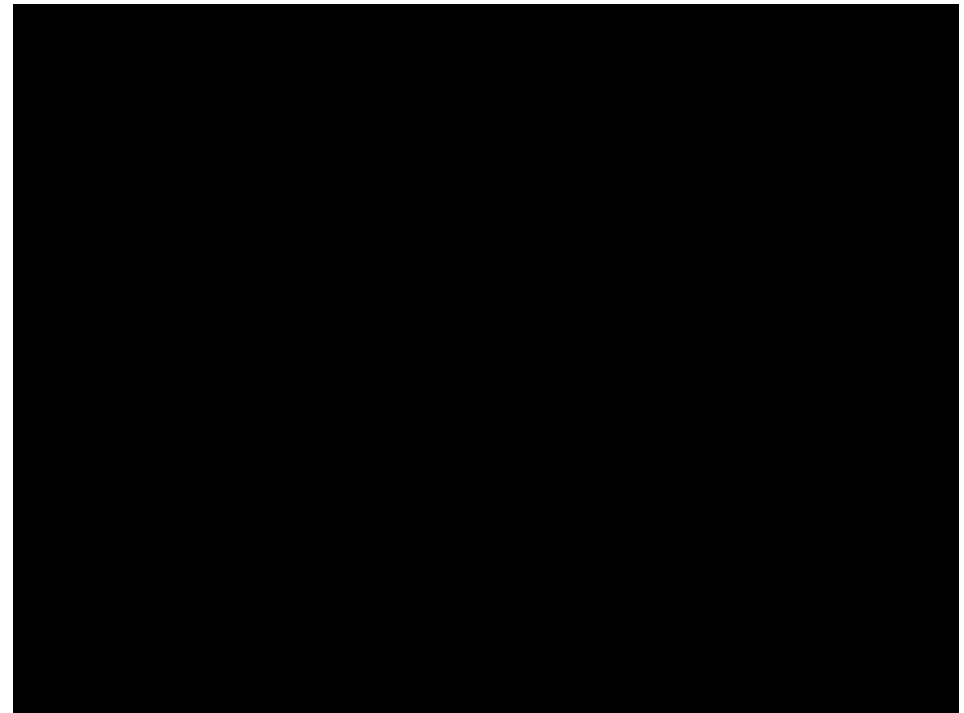
**Airbus A380**

**Boeing 747**

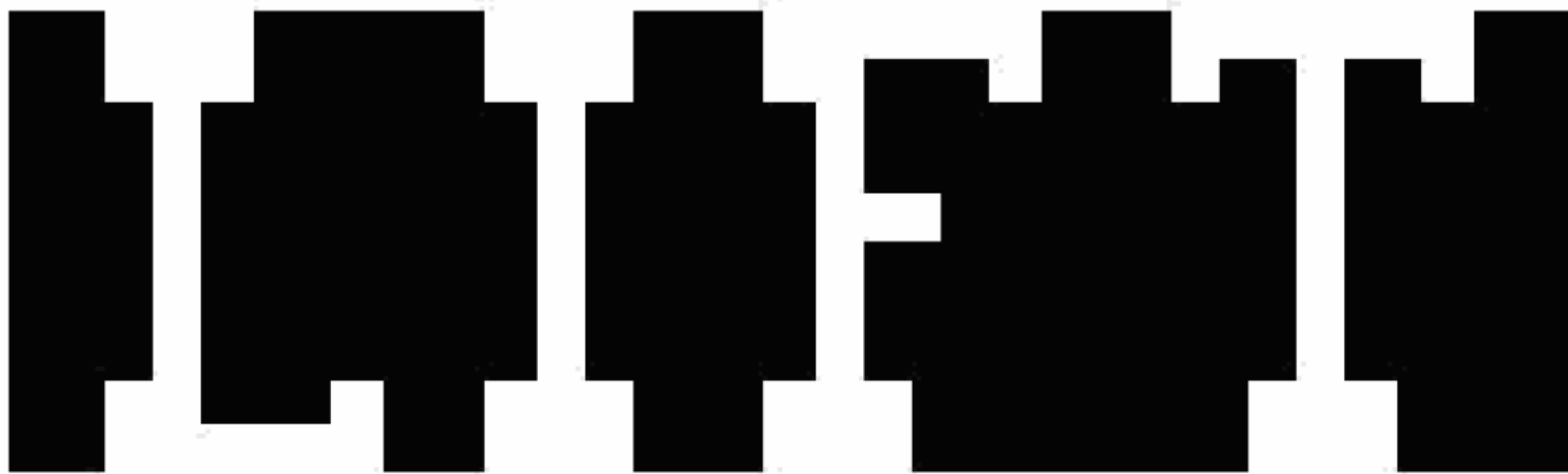


# La vision canalise l'imagination

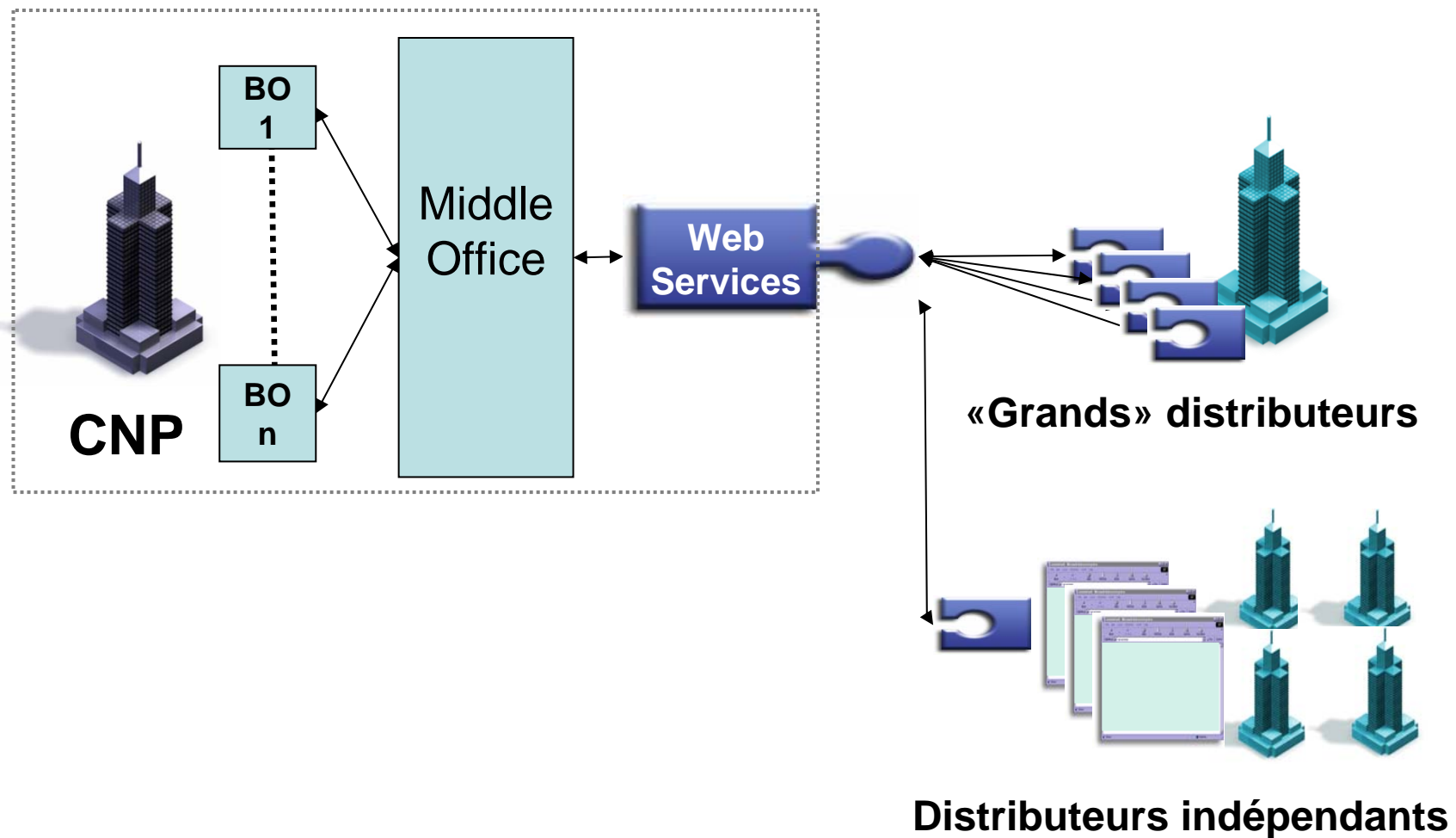
ROUGE NOIR JAUNE  
BLEU ORANGE NOIR  
JAUNE BLEU VERT  
ORANGE ROUGE NOIR  
JAUNE BLEU ORANGE NOIR  
JAUNE BLEU VERT  
ORANGE BLEU  
ROUGE NOIR JAUNE BLEU  
ORANGE NOIR JAUNE BLEU  
VERT ORANGE  
ROUGE NOIR JAUNE BLEU  
ORANGE NOIR JAUNE BLEU  
VERT ORANGE  
BLEU ROUGE NOIR



Que voyez vous ?



# Vision : cas d'une architecture orientée distributeurs

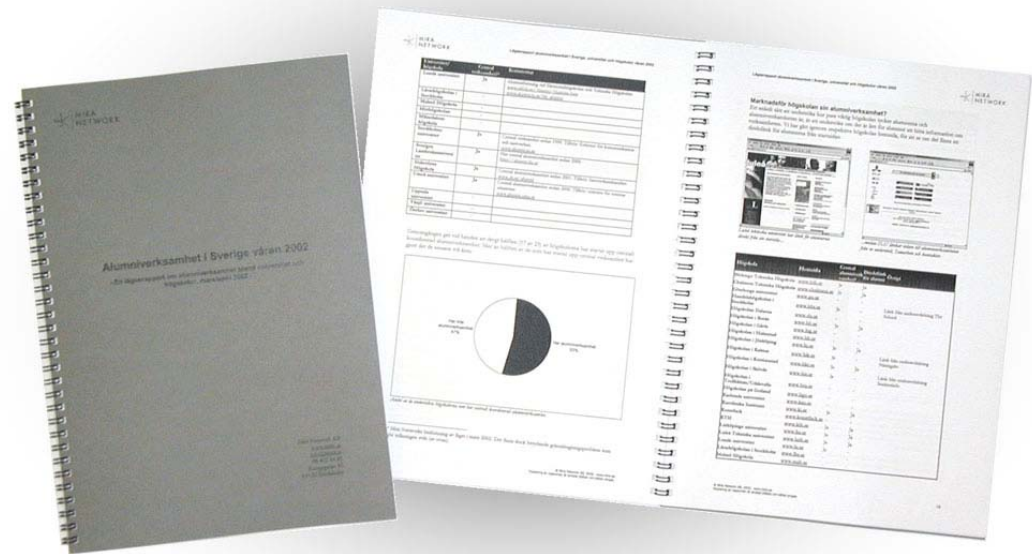


## Pratique n°3

Identifier les enjeux et les risques

# Un dossier projet de 10 à 20 pages

- Enjeux pour l'entreprise
- Enjeux pour le métier
- Enjeux pour le client
  
- Risques Business
- Risques Techniques
  
- Description du projet
  - Ingénierie
  - Protocole de test
  - Coût
  - Délai





# Pratique n°4

Contraindre le projet par les coûts

# CostBox et Design to Cost

- CostBox :
  - enveloppe budgétaire fixe, définie a minima de manière semi-arbitraire
- Design to Cost :
  - Négocier des engagements forfaitaires sur un périmètre flou
  - Ajustement continu du périmètre fonctionnel à l'intérieur de la costbox en fonction de l'analyse de la valeur des fonctions



# Organisez un grand voyage de 1 semaine pour 4 personnes

- 15.000 €
- 1.500 €
- 150 €

# Pratique n°5

Découper le projets en blocs

# Un bloc = un CP = un état

Accueil Documents et listes Créer Paramètres du site Aide

## Pilotage

Modifier la page partagée ▾

### CNP - Pilotage de projet

Blocs du projet : Lab17 ▾

[Ajouter un bloc](#) [Retour au pilotage projet](#) [Masquer le détail](#)

Bloc	Responsable	Etat	Date de début	Date de fin	%	
Business Intelligence	LEMAITRE		03/10/2005	25/11/2005	100	
Démarrage et suivi	SERRE		15/11/2005	31/12/2005	25	
Moteur de tarification	CHABANOL		01/09/2005	28/10/2005	100	
PDF propositions commerciales	LEMAITRE		01/09/2005	21/10/2005	100	
Publication de modules MAMBO	LEMAITRE		02/11/2005	25/11/2005	100	
Rédaction du contenu	HURON		01/09/2005	02/12/2005	90	
Sites de contenu (Front et BO), vitrine et extranet	LEMAITRE		01/09/2005	30/09/2005	100	

1

[Ajouter un bloc](#) [Retour au pilotage projet](#) [Masquer le détail](#)

Nom : Démarrage et suivi

Etat actuel : Vert ▾

Commentaire :

Date de début : 15/11/2005   
Entrez la date au format J/M/AAAA.

Date de fin : 31/12/2005   
Entrez la date au format J/M/AAAA.

Pourcentage accompli : 25

Responsable : Jérôme SERRE ▾

Description : Démarrage de CNP Mutuelles et suivi de la montée en charge avec les équipe Métier

Etapes :

Points critiques :

Ressources :

# Pratique n°6

Mettre l'équipe en conditions  
d'expérimentation

# Une équipe mandatée pour défricher

- Un DP garant du cap
  - Gardien de la vision du projet
  - Gardien de la méthode
  - Garant de l'adhésion des acteurs
  - Challenging permanent du projet
    - - Comités tomates
    - - Miroir permanent du DP
- Une organisation permettant des itérations rapides
  - Piloter le planning par l'information et non par des dates préétablies
  - Equipe autonome sur la plupart des décisions
  - Comité de pilotage restreint
  - Contributeurs experts « à la demande »

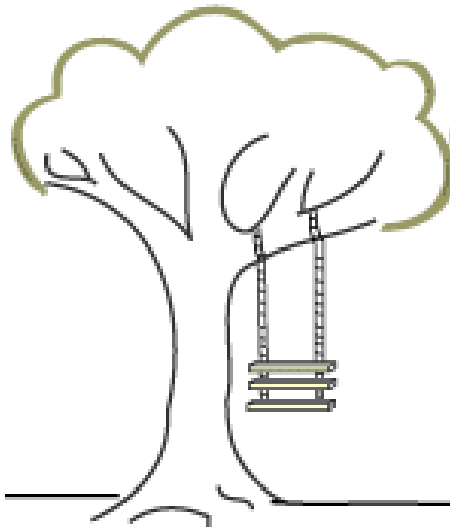
# Pratique n°7

Spécifier un minimum



# La balançoire

## How it was specified



Source: The origin and appropriate attribution of this cartoon are unclear: It is widely repeated on the Internet and in presentations in a number of variations.

Source: Forrester Research, Inc.

## Pratique n°8

Construire les indicateurs de succès dès le début

# Exemple de liste d'indicateur suivis sur un projet

- Valeur d'image => D2C
  - Retour qualitatif des CP
  - Verbatim clients
- Valeur d'usage => DSA
  - Nombre de formulaires remplis par les CP pilotes
  - % de formulaires traités par Mynotes
  - Taux d'erreurs métier sur les formulaires (comparé au % sur les formulaires non Anoto)
- Reconnaissance de caractères => Innovation
  - % de substitution
  - % d'alertes
- Intégrité physique/électronique => DSA
  - Enregistrement : intégrité vérifiée
  - Enregistrement des écarts
  - % de formulaires en écart
  - Analyse ABC des écarts
- ROI => DSA
  - Coût
  - Economies

## Pratique n°9

# Economiser vos experts

# Le bon expert au bon moment

- Experts métiers
  - Cas : application mettant en œuvre des moteurs de simulation actuariels
    - Ressource rare : actuaire
    - Implication de l'actuaire sur 7 ½ journées
      - Extraction d'un plan de test
      - Assistance à l'éditeur
      - R7 de l'application livrée
    - 1<sup>ère</sup> application de ce type livrée en 3 mois
- Experts techniques
  - Challenge du projet en amont
  - Dessin de l'architecture
  - Coaching de l'équipe projet technique

# Pratique n°10

Prévoir une réalisation en 2 temps



BILL  
PAXTON



GARY  
SINISE



ED  
HARRIS



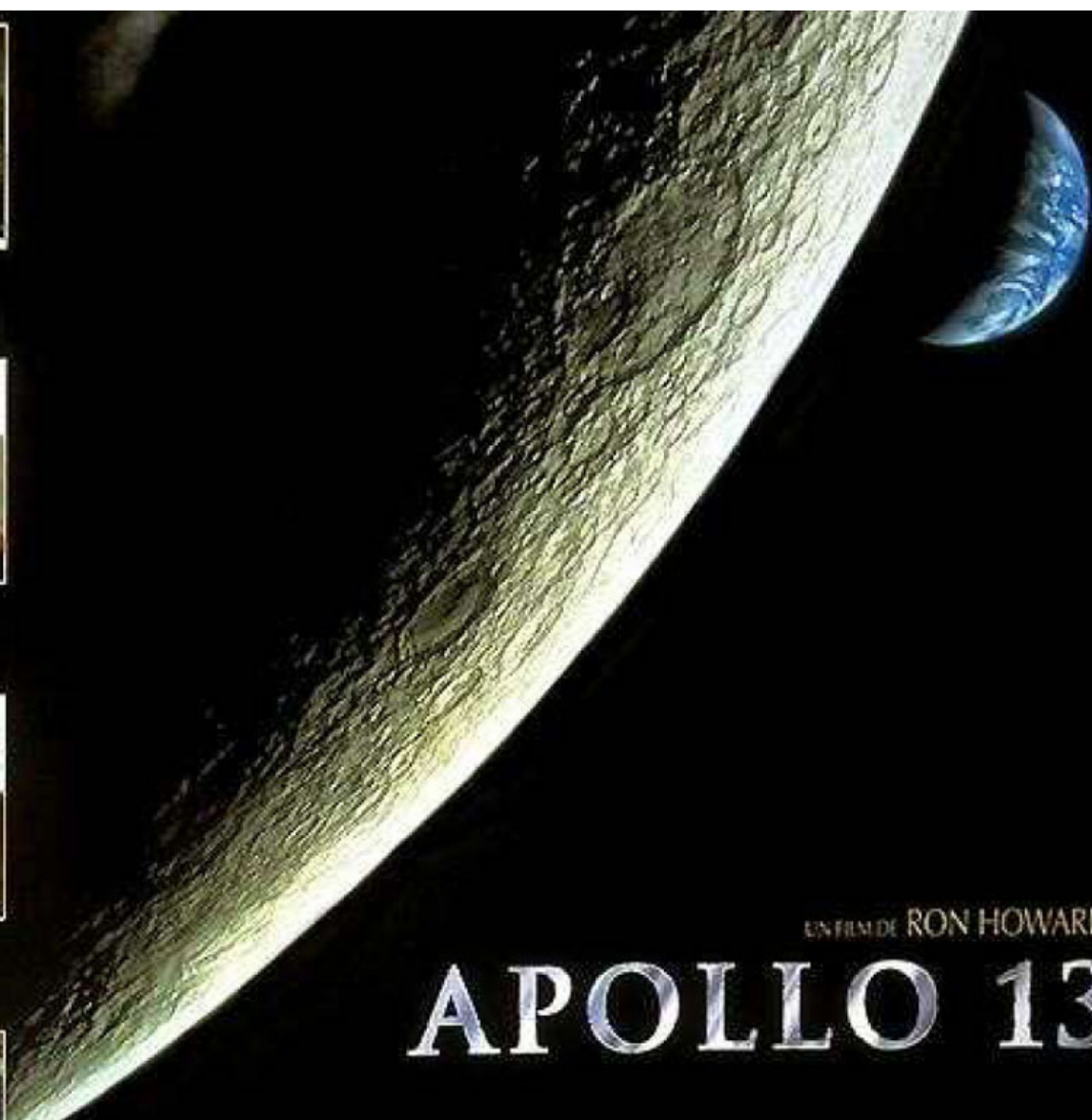
DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE  
DEAN CUNDEY A.S.C.

PROFESSEUR  
TODD HALLOWELL

PROFESSEUR  
JIM LOVELL & JEFFREY KLUGER

SCÉNARISTES  
WILLIAM BROYLES, JR & AL REINERT

PROFESSEUR  
BRIAN GRAZER



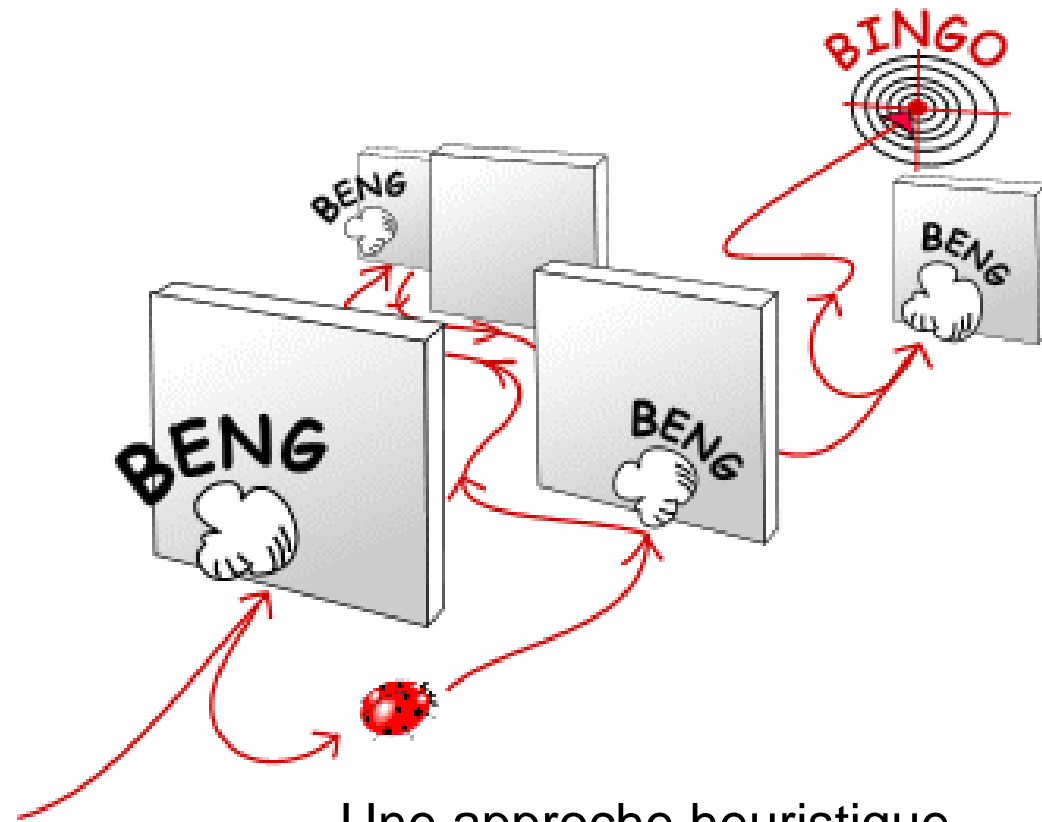
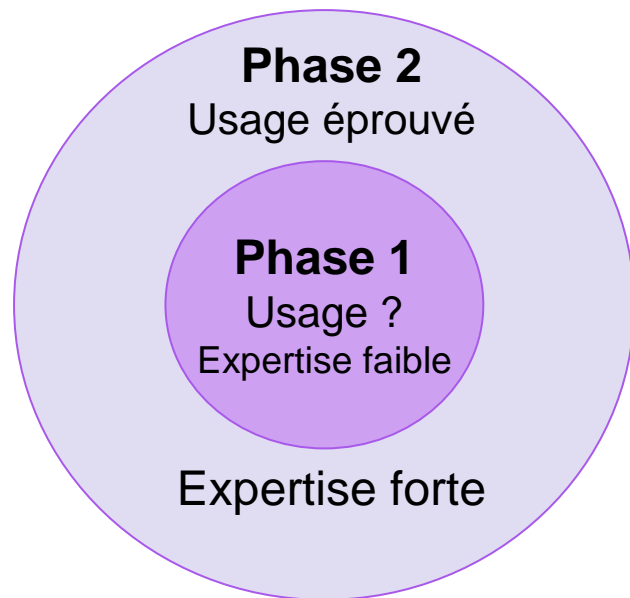
UN FILM DE RON HOWARD

# APOLLO 13

IMAGINE ENTERTAINMENT PRÉSENTE UNE PRODUCTION BRIAN GRAZER  
"APOLLO 13" KATHLEEN QUINLAN MUSIQUE DE JAMES HORNER  
COSTUMEUR RITA RYACK PRODUCEUR ALDRIC LA'ULI PORTER MICHAEL BOSTICK  
MONTAGEUR MIKE HILL DAN HANLEY DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE MICHAEL CORENBLITH  
PROFESSEUR TODD HALLOWELL PROFESSEUR JIM LOVELL & JEFFREY KLUGER  
SCÉNARISTES WILLIAM BROYLES, JR & AL REINERT PROFESSEUR BRIAN GRAZER

# Tester le noyau puis industrialiser

Processus de validation et de décision rapide en phase 1



Une approche heuristique et agile



# Il n'existe pas de recette infallible

*(Extrait de « 10 Biggest Computer Flops of all time », F. Cavazza - 2006)*



Apple II



Lisa



Newton



NeXt

Merci de votre attention !

*« Ce n'est pas parce que les choses  
sont difficiles qu'on n'ose pas,  
c'est parce que l'on n'ose pas  
qu'elles sont difficiles... »*

Sénèque