

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

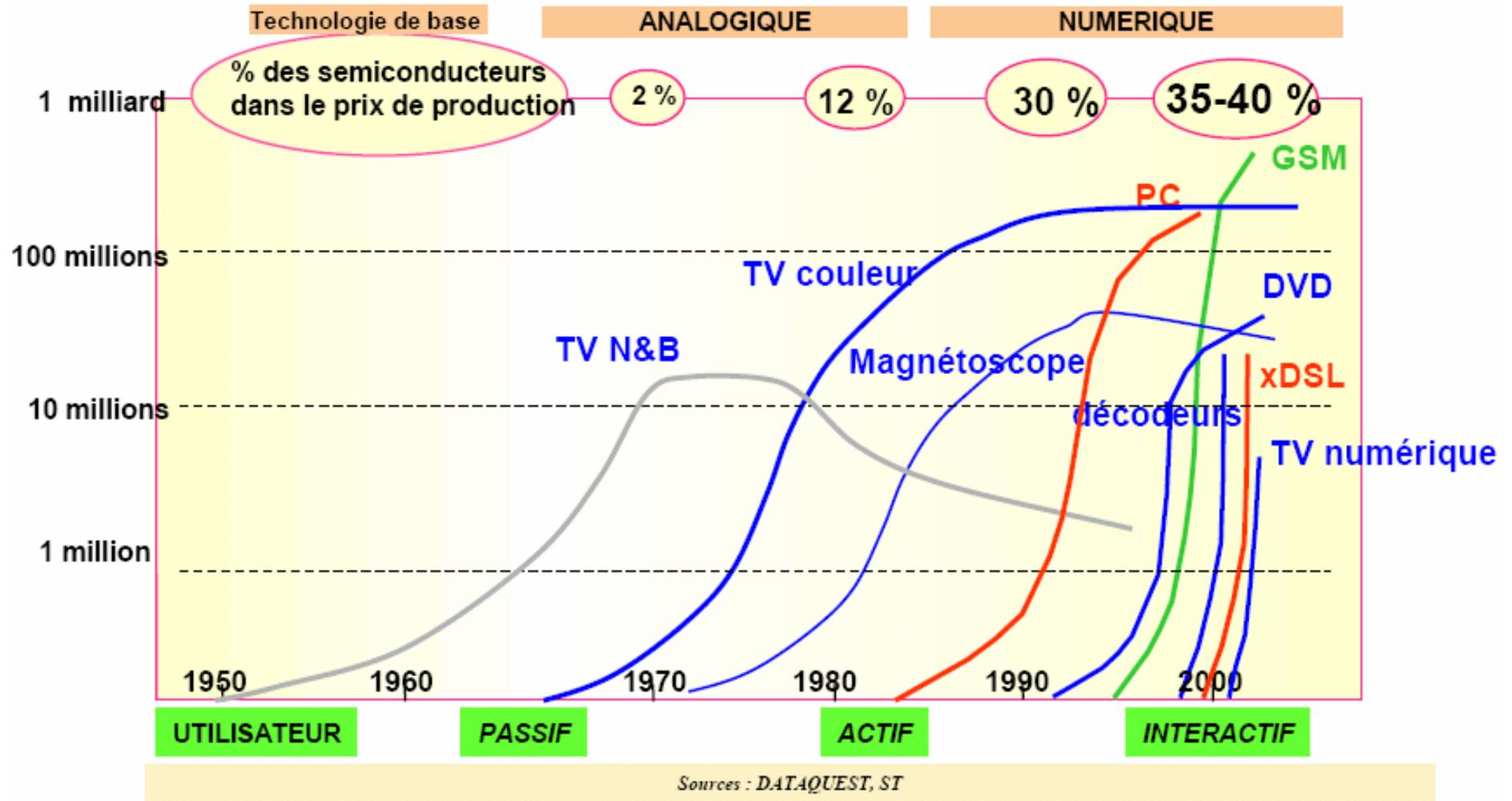
L'innovation est la priorité des entreprises

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						
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



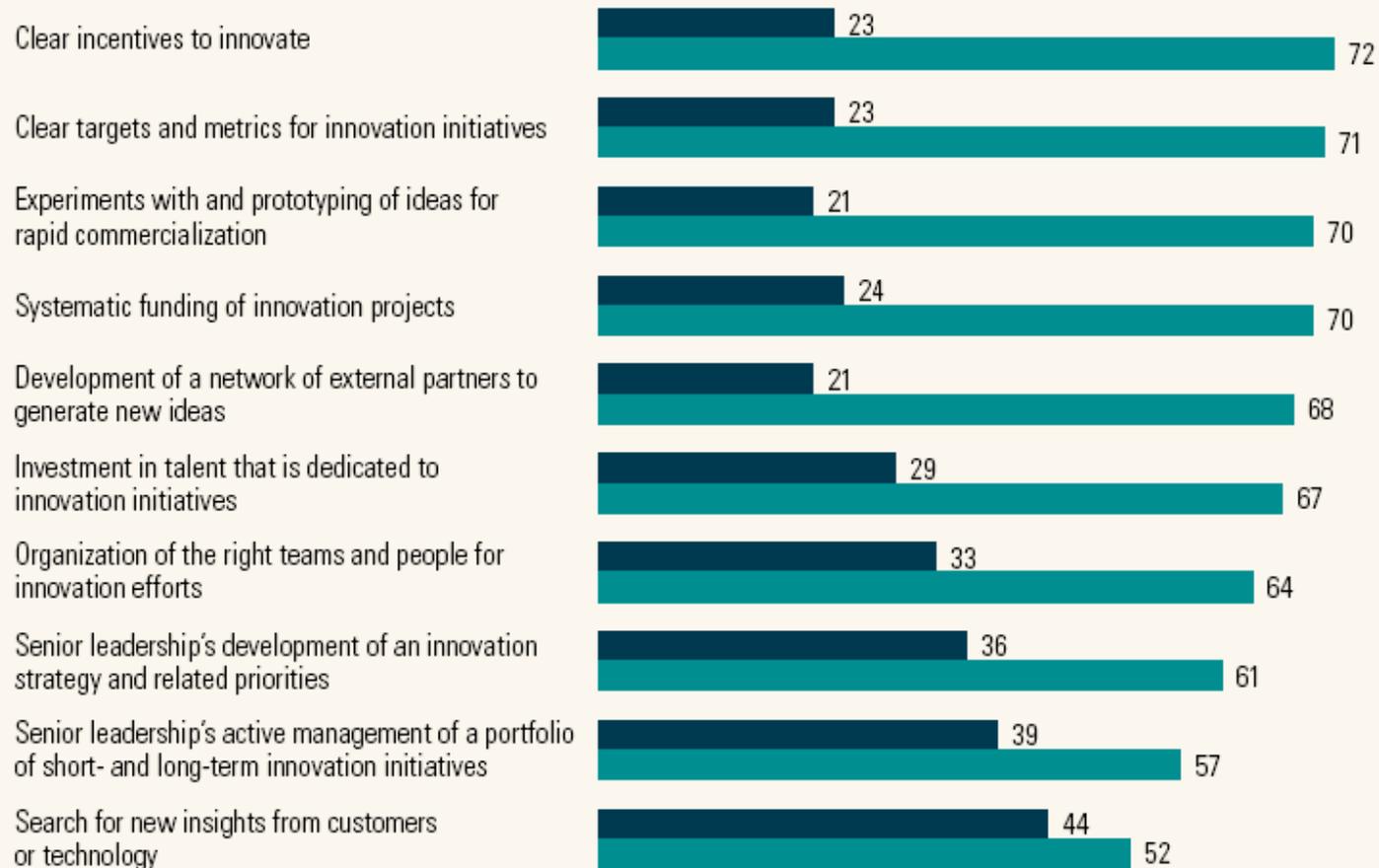
Comment les entreprises jugent leur process d'innovation ?

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

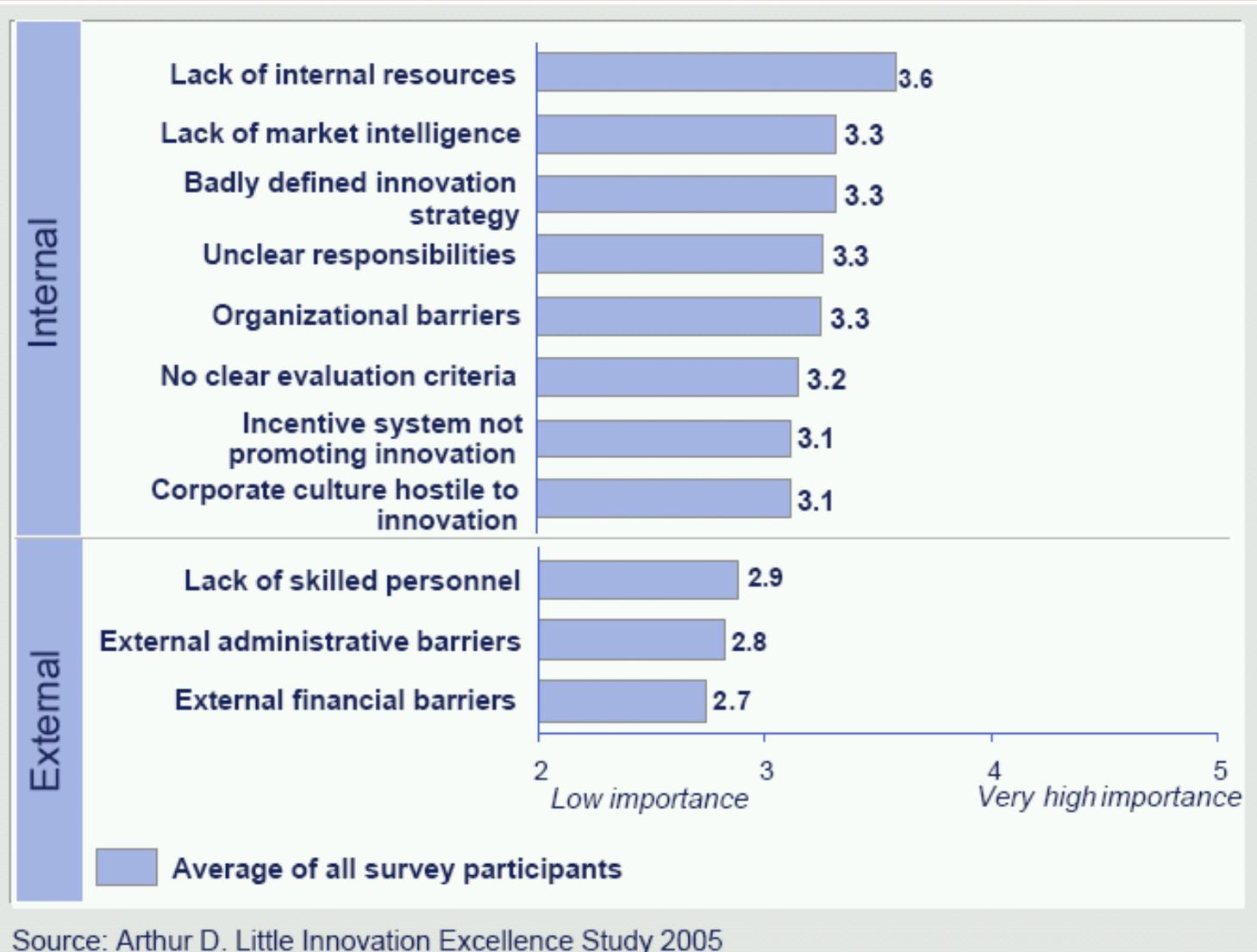
% of respondents, n = 322¹

Well/extremely well
Poor/adequate

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



Les barrières à l'innovation



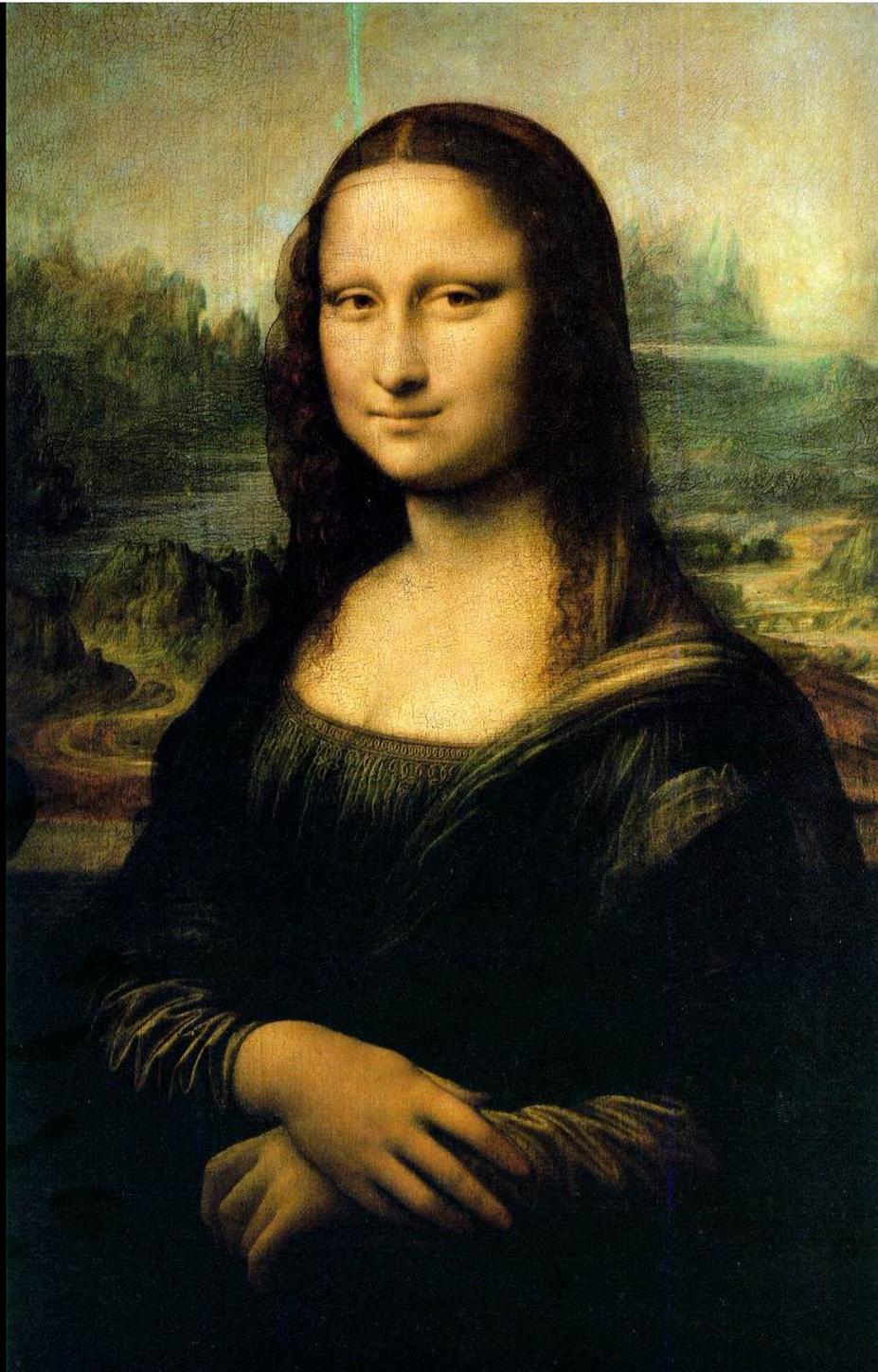


"Some of the ideas in the staff development meeting on innovation seemed interesting but they've never been tried, so I think I'll hold off for now."



"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



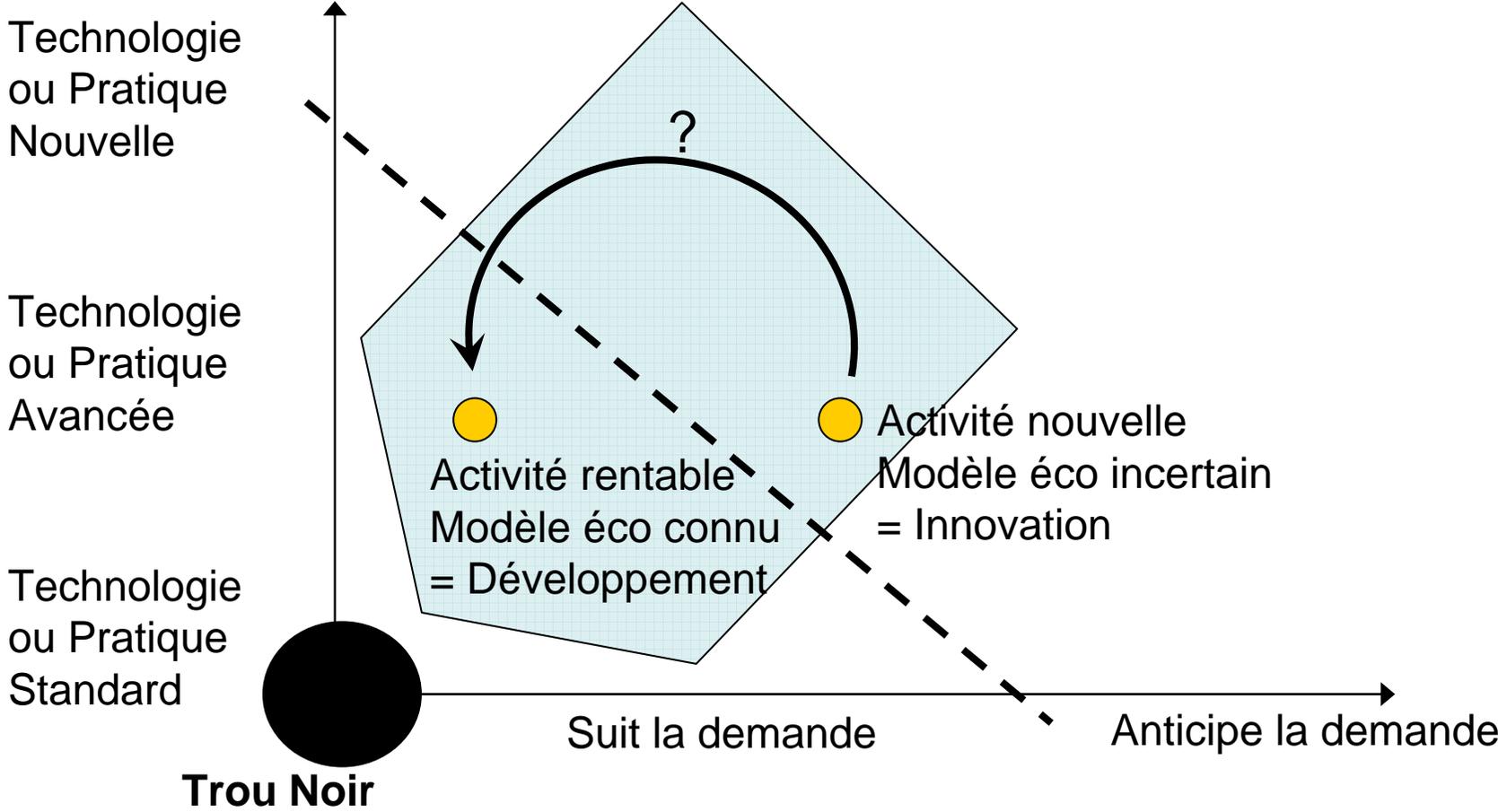
Quelques erreurs d'appréciation...

- 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

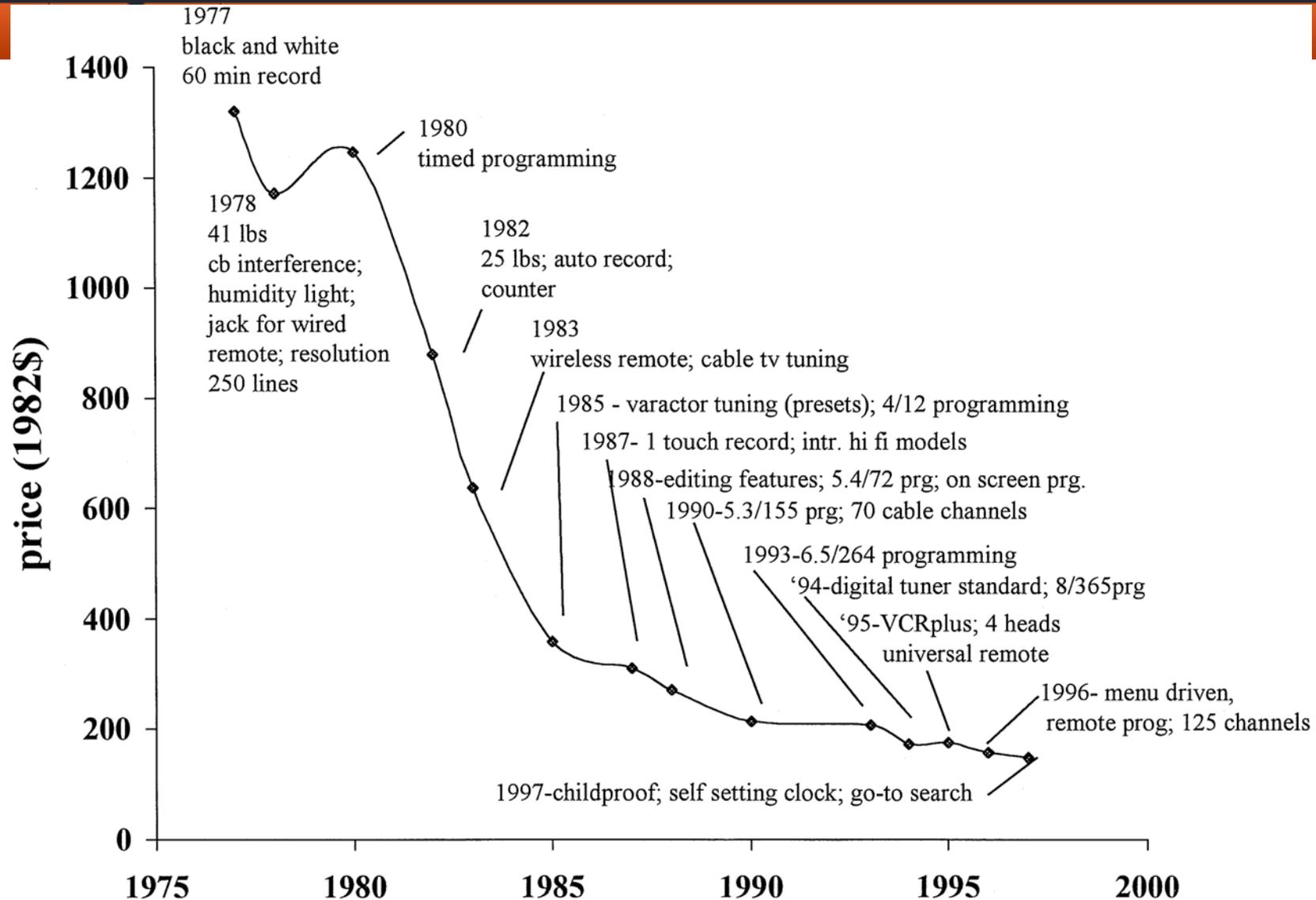
« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes, qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit. » (Keynes)

Frontière entre Innovation et Développement



Source : MIT - Professor DONOVAN

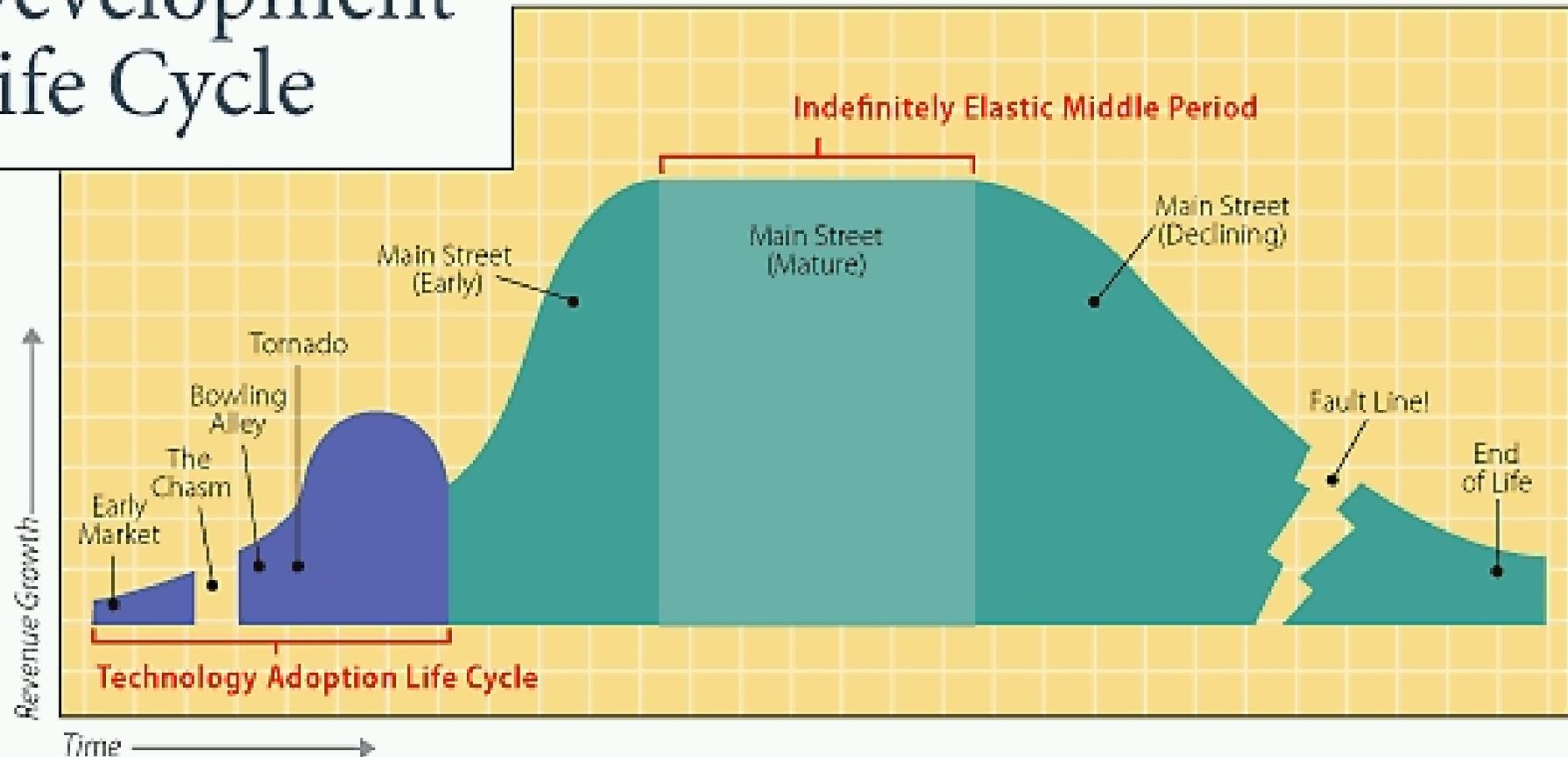
Evolution des prix dans le temps : le cas du magnéto (Ron Adner, Daniel Levinthal, 2001)



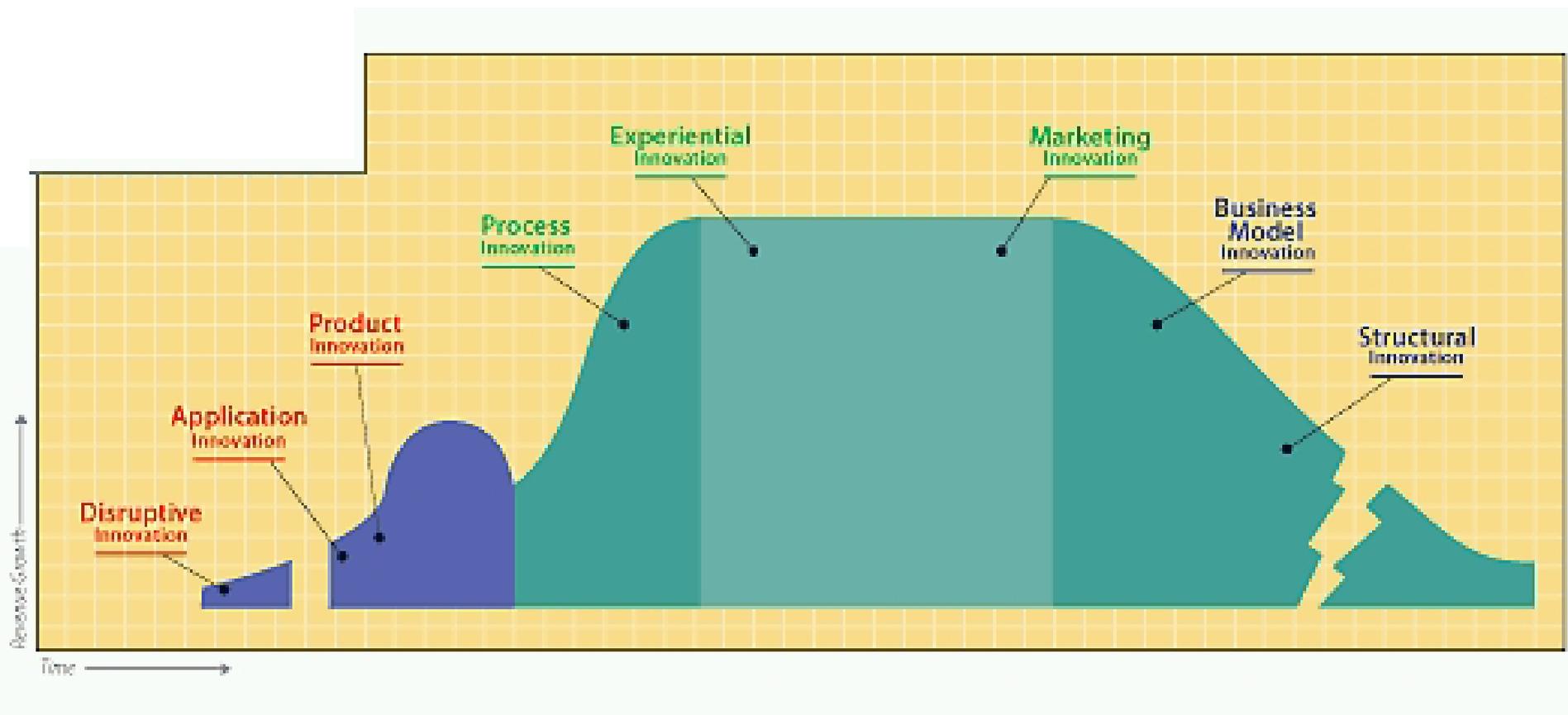
Compiled from data on models featured in Consumer Reports.

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

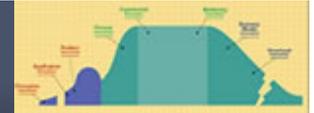
The Market Development Life Cycle



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

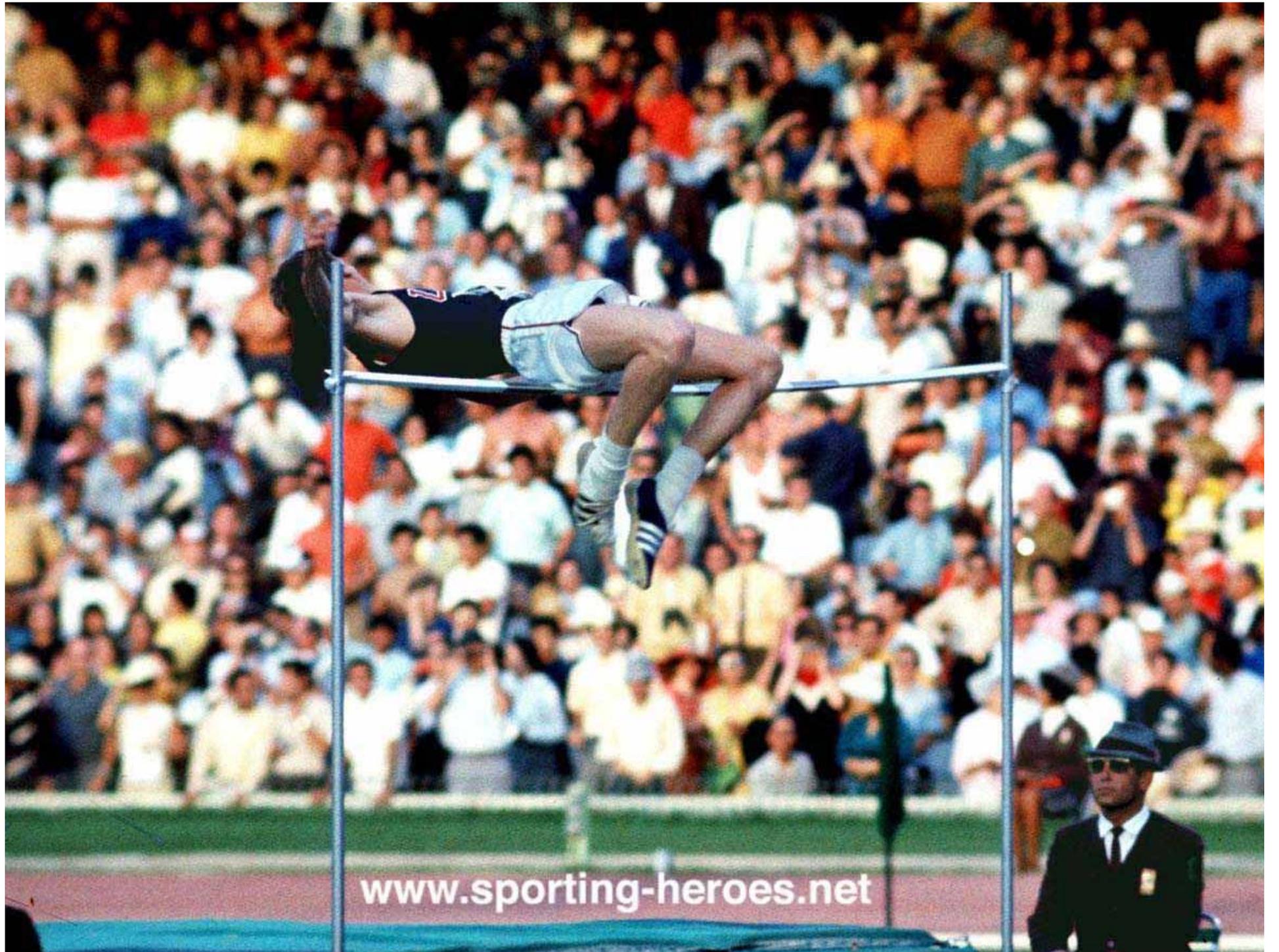


Disruptive innovation

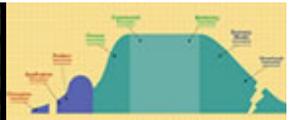


Innovation de rupture	Technologie rendue obsolète
Machine à vapeur	Cheval
Moteur à combustion	Machine à vapeur
Electricité	-
Photographie numérique	Photographie argentique
Photographie argentique	Portraitistes
Imprimerie	Copistes
Internet	Imprimerie, courrier...

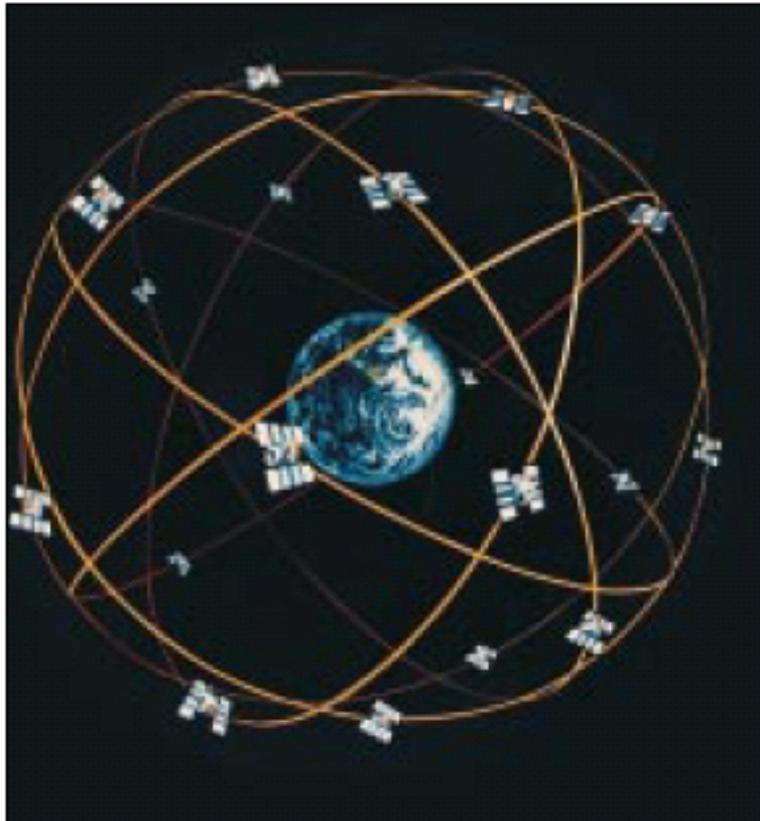
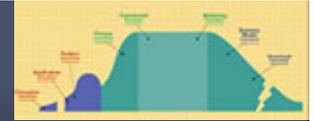




www.sporting-heroes.net



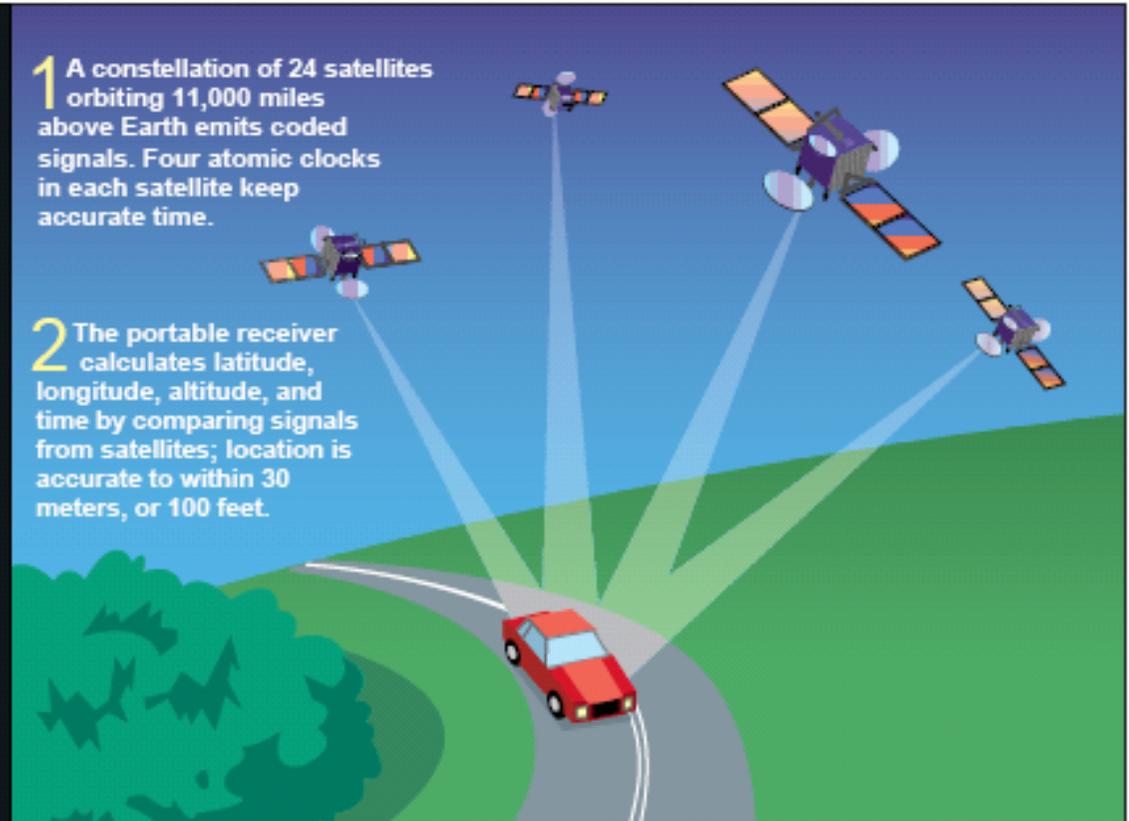
Application innovation : GPS



Rockwell International

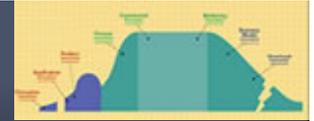
1 A constellation of 24 satellites orbiting 11,000 miles above Earth emits coded signals. Four atomic clocks in each satellite keep accurate time.

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.

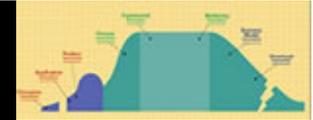


Adapted from *The Washington Post*

Application innovation : distributeurs automatiques de billets

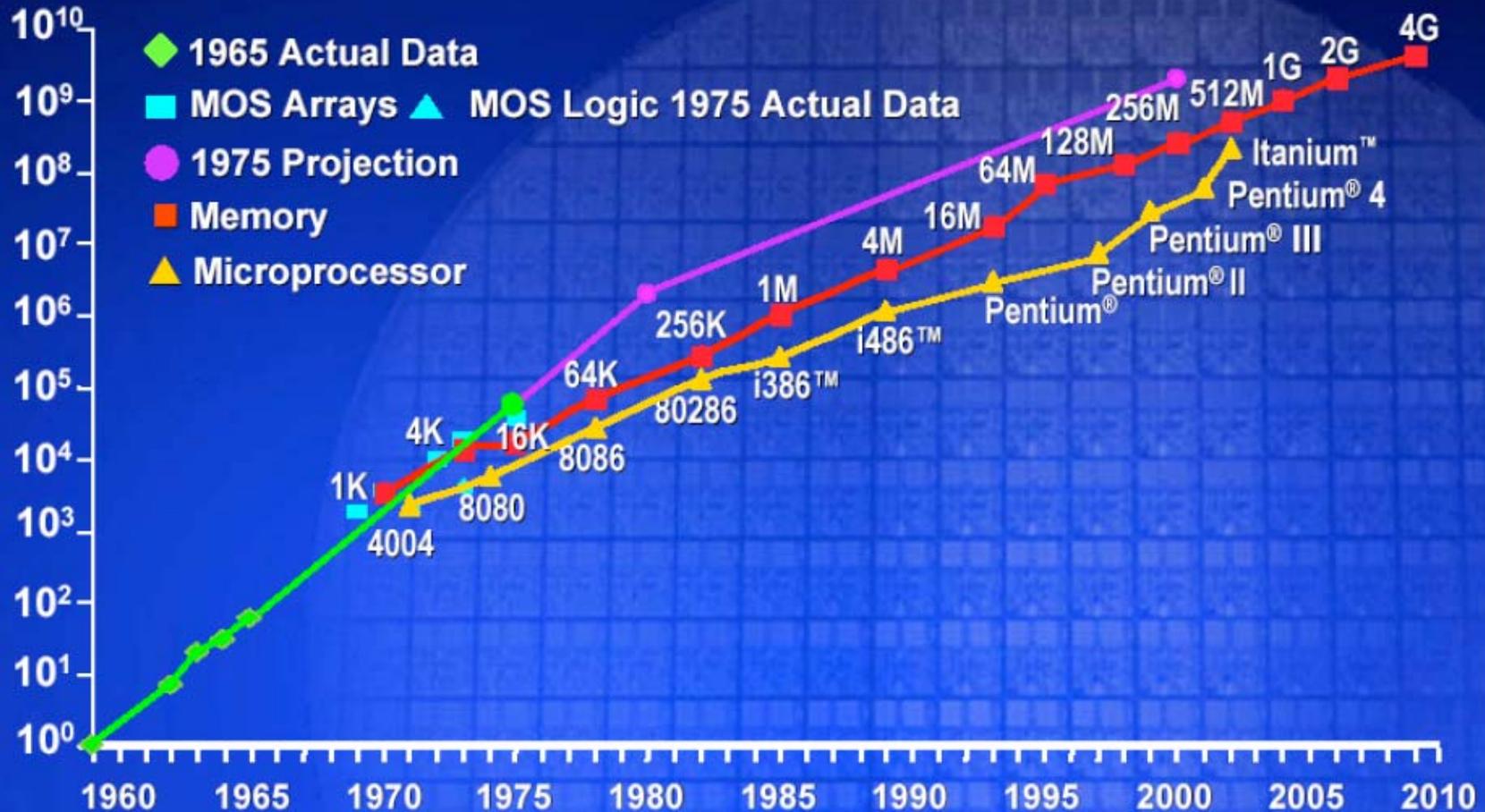


Product innovation : cas des semi-conducteurs

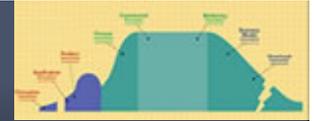


Integrated Circuit Complexity

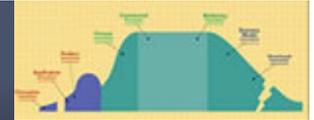
Transistors
Per Die



Product innovation : déclinaison d'un dominant design

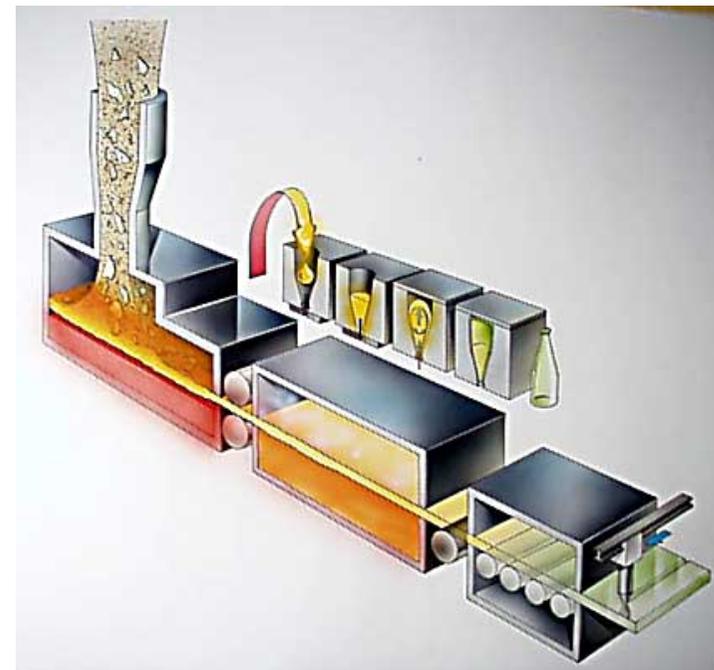
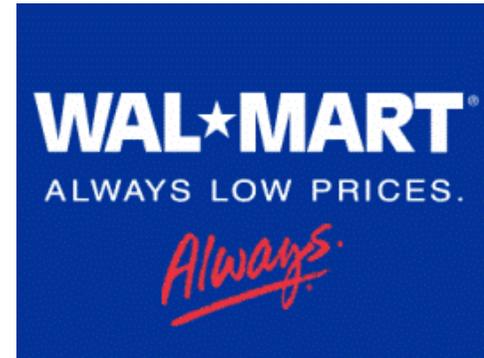


Process innovation : optimisation des process et de la supply chain

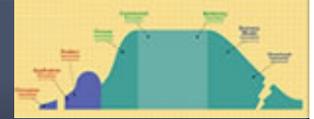


ZARA

DELL™



Experiential innovation : extra service

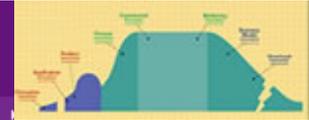




iDTGV

- 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 ? ➔



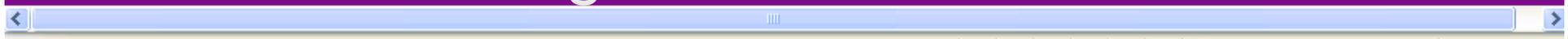
CLIENTS IDTGV, REJOIGNEZ VOTRE ESPACE IDFANS ! ➔ **J'Y VAIS**

IDNEWS ➔ **VALIDER**

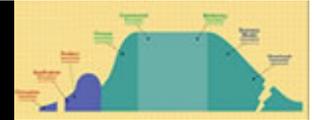
[Plan du site](#) | [Nous contacter](#) | [Qui sommes-nous ?](#) | [Presse & communication](#) | [Partenaires](#) | [CGU](#) | [Données personnelles](#) | [Crédits](#) | [iDTGV](#)



Marketing innovation : iDTGV and Co



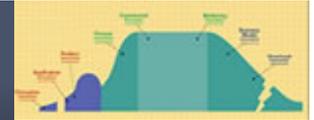
Marketing innovation : Harley Davidson



2/3



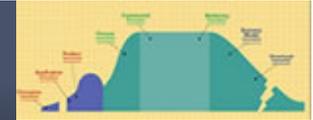
Innovation marketing : DenimCode



3/3



Les business modèles des compagnies aériennes

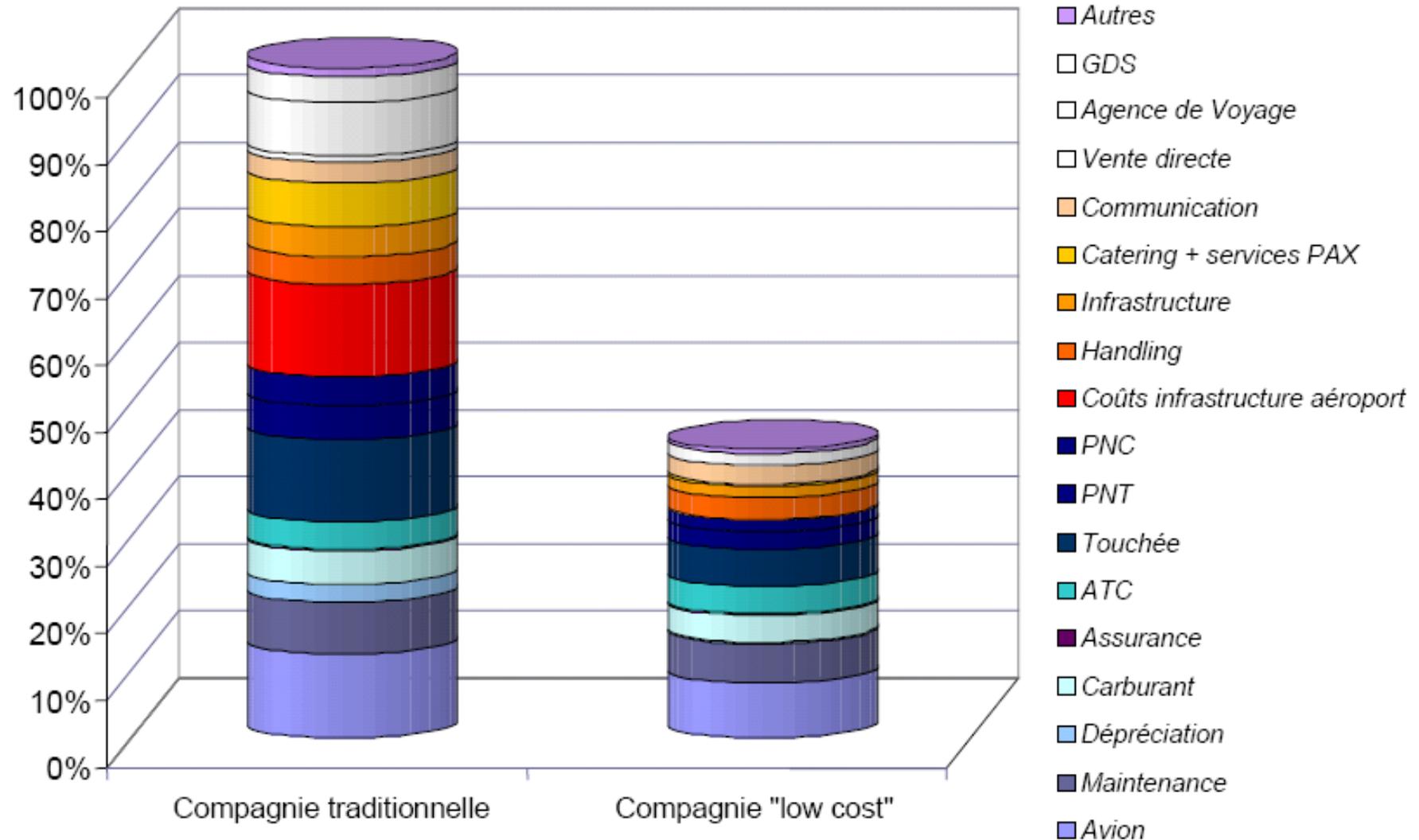
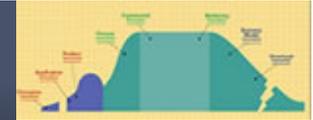


1. Hub
 - Service global : priorité = long courrier business
 - Tarification optimisée

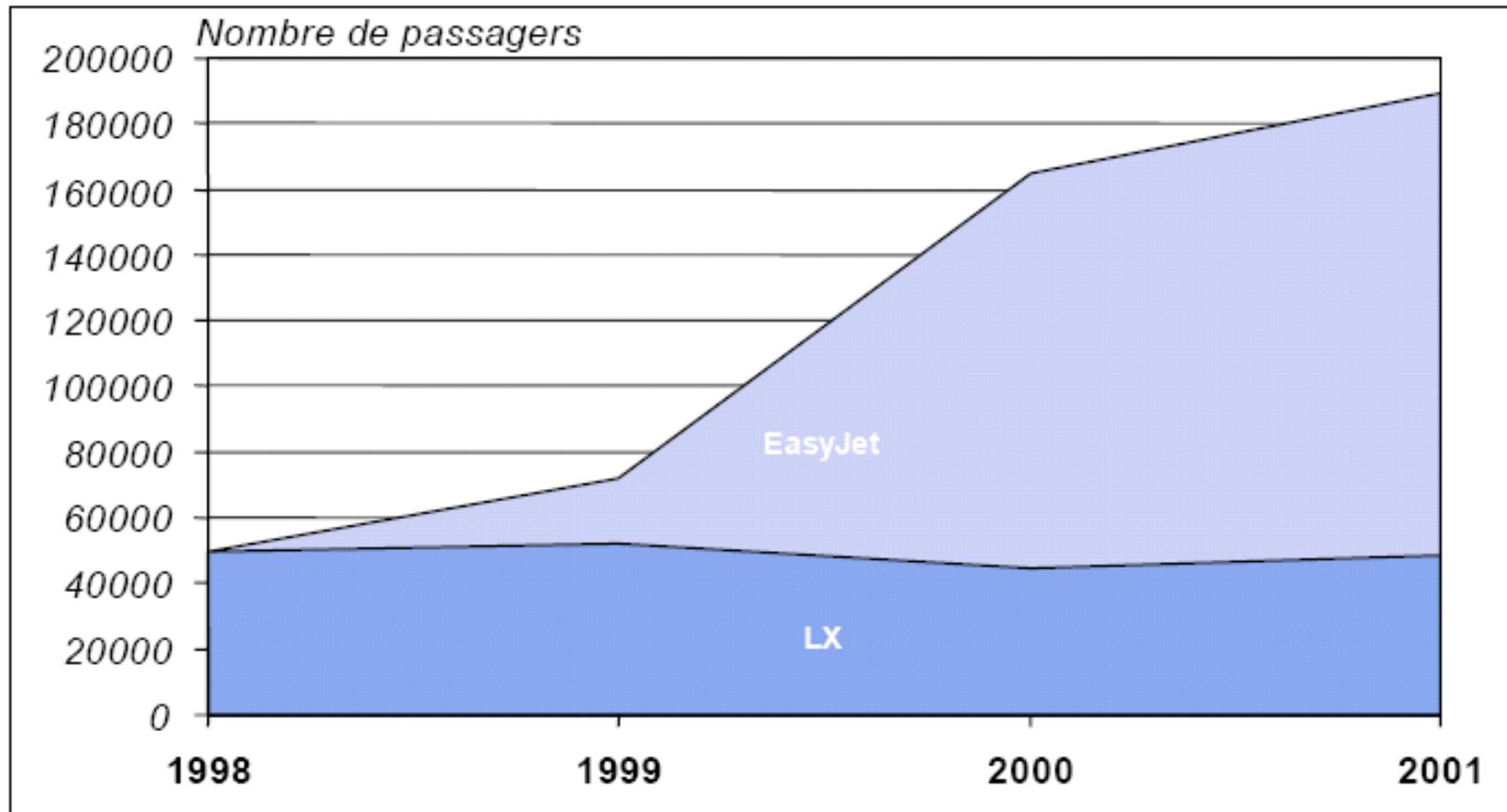
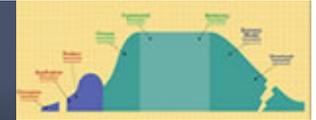
2. Charter
 - Vols ponctuels affrétés longtemps à l'avance

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

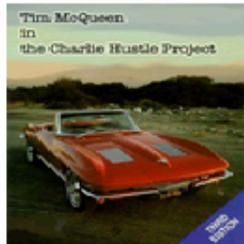
I forgot my password

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 €

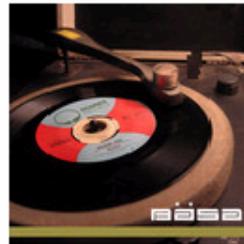
[LISTEN TO ALBUM](#)

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](#)

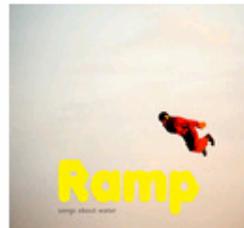


BUY ALBUM - 277 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Electronic / Instrumental

Songs About Water
by [Ramp](#)

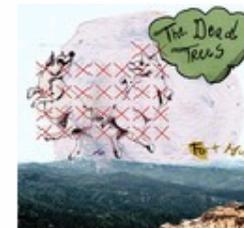


BUY ALBUM - 416 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Folk Rock / Indie Rock

Fort Music
by [The Dead Trees](#)

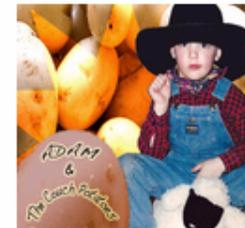


BUY ALBUM - 588 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Go-Go / Childrens

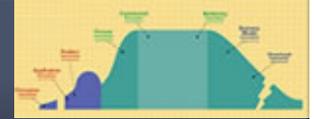
The Early Years...
by [Adam and the Couch P...](#)



BUY ALBUM - 244 €

[LISTEN TO ALBUM](#)

Quelques autres exemples d'innovation sur les modèles économiques



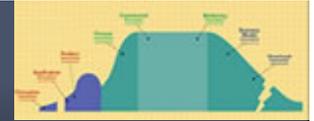
Google™

Publicité : pay per click

eBay™

Petites annonces : enchères

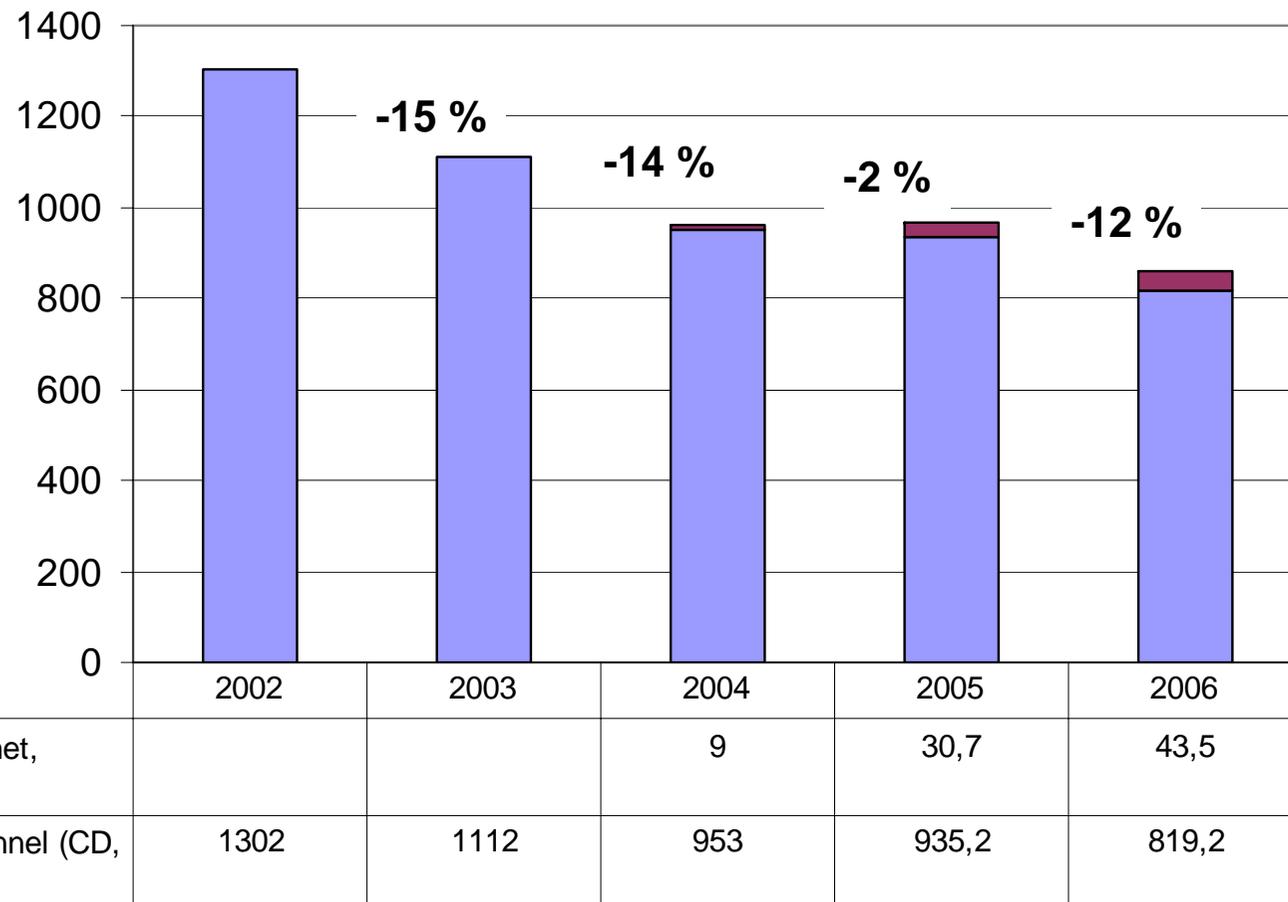
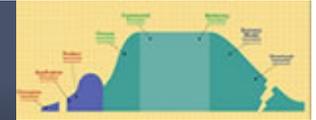
Structural innovation : exemples



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

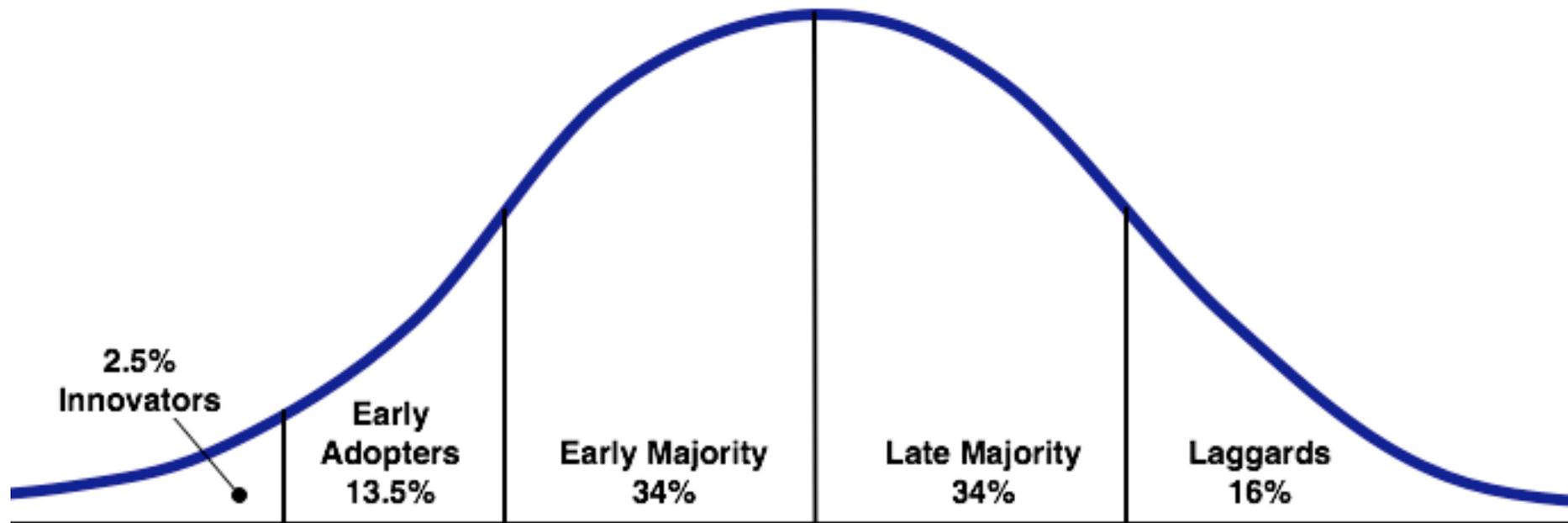
Distribution de musique : « Un effondrement du système traditionnel »

(Libération, samedi 27 janvier 2007)



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

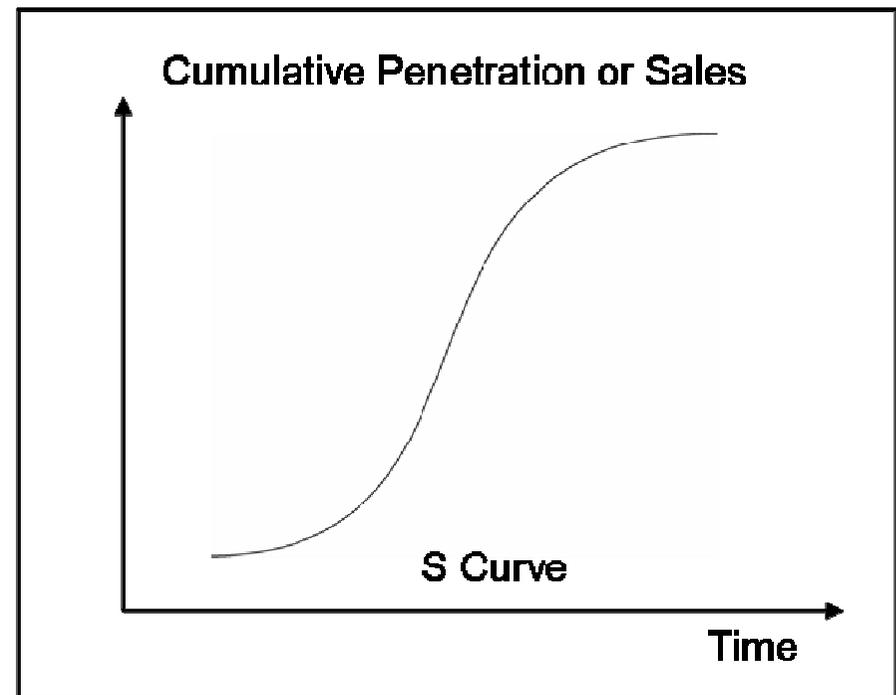
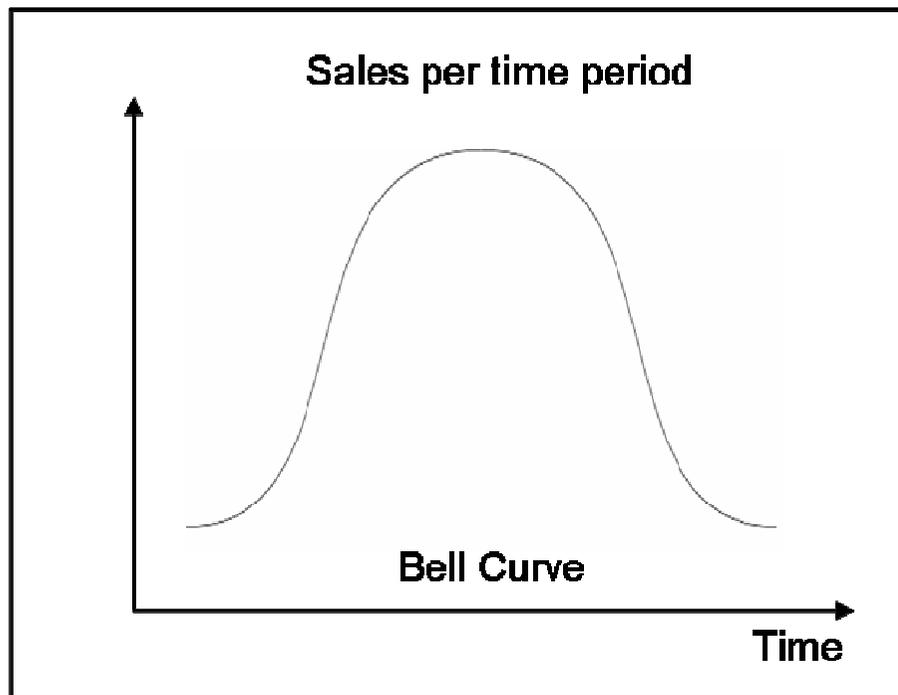
Everett Rogers Technology Adoption Lifecycle model (1957)



Source: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations* model

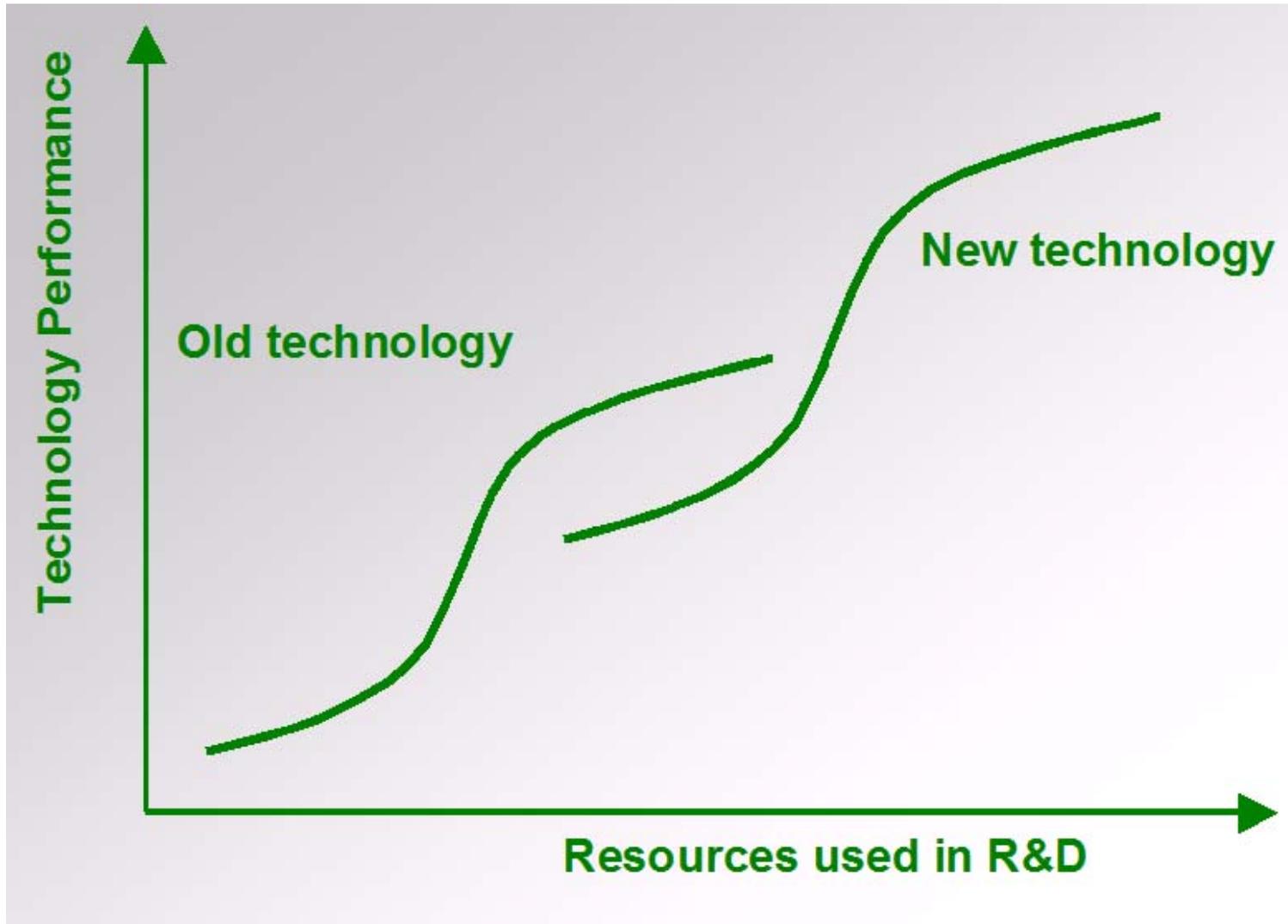
http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_Adoption_LifeCycle

La courbe en S

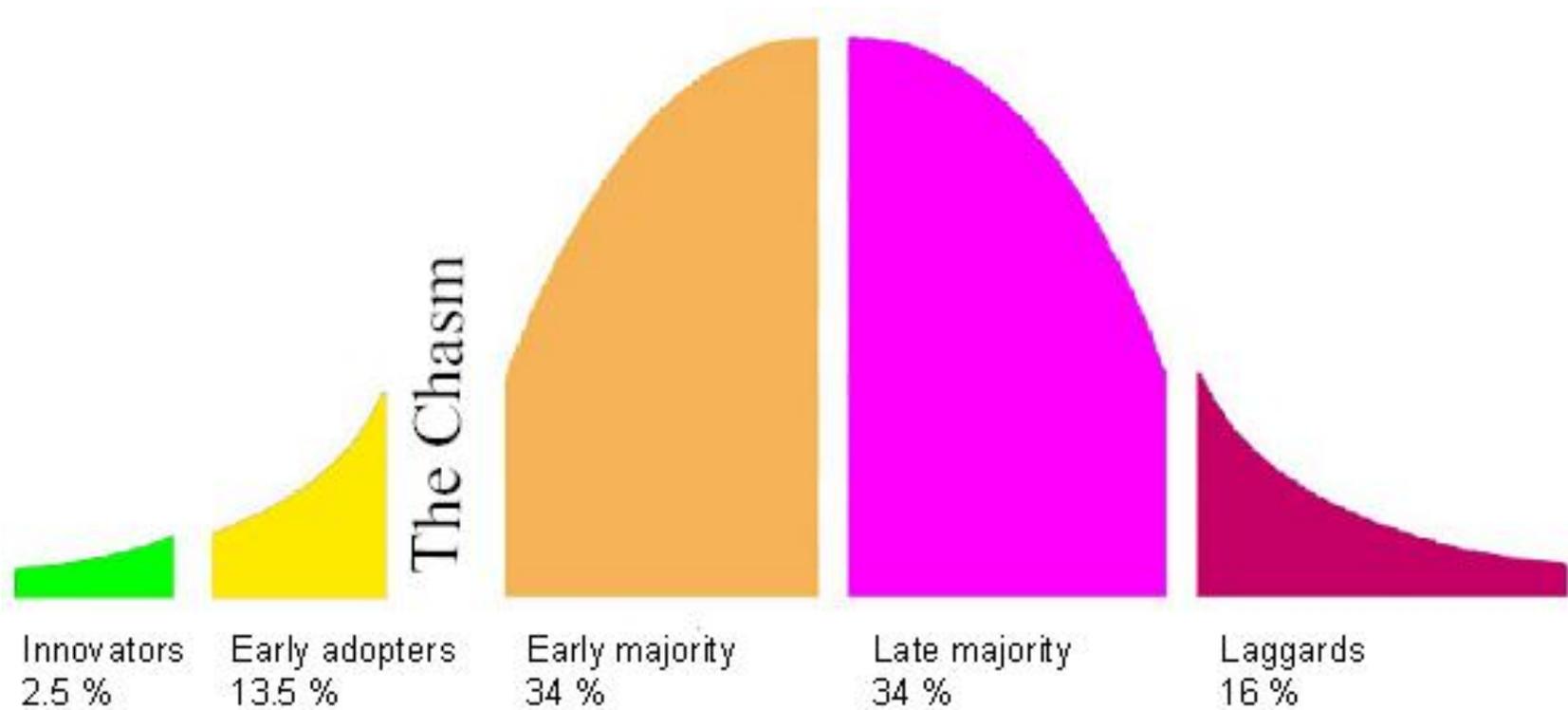


http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations

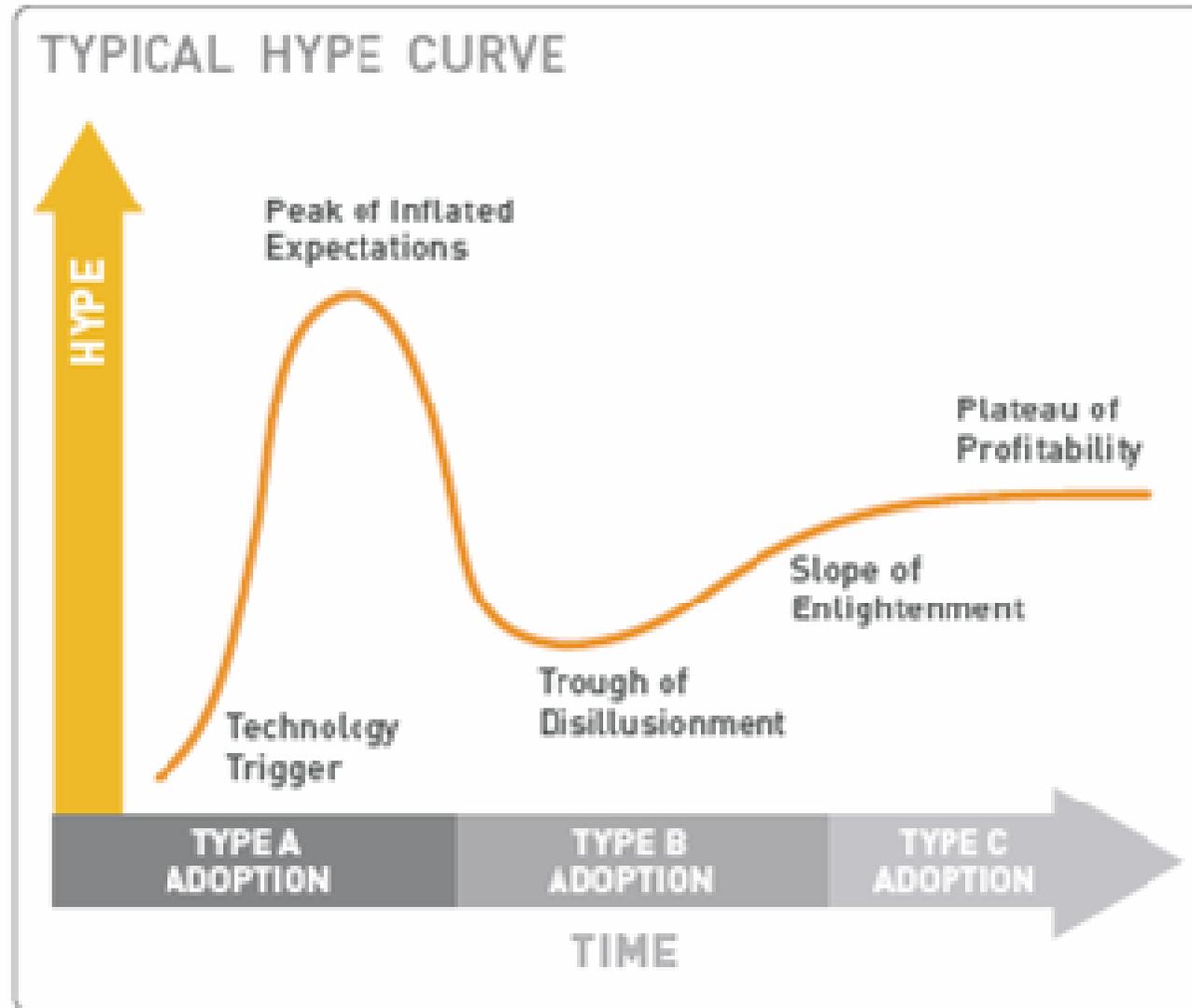
Enchaînement de technologies



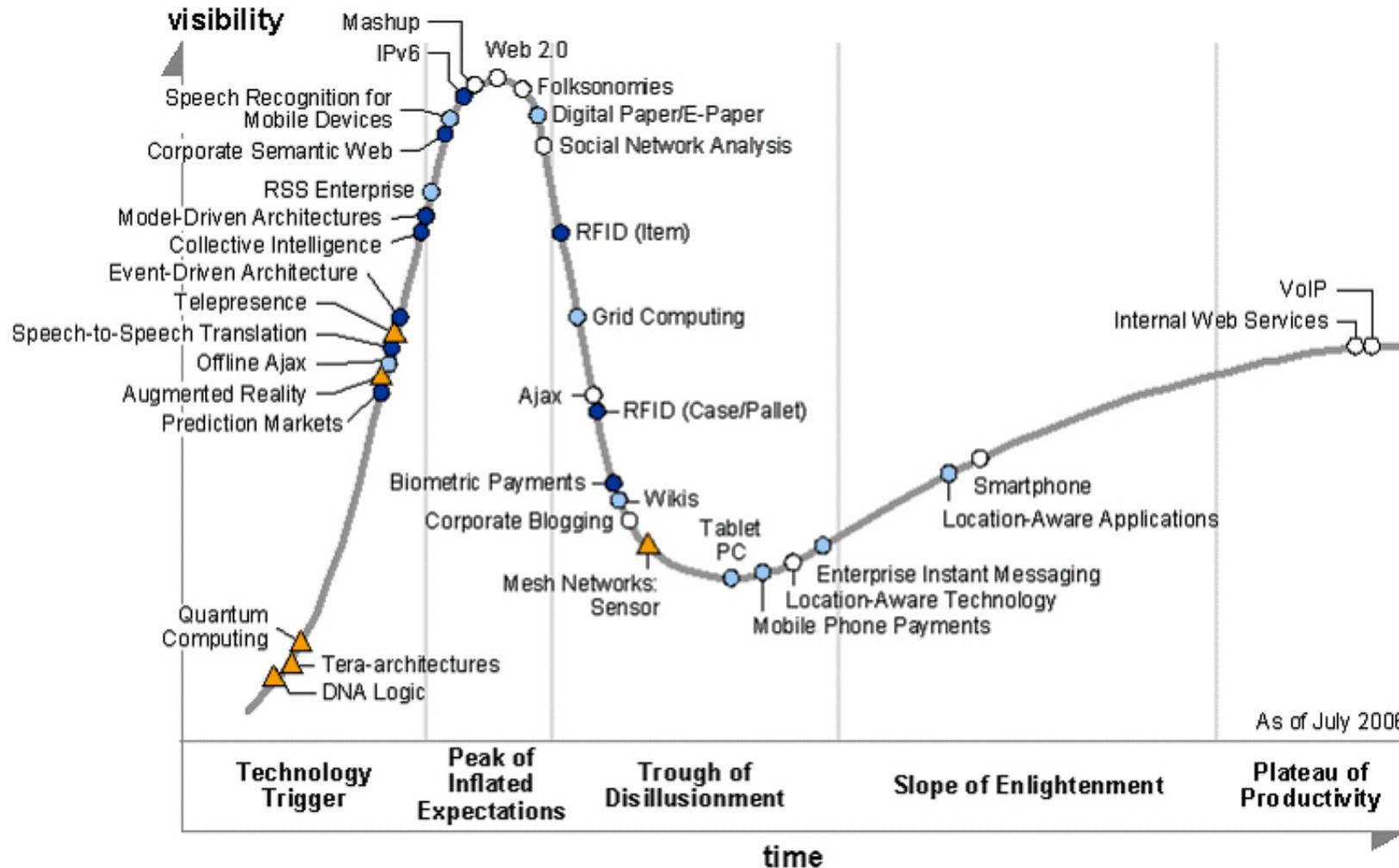
Crossing the Chasm : quand Moore revoit la courbe d'adoption de Rogers (1991)



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

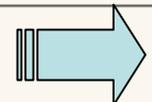
(Mc Kinsey Survey – Innovation in Financial Services, 04/2007)

% of respondents,¹ n = 322

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



¹ 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 :

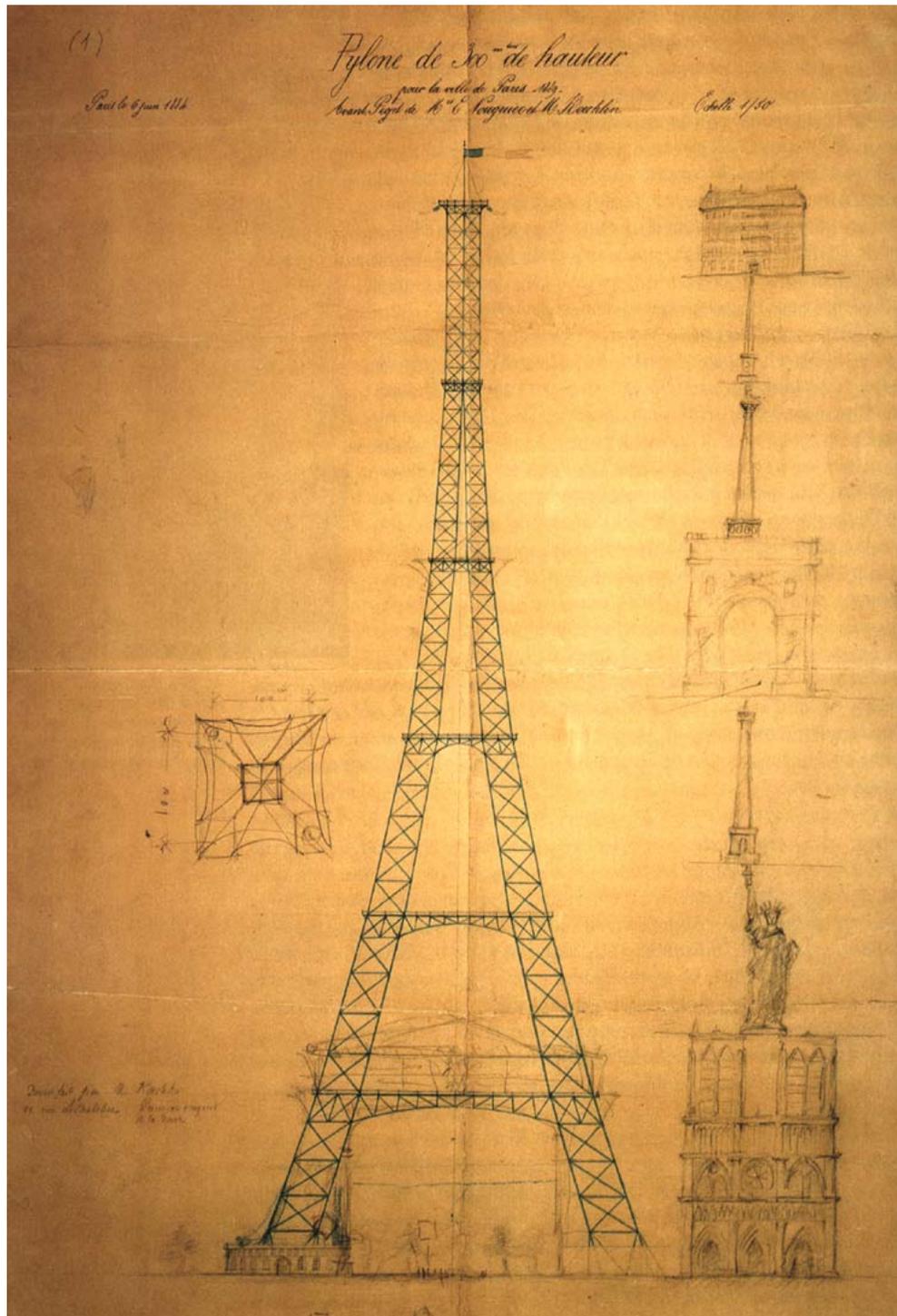
« Comment aider les chargés d'accueil téléphonique à répondre mieux et plus vite aux différentes demandes et situations d'appels ? »

Exemple 2 :

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

Pratique n°2

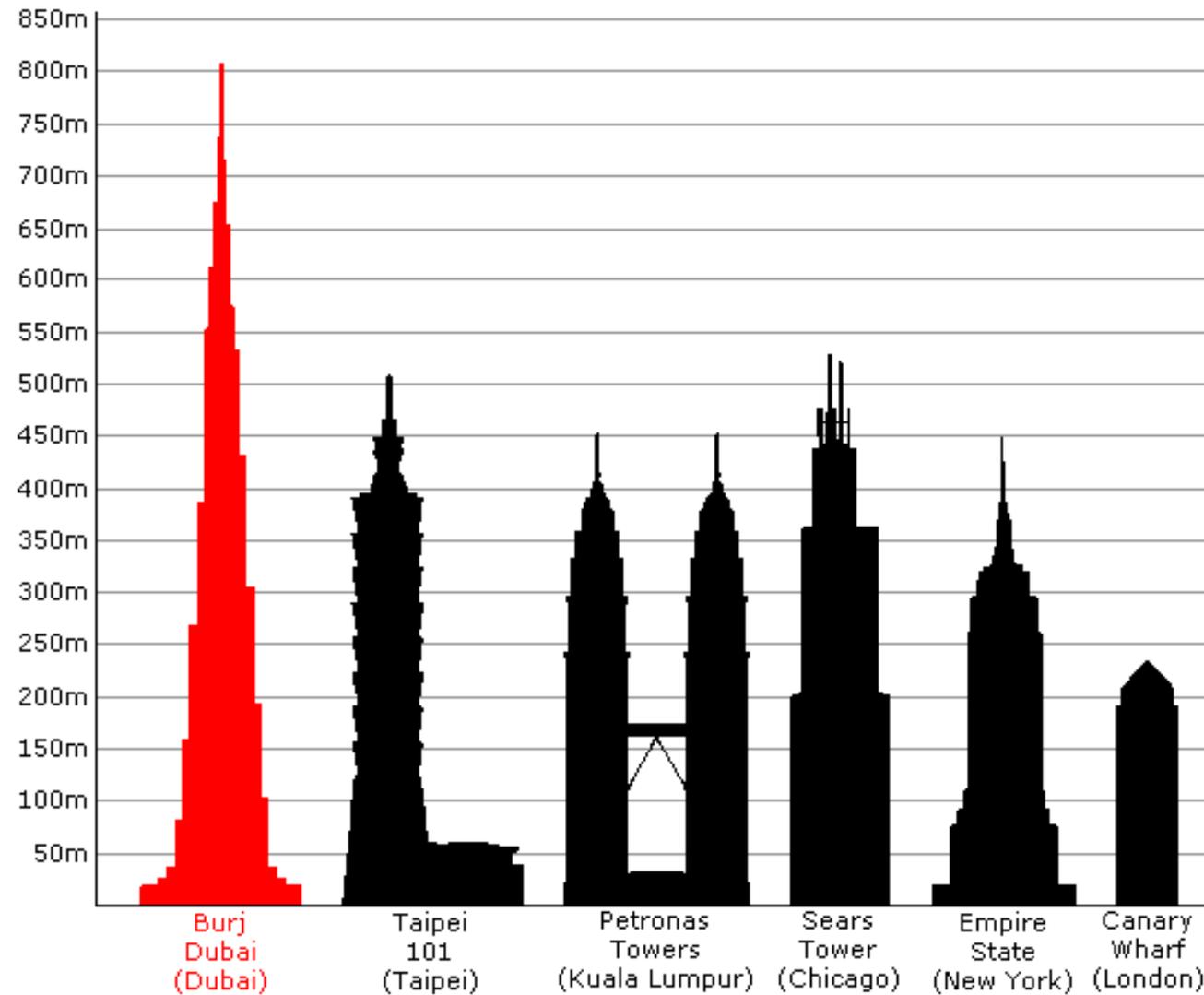
Construire et porter
la vision du projet



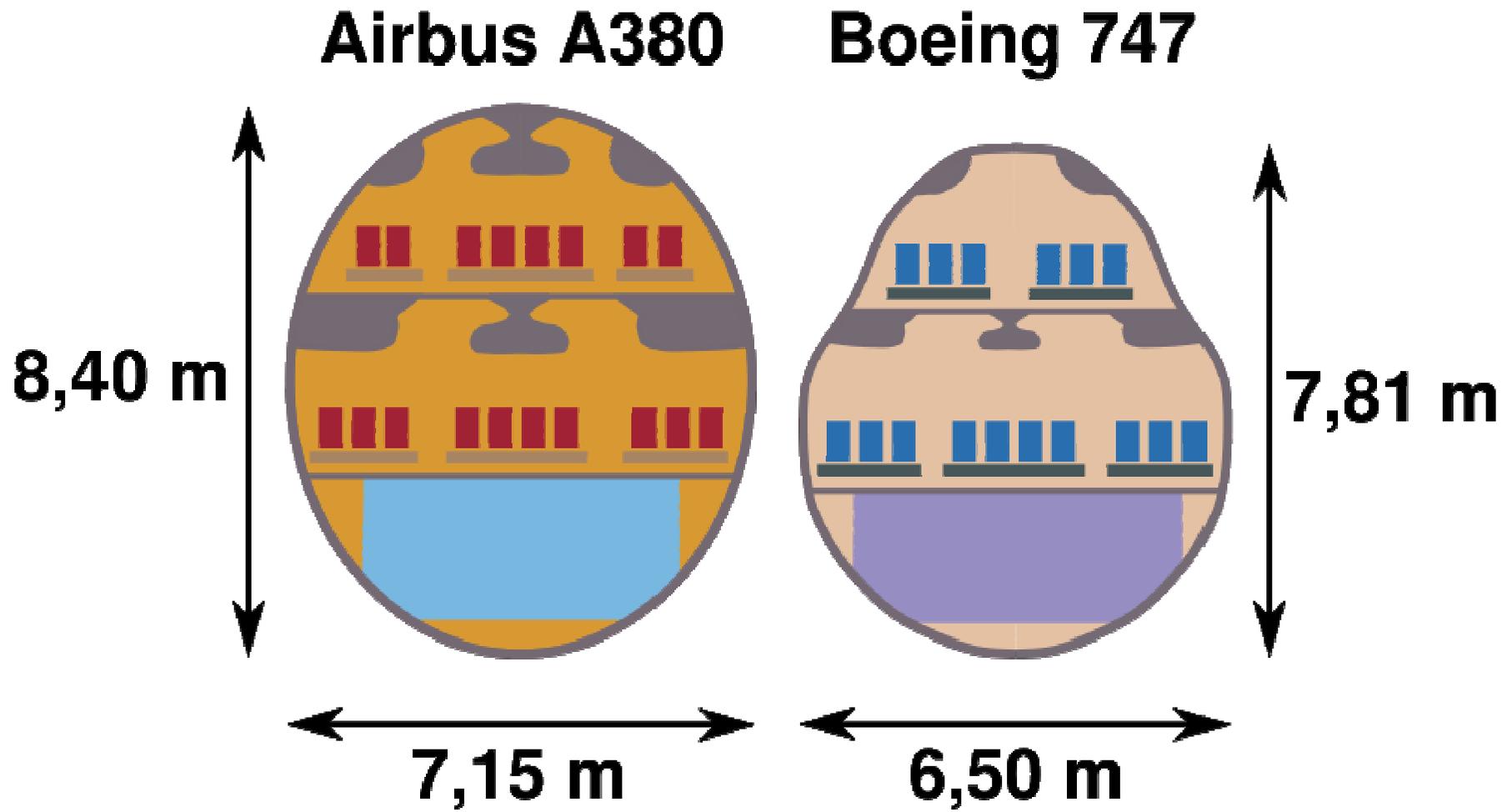
La vision de la Tour Eiffel

(Émile Nougues et
Maurice Koechlin -
1884)

Burj Dubai (2008)

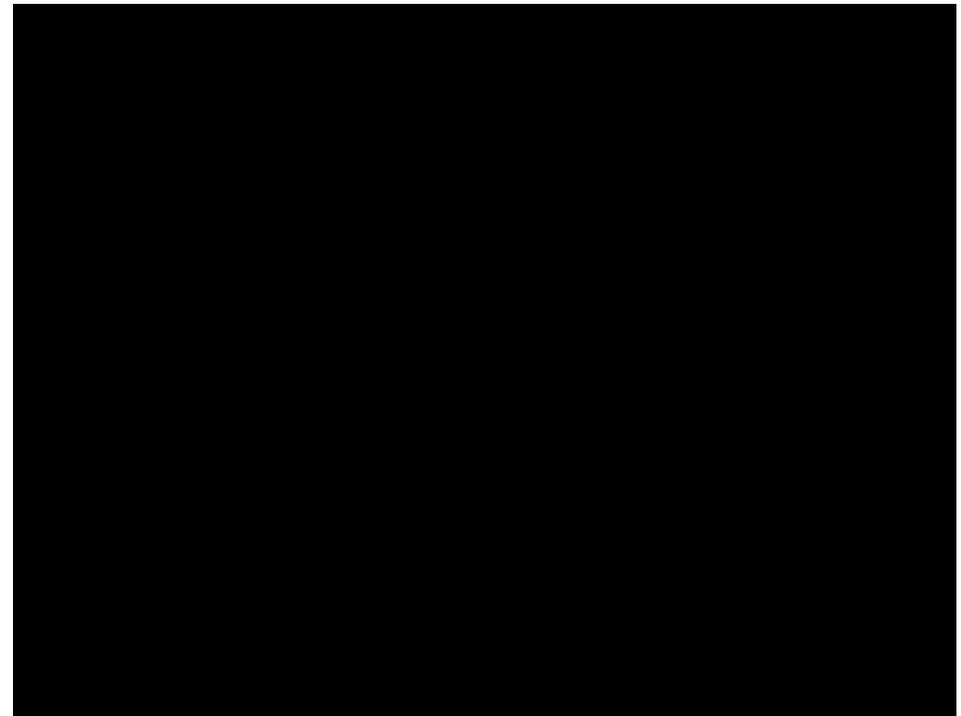


La vision de l'A380

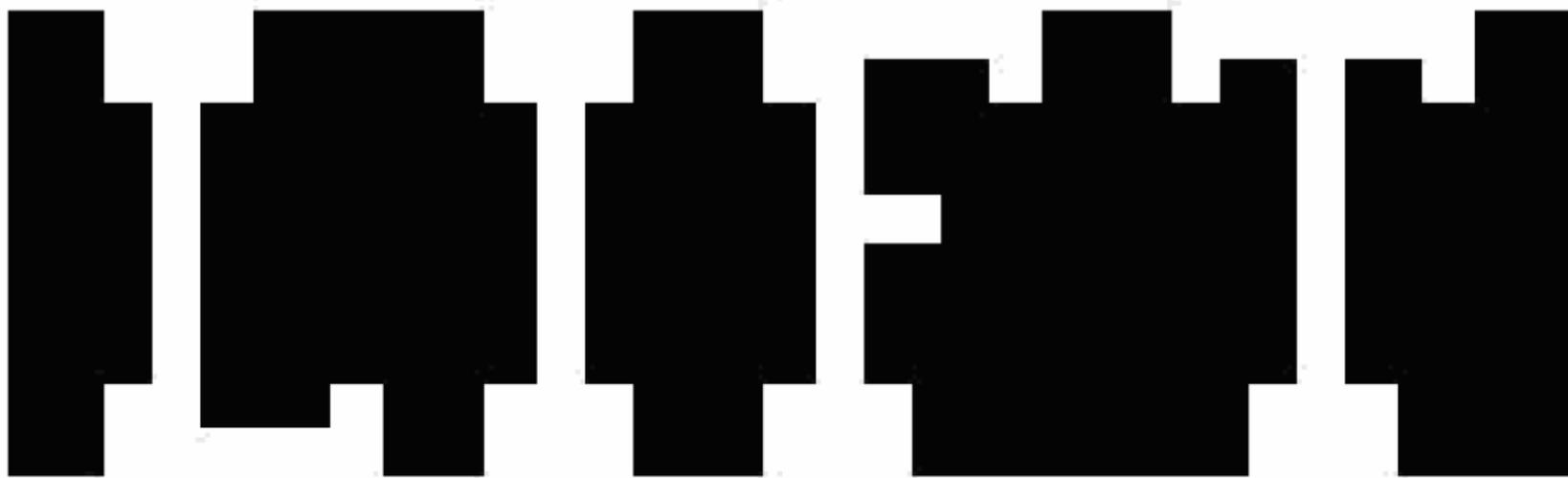


La vision canalise l'imagination

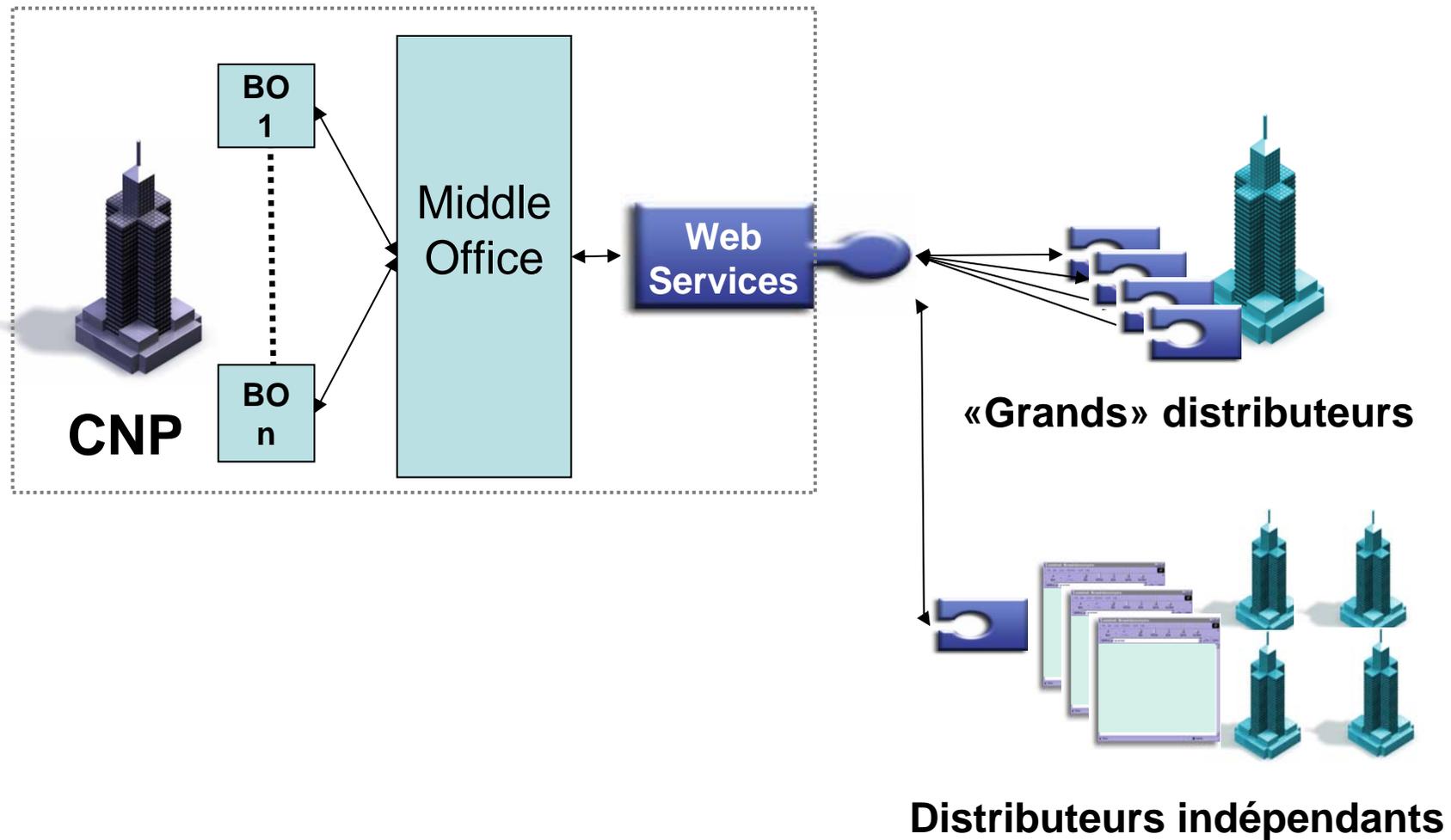
ROUGE NOIR JAUNE
BLEU ORANGE NOIR
JAUNE BLEU VERT
ORANGE ROUGE NOIR
JAUNE BLEU ORANGE NOIR
JAUNE BLEU VERT
ORANGE BLEU
ROUGE NOIR JAUNE BLEU
ORANGE NOIR JAUNE BLEU
VERT ORANGE
ROUGE NOIR JAUNE BLEU
ORANGE NOIR JAUNE BLEU
VERT ORANGE
BLEU ROUGE NOIR



Que voyez vous ?



Vision : cas d'une architecture orientée distributeurs



Pratique n°3

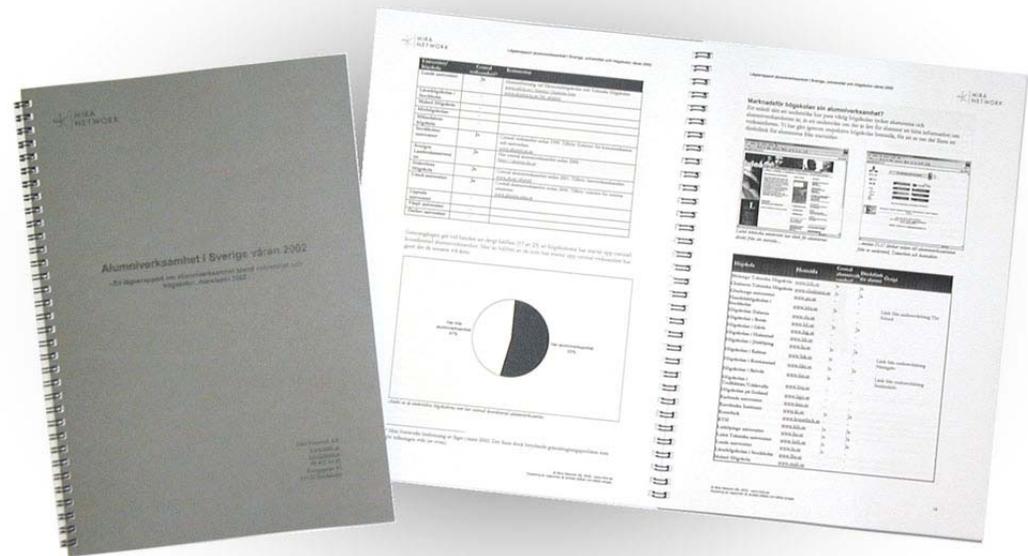
Identifier les enjeux et les risques

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

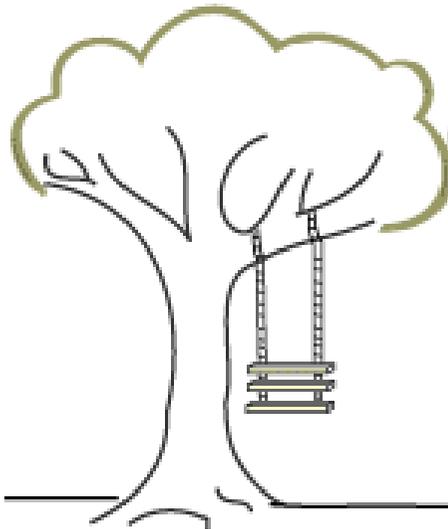
- Un DP garant du cap
 - Gardien de la vision du projet
 - Gardien de la méthode
 - Garant de l'adhésion des acteurs
 - Challenging permanent du projet
 - - Comités tomates
 - - Miroir permanent du DP
- Une organisation permettant des itérations rapides
 - Piloter le planning par l'information et non 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^{ère} 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



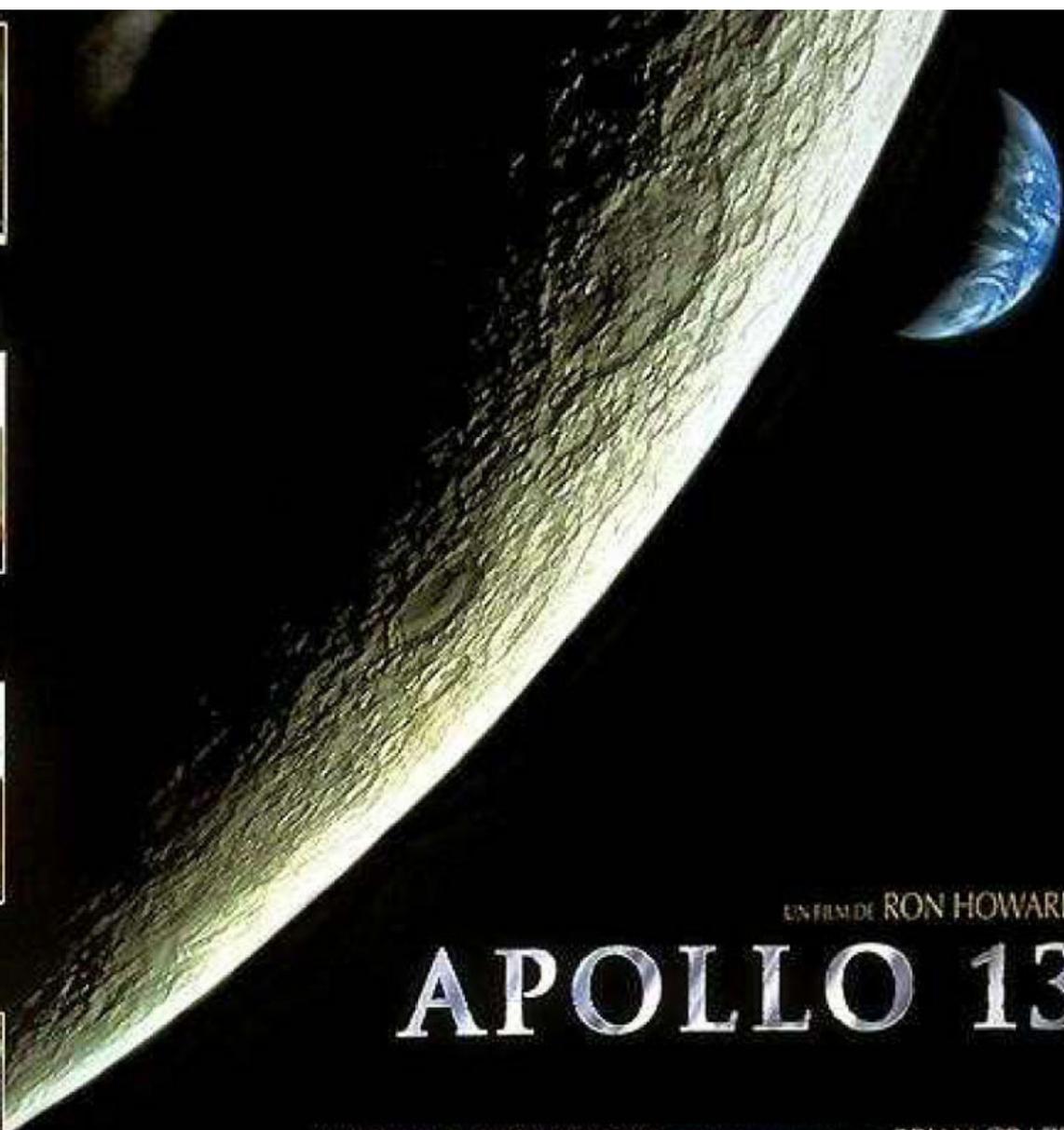
DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE
DEAN CUNDEY A.S.C.

PROFESOR DE MONTAJE
TODD HALLOWELL

PROFESOR DE SONIDO
JIM LOVELL & JEFFREY KLUGER

ESCENARIOS
WILLIAM BROYLES, JR & AL REINERT

PROFESOR DE MONTAJE
BRIAN GRAZER



UN FILM DE RON HOWARD

APOLLO 13

IMAGINE ENTERTAINMENT PRÉSENTE UNE PRODUCTION BRIAN GRAZER

"APOLLO 13" KATHLEEN QUINLAN MONTAJE DE JAMES HORNER

CONTROLEUR DE VOL RITA RYACK PRODUCTEURS ALDRIC L'AULI PORTER MICHAEL BOSTICK

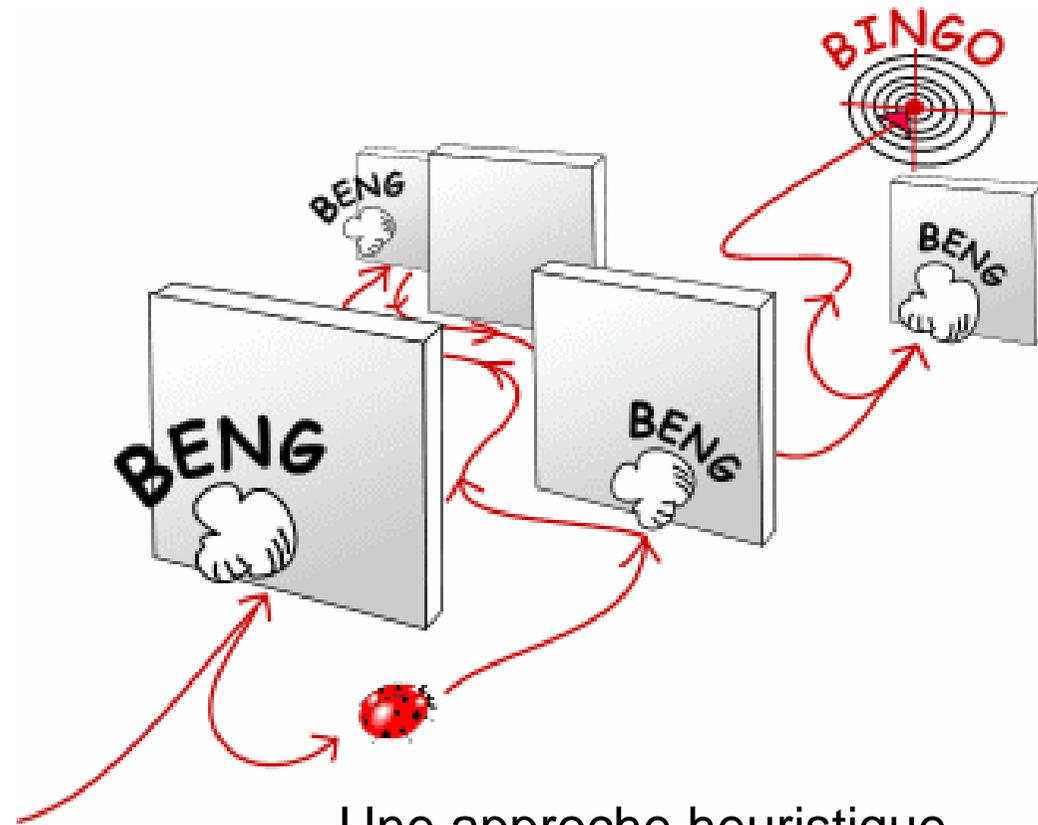
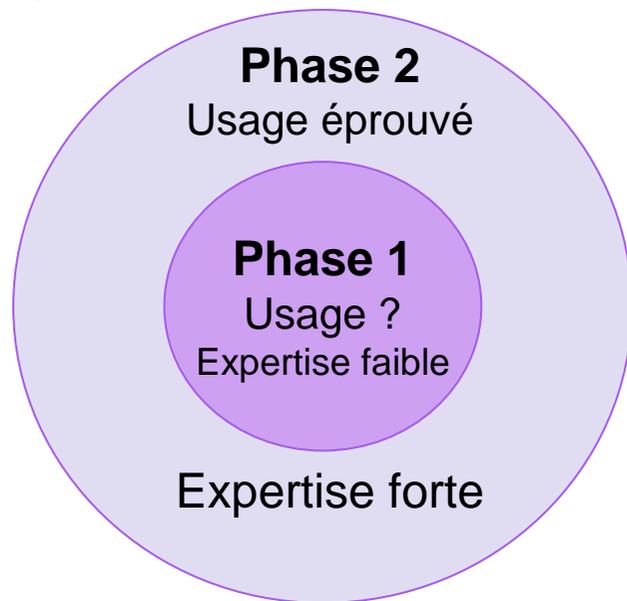
SE ENFRENTO A MIKE HILL DAN HANLEY MONTAJE DE MICHAEL CORENBLITH

PROFESOR DE MONTAJE TODD HALLOWELL PROFESOR DE SONIDO JIM LOVELL & JEFFREY KLUGER

ESCENARIOS WILLIAM BROYLES, JR & AL REINERT PROFESOR DE MONTAJE 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 infaillible

(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