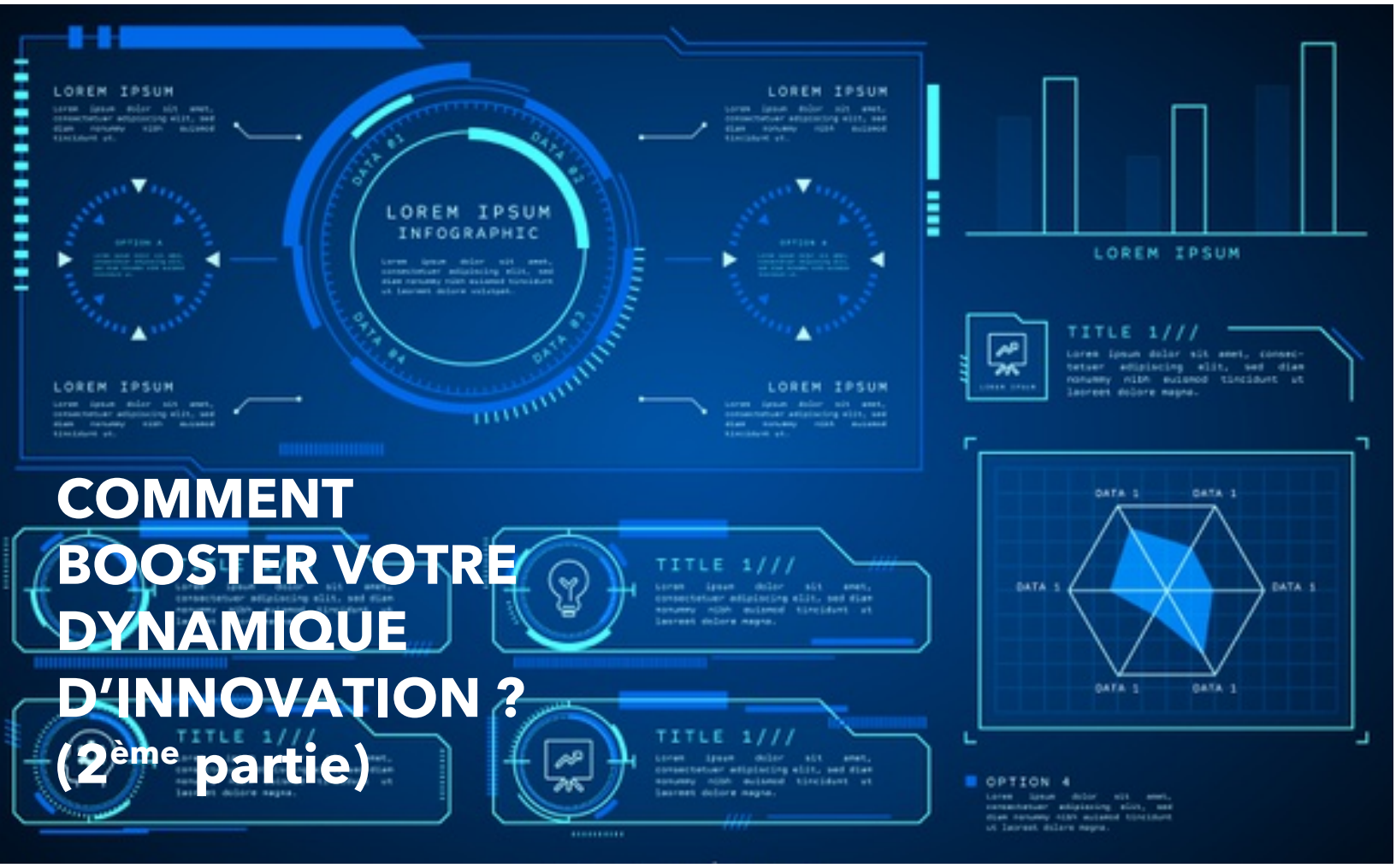


COMMENT BOOSTER VOTRE DYNAMIQUE D'INNOVATION ? (2ème partie)

strategeex

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2

LES ETAPES CLEFS DE LA MISE EN PLACE – 2ème partie 3

2. Constituer les équipes et le portefeuille projet 3

2.1 Sélectionner une petite équipe 3

2.2 Zoom sur la maturité du projet 6

3. Créer une mécanique de management de projets innovants 9

3.1 Mettre en place une gouvernance de portefeuille de projets 9

3.2 Organiser le parcours de vos projets d'innovation 10

3.3 Adapter le système de gestion de projets 11

RESUME DE LA PREMIERE PARTIE 14

1. Pourquoi il faut innover 14
2. Composition du creuset d'innovation 14

2.1 Définir les écarts entre les objectifs de croissance et les activités actuelles 14

2.2 Définir les Catégories d'innovation susceptibles de combler l'écart 14

2.3 Cibler les Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI) 14

CE QU'IL FAUT RETENIR DE CE LIVRE BLANC 15

QUELQUES MOTS SUR STRATEGEEX 16

3. Qui sommes-nous ? 16
4. Ils nous font confiance 16
5. Les auteurs du livre blanc 16

LES ETAPES CLEFS DE LA MISE EN PLACE – 2EME PARTIE

2. Constituer les équipes et le portefeuille projet

- **Sélectionner une petite équipe** en charge de l'innovation
- **Identifier et évaluer les projets**

2.1 Sélectionner une petite équipe

Le monde des projets d'Innovation n'est pas celui des projets traditionnels, appelés aussi « Waterfall ». Ces derniers, comme leur nom l'indique, suivent la logique d'une chute d'eau, étape par étape, sans pouvoir remonter leur cours, le monde de l'Innovation est plus itératif.

Il suit également une logique différente, qui conduira à s'adjoindre des profils de collaborateurs particuliers et une organisation dédiée.

- **Les équipes dédiées à 100 %**, en charge de l'innovation, **doivent disposer d'un état d'esprit adapté** intégrant des valeurs clefs telles que :

  - **La capacité de prendre des initiatives** : la prise de risque est un des leviers clefs de l'exploration de nouveaux modèles

  - **L'agilité** : les organisations doivent devenir souples et autonomes afin de réduire les circuits de décision et être attentives au besoin du marché

  - **L'expérimentation** : la définition des nouveaux produits et services pour adresser les secteurs en croissance ne peut se faire en une seule fois et nécessite de nombreuses itérations et donc le droit à l'erreur

  - **La collaboration** : les besoins exprimés par les clients sur ces secteurs sont « polymorphes », exigent la maîtrise de nombreux métiers qu'une entreprise ne peut pas adresser seule. La collaboration entre organisations de secteurs d'activité et de tailles différentes sera l'un des moyens privilégiés pour répondre aux attentes des clients

🚀 Sélectionner une petite équipe en charge de l'innovation

L'approche en mode « start up » des projets d'innovation se heurte au mode de fonctionnement classique des entreprises :

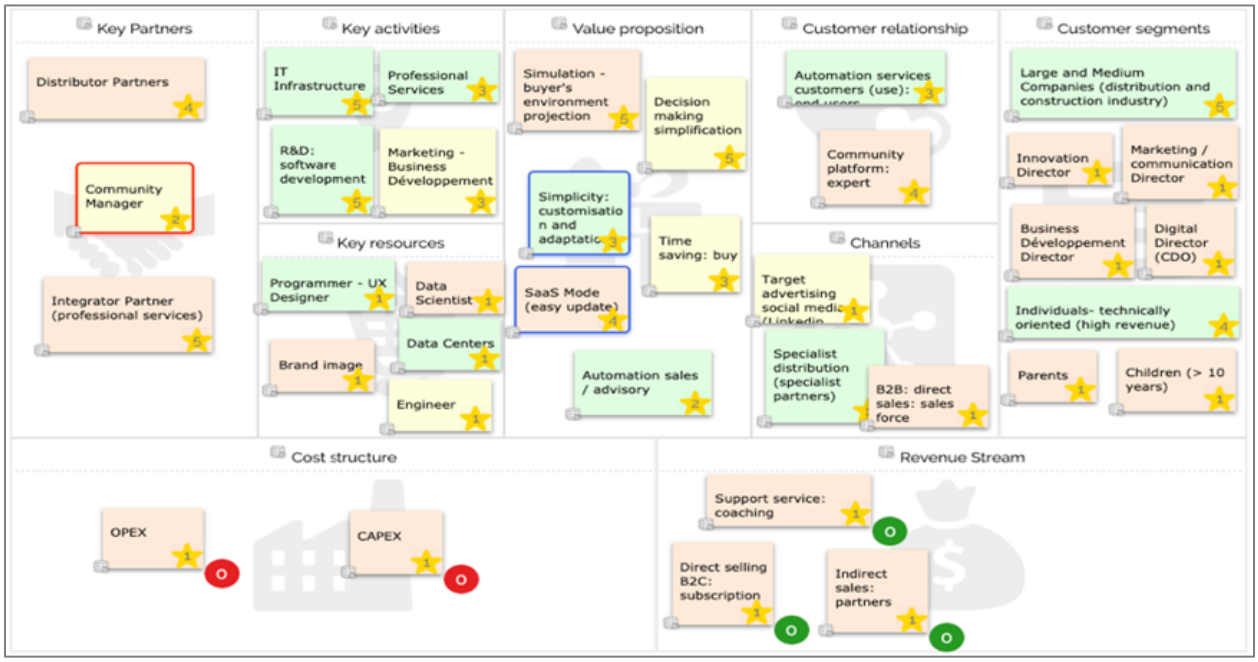
Les Entreprises	Les start-up & spin-off
Les - • **Peu de place à l'initiative** • **Fonctionnement en mode séquentiel** • **Rétives aux partenariats** • **Organisées en processus silotés** **Les +** • **Disposent d'un capital matériel et immatériel important : savoir-faire industriel, écosystème, clients**	**Les +** • **La prise d'initiative est leur ADN** • **Approche itérative du business** • **En recherche de partenariats** • **Privilégie la polyvalence et le système D** **Les -** • **N'a ni capital matériel, ni capital immatériel !!!**

L'évaluation des projets s'effectue sur la base d'une analyse flash multicritères permettant de clarifier les projets en première analyse sur différents thèmes.

🚀 Identifier et évaluer les projets sur différents thèmes

- La nature : définition, objectifs, équipe associée
- La qualification : Domaine d'Innovation, le type d'innovation et le type d'activité concerné
- La maturité sur quatre points clefs :
  - Qui sont les clients (internes ou externes) visés ?
  - Quelle est la Proposition de Valeur du projet ?
  - Quelles sont les ressources / partenaires clefs ?
  - Quel est le modèle économique envisagé ?
- Les atouts et les attraits du projet

Strategeex a digitalisé les méthodologies permettant, au moyen d'une bibliothèque de Canvas adaptés à la typologie du projet, d'en scanner la maturité de manière itérative.



Capture d'écran d'une modélisation réalisée à partir du logiciel Strategeex

Les **principaux objectifs** de cette phase d'identification et d'évaluation sont :

- **De confronter le portefeuille actuel avec les objectifs définis** afin d'ajuster le flux amont alimenté par les phases d'idéation et / ou d'open innovation

- **D'itérer sur la définition** des Domaines d'Opportunité d'Innovation

- **D'Identifier les projets suffisamment matures et attractifs** pour passer à l'étape suivante

- **De définir les plans d'actions nécessaires** pour améliorer si possible les projets insuffisamment matures

2.2 Zoom sur la maturité du projet

Dans sa phase initiale, le groupe projets doit évaluer le **Business Readyness Level (BRL)**. Le lancement d'une innovation sur le marché reste en effet un pari risqué.

De façon assez classique, les entreprises utilisent le Technology Readyness Level (TRL), qui atteste de l'opportunité d'embarquer une nouvelle technologie dans un projet en fonction de l'adéquation de son degré de maturité avec le timing de mise sur le marché de notre innovation.

Plus l'innovation se caractérise par l'intégration de technologies, plus son échelle de temps sera longue et proportionnelle à l'échelle TRL de la (des) technologie(s) intégrée(s).

Rappel sur l'échelle TRL – Technology Readiness Level :

Concept et utilisation de l'échelle TRL :

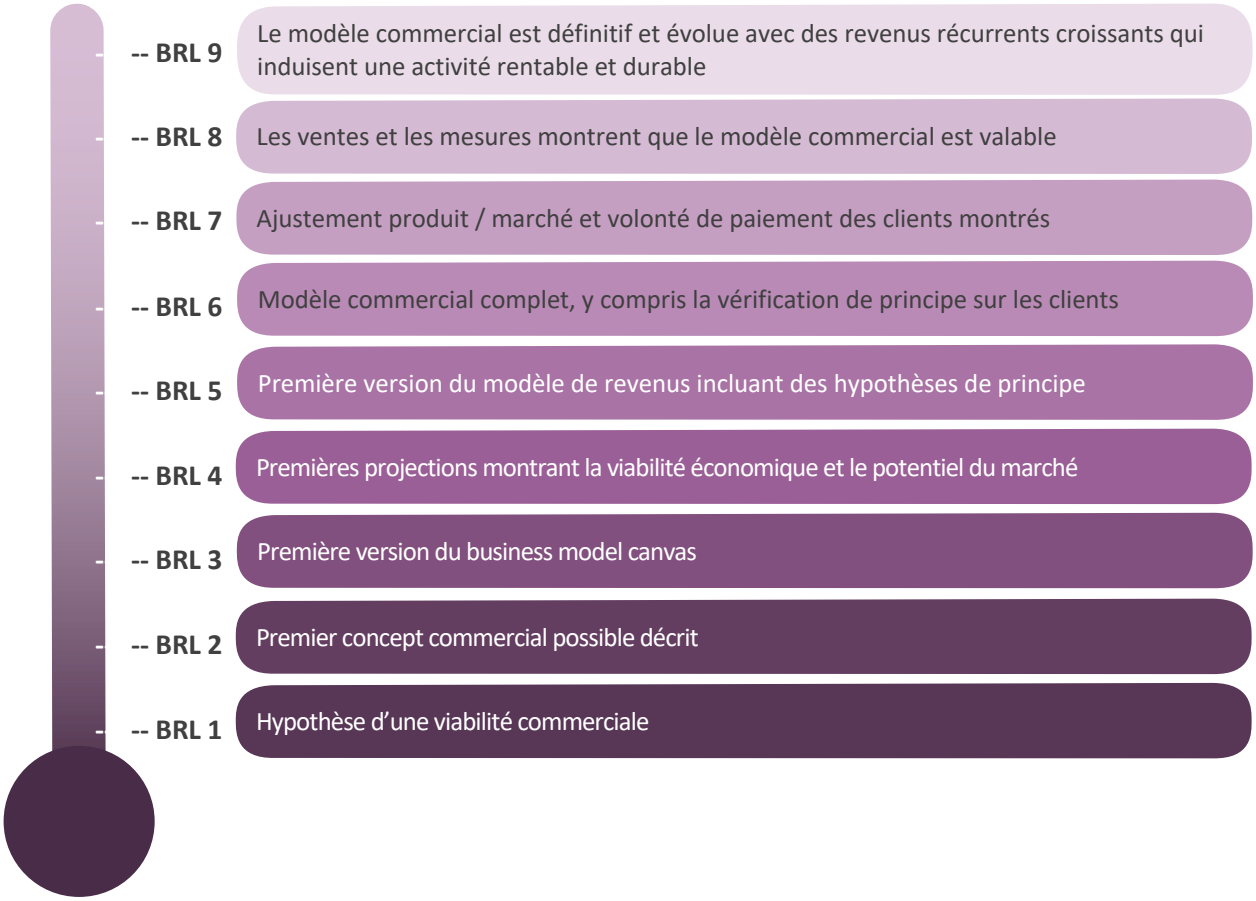
- **Concept mis au point par la NASA** dans les années 1970 à 1980
- Elle permet d'évaluer le **niveau de maturité d'une technologie**
- La plupart des organismes financeurs et des sociétés de capital-risque s'en servent pour évaluer le go to market

Les trois niveaux de la R&D :

- TRL 1 à 3 : recherche fondamentale
- TRL 4 à 6 : recherche appliquée
- TRL 7 à 9 : développement expérimental

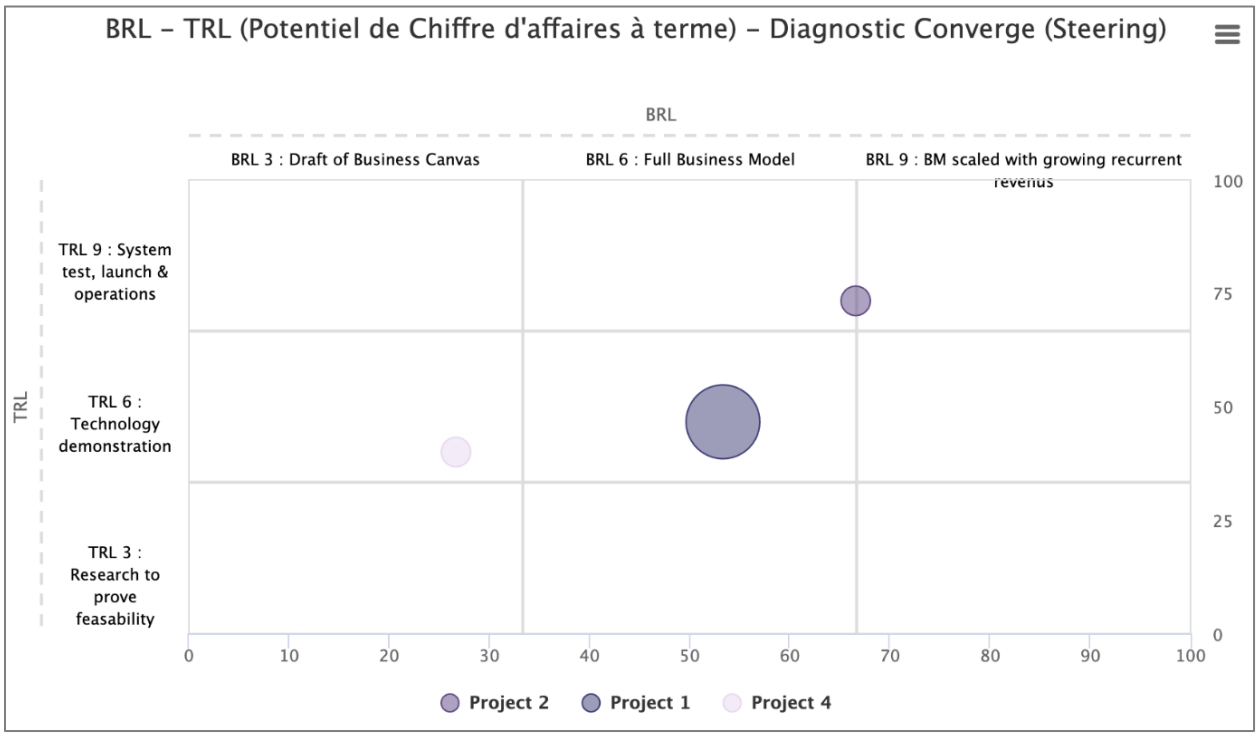
De façon symétrique, les équipes doivent répondre à la question de savoir si le marché attend le produit, sur une échelle similaire :

- BRL 1 à 3 : identification des problèmes résolus et des grands domaines d'application potentiels. Ces niveaux correspondent aux TRL 1 à 3 de faisabilité technique
- BRL 4 à 6 : segmentation marché et choix stratégique de positionnement. Ces niveaux correspondent aux TRL 4 à 6 de preuve de concept
- BRL 7 à 9 : mise sur le marché. Ces niveaux correspondent aux TRL 7 à 9 de présérie



Strategeex a digitalisé les méthodologies permettant, au moyen de questionnaires adaptés à la typologie du projet, de recouper la maturité du business model et des technologies embarquées dans les projets d'Innovation.

Ces informations, agrémentées du chiffre d'affaires potentiellement généré, permettent de visualiser le portefeuille projets, et de contribuer à la prise de décision du lancement des projets les plus prometteurs.



Capture d'écran d'une modélisation réalisée à partir du logiciel Strategeex

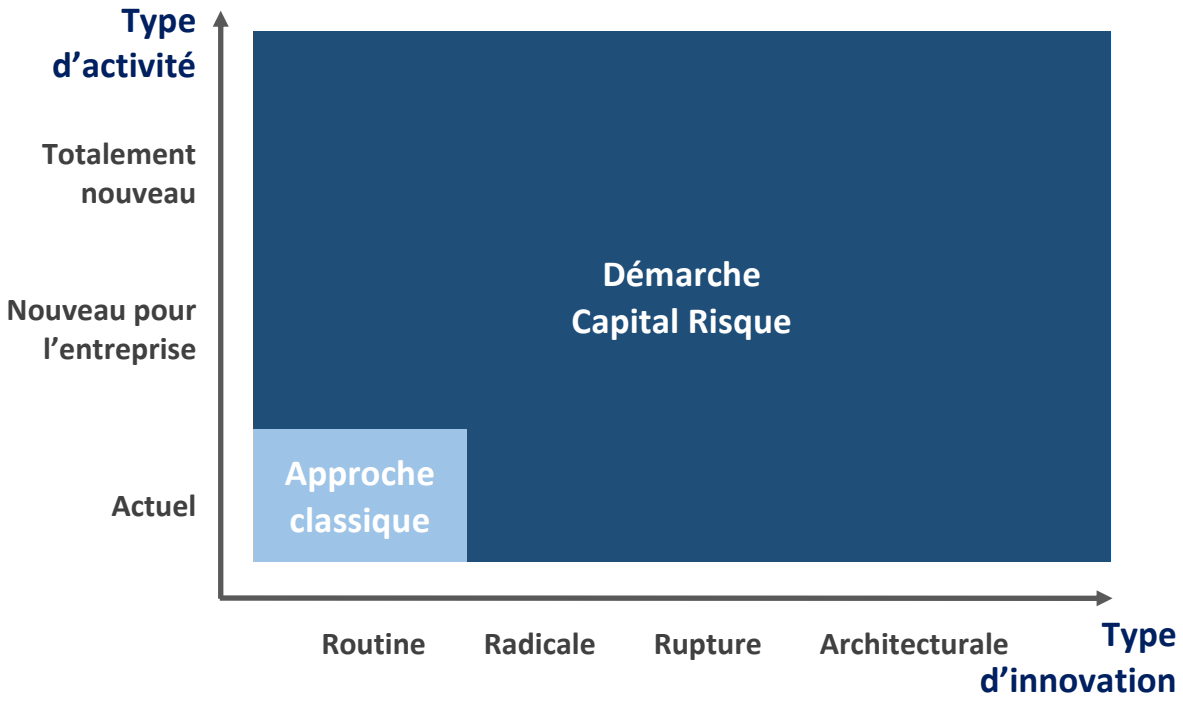
Pour garantir l'efficacité du process, celui-ci doit être piloté dans un cadre également spécifique.

3. Créer une mécanique de management de projets innovants

- Mettre en place une **gouvernance de l'innovation**
- **Organiser le parcours** de vos projets et **aligner votre système de planification**

3.1 Mettre en place une gouvernance de portefeuille de projets

- La gouvernance nécessaire est une **gouvernance de type Capital Risque** hormis pour les innovations « core business »



- Une gouvernance de type Capital- Risque se caractérise par :
  - **Des équipes dédiées** à l'innovation
  - **Un groupe de cadres exécutifs autonomes** sur le pilotage des projets : lancement, suspension et mise au point des projets. Ce groupe n'est pas la réplique du Comité Exécutif
  - **Les décisions ne sont pas consensuelles**
  - Il y a **toujours un porteur du projet** parmi les membres du Comité de pilotage (notion de sponsor)

3.2 Organiser le parcours de vos projets d'innovation

Au fil de ses expériences avec les clients les plus variés, Strategeex a mis au point un parcours pour les projets d'Innovation :

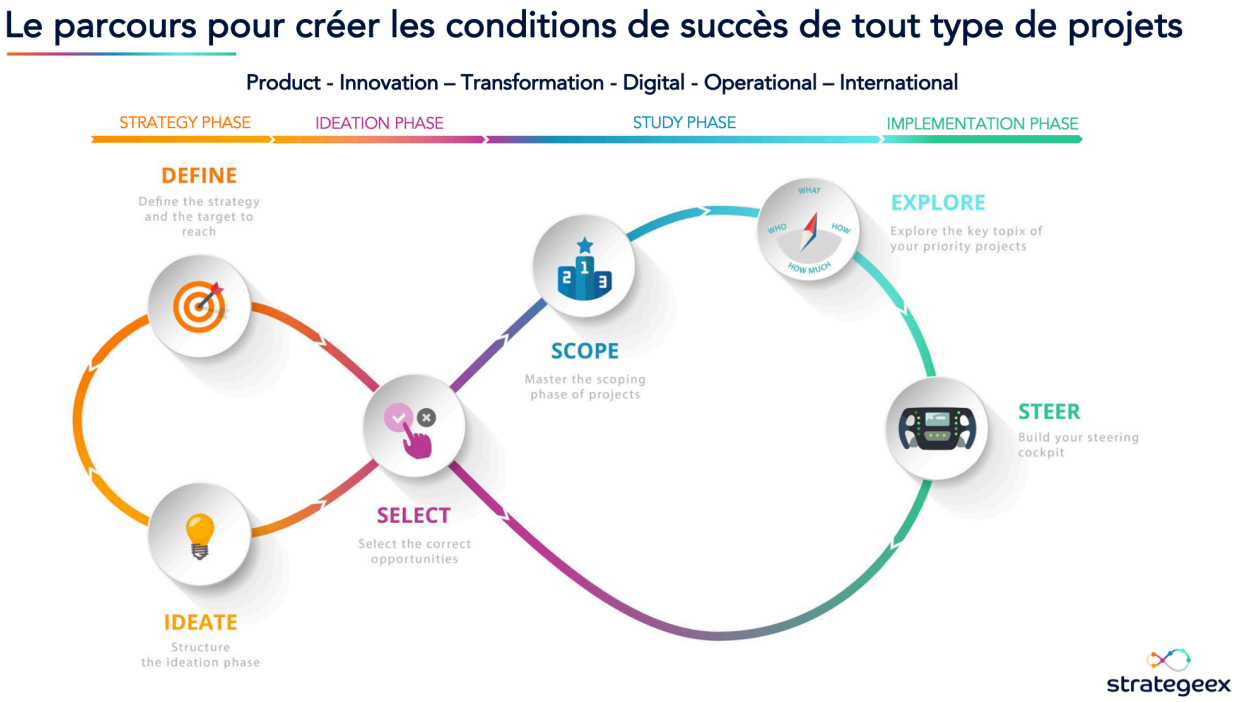


Illustration du parcours projet créé par Strategeex

- **Define** : définir l'objectif de valorisation des creusets d'Innovation

- **Select** : sélectionner les projets qui entreront dans le parcours d'étude détaillée des projets, une fois scanné leur alignement avec les objectifs

- **Scope** : cadrer les projets et la maturité de leur business model puis prioriser les projets sélectionnés au moyen de critères pré-packagés et / ou personnalisés à l'environnement de l'entreprise

- **Explore** : explorer de façon spécifique un projet donné sur ses éléments de Proposition de Valeur, segmentation client (interne ou externe), moyens pour le réaliser, monétisation

- **Steer** : structurer le portefeuille projets, suivre et visualiser avec le cockpit de pilotage personnalisé

3.3 Adapter le système de gestion de projets

On distingue 2 types de stratégies de développement de nouveaux produits / services

- L'un est guidé par les atouts techniques et technologiques de l'entreprise, on parle alors de développement **« Techno push »**
  - On est dans le cas ou les équipes techniques ont développé des compétences distinctives qui font que votre nouveau produit / service a les capacités à s'imposer naturellement sur le marché.
  - Dans ce cas, le développement du projet sera géré selon des phases structurées, selon les méthodes de Management Waterfall

- La seconde stratégie possible est celle de la recherche de ce qu'attend le marché, ou « **Market pull »**
  - On va dans ce cas chercher au plus près de l'utilisateur final quelles sont les attentes, les « pain points » et en quoi le produit ou service peut y répondre.

Dans ce cas, on va utiliser des méthodes agiles et plus itératives, telles que le « crowdsourcing » ou le « design thinking ».

- Le « crowdsourcing » consiste à soumettre une question à une foule d'individus anonymes, aux compétences variées, afin d'obtenir un maximum de solutions

- Le « design thinking » se compose de 3 phases :
  - La phase d'inspiration, lors de laquelle on va se rapprocher des usagers à travers une meilleure compréhension de leurs problématiques d'usage au quotidien
  - La phase d'idéation qui consiste à générer de nouveaux concepts, suite à des séances de créativité, puis à les développer et les tester de façon itérative via un prototypage rapide. Elle permet de stimuler la créativité et d'explorer de multiples idées en parallèle, grâce à l'utilisation de nombreuses représentations visuelles (croquis, maquettes)
  - La phase de réalisation qui comporte la concrétisation technique de l'idée et l'étude de la viabilité économique du projet

Illustration de la méthode Waterfall

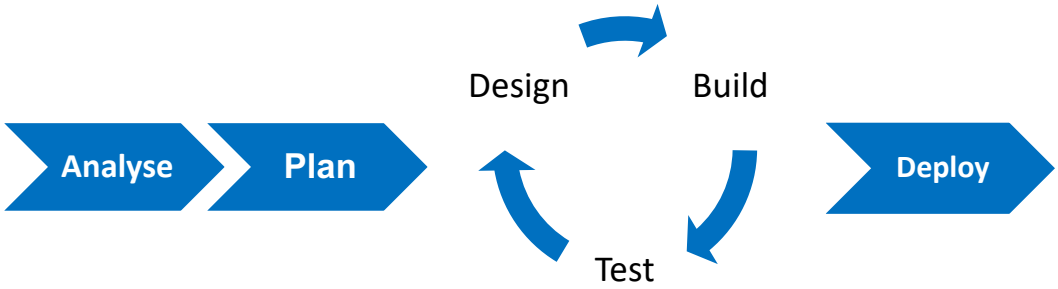


Illustration de la méthode Agile

Waterfall		Agile
Négociation de contrat		Collaboration client
Suivre un plan	VS	Répondre au changement
Documentation		Travail itératif
Valeur commerciale différée et lente		Valeur commerciale élevée et rapide

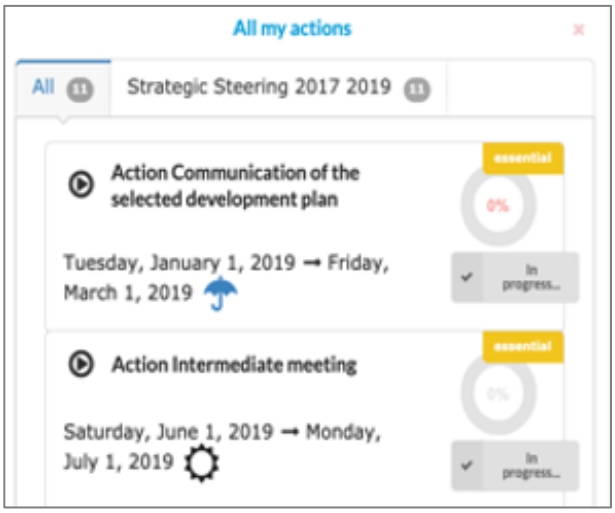
Comparaison entre les méthodes Agile et Waterfall

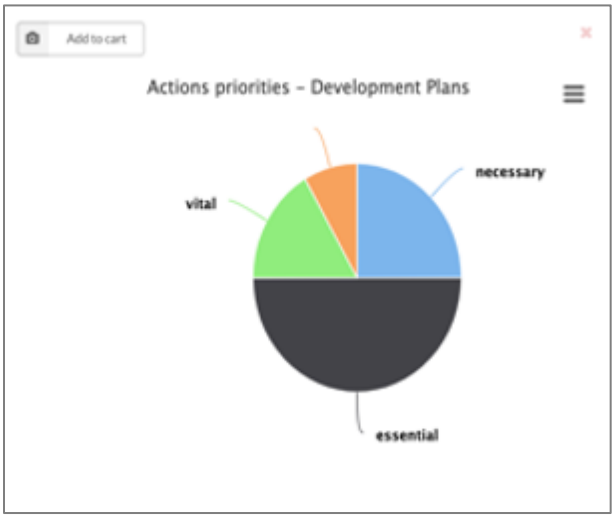
La méthode Agile est une approche itérative de gestion de projets qui offre une grande flexibilité et interaction. **L'objectif** principal du développement Agile est **la livraison fréquente de solutions fonctionnelles** et de haute qualité.

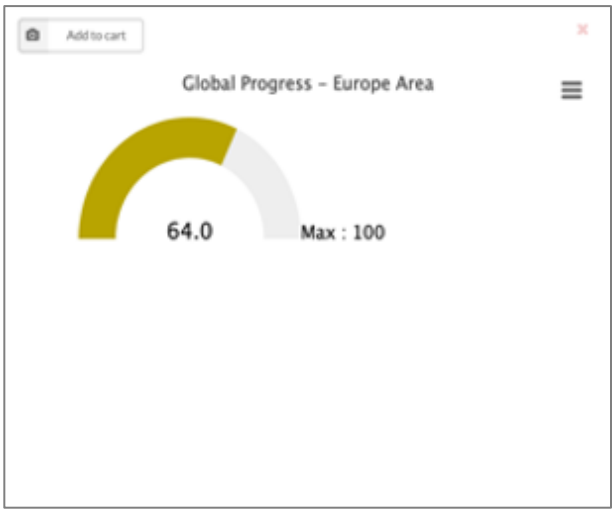
Elle garantit une valeur commerciale optimale grâce à un alignement continu entre la technologie et l'entreprise.

Strategeex a digitalisé un outil permettant de structurer le portefeuille de projets et/ou d'initiatives et de le visualiser sous forme d'un cockpit de pilotage personnalisable.

Sa structure est agnostique du point de vue de la typologie des projets traités (agiles ou waterfall), contrairement à de nombreux autres logiciels de gestion de projets.







RESUME DE LA PREMIERE PARTIE

1. Pourquoi il faut innover

Développer ses ventes et pérenniser son image auprès des clients
Réduire le gaspillage et les coûts
Améliorer son positionnement sur le marché
Améliorer son image auprès de ses collaborateurs

2. Composition du creuset d'innovation

Le Creuset d'Innovation est la différence entre le Chiffre d'Affaires Cible et les projections d'activités réalisées sur les business existants

2.1 Définir les écarts entre les objectifs de croissance et les activités actuelles

Le « Bridge » inclus les facteurs positifs et les facteurs négatifs.

Le « Bridge » est une projection de l'évolution de la marge sur le « Core Business ».

2.2 Définir les Catégories d'innovation susceptibles de combler l'écart

L'incertitude est proportionnelle à la nouveauté. Il faudra pondérer les enjeux du niveau d'incertitude pour mener à bien ces innovations.

Les Catégories d'Innovation se déterminent selon deux approches, les compétences techniques et le business model.

2.3 Cibler les Domaines d'Opportunités d'Innovation (DOI)

Identifier parmi les Domaines d'Activités Actuels ou Nouveaux de l'entreprise ceux peuvent concrétiser les enjeux du Bassin d'Innovation.

DOI orientées business ou techniques pour les innovations de routine
DOI orientées business pour les innovations de rupture
DOI techniques pour les innovations radicales
DOI à forte attractivité technique et business pour les innovations architecturales

Cela s'effectue à partir de trois axes d'analyse, la taille des marchés potentiels, les atouts de l'entreprise et l'attractivité du domaine.

CE QU'IL FAUT RETENIR DE CE LIVRE BLANC

S'agissant des bassins d'Innovation, les projets et la structure qui les porte revêtent des particularités qui demanderont :

1. **De constituer des équipes dédiées** et dotés d'un état d'esprit spécifique à la gestion de projets agiles

2. **D'identifier les projets en lien avec les bassins d'Innovation** détectés, et d'en vérifier l'attractivité et la maturité

3. **De mettre en place une Gouvernance spécifique** au suivi de ce type de portefeuille de projets.

4. **D'organiser le parcours adapté au suivi** de chaque projet. Développer ses ventes et pérenniser son image auprès des clients

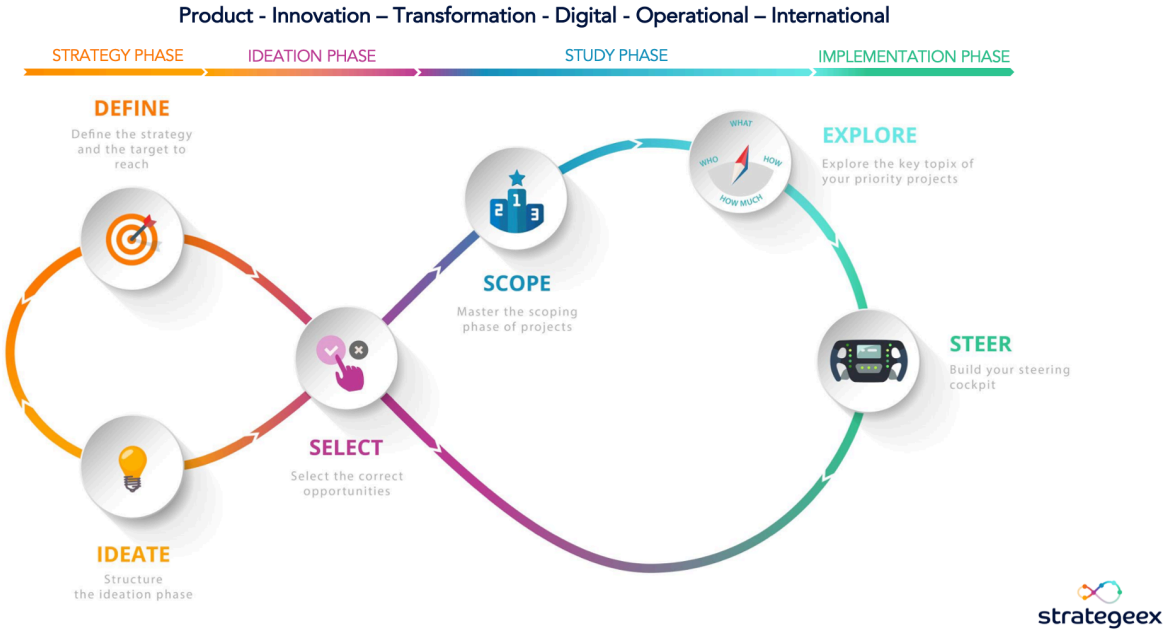
En espérant que ce Livre Blanc aura été inspirant, nous vous souhaitons de booster votre dynamique d'innovation.

QUELQUES MOTS SUR STRATEGEEX

3. Qui sommes-nous ?

Strategeex aide les entreprises à atteindre une croissance durable grâce à des solutions logicielles qui leur permettent de réussir leurs projets stratégiques.
Notre proposition de valeur unique est la **création des conditions de réussite des projets clés** à lancer.
Nous proposons un **parcours numérique et une offre de service** sur les meilleures pratiques pour la gestion de projet : toile numérique, analyse stratégique, démarche agile.

Le parcours pour créer les conditions de succès de tout type de projets



Cette solution logicielle aide les entreprises à harmoniser, professionnaliser l'encadrement et la gestion des projets afin d'accélérer la prise de décision.

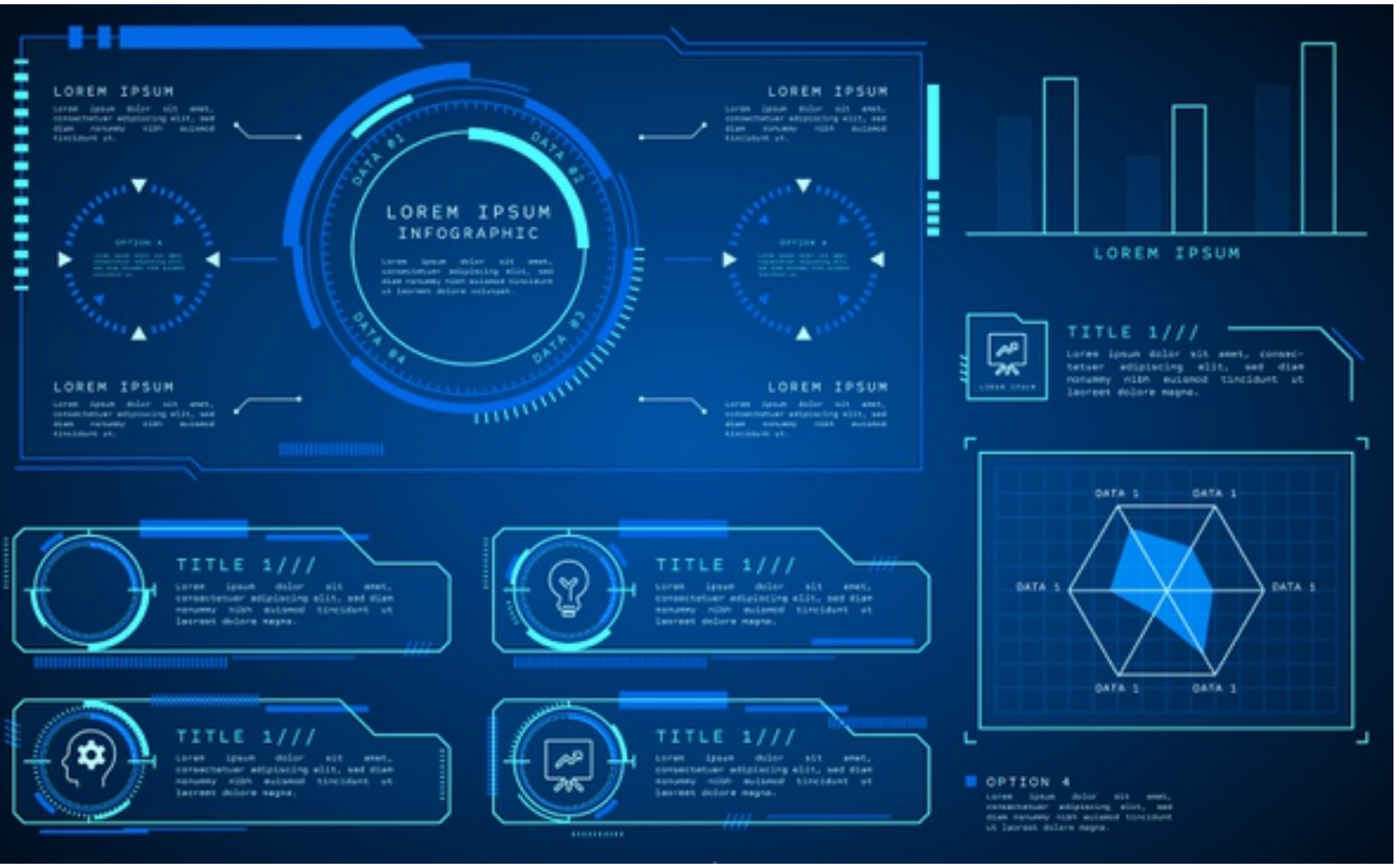
4. Ils nous font confiance

Leaders de leurs marchés : AIRBUS, ALSTOM, ENGIE, ROCHE, VALEO, SODIAAL
ETI Mid-market : BROCHIER, EFI AUTOMOTIVE, POCHET, RADIALL

5. Les auteurs du livre blanc

Olivier PACCOUD : Olivier a exercé pendant 20 ans des fonctions de Direction Générale, Direction de la Stratégie, du Contrôle de Gestion et des SI dans des ETI de l'industrie et du numérique. Il a créé la société Strategeex en 2012.
Gildas LEAUSTIC : Gildas a exercé des fonctions opérationnelles techniques, financières et commerciales dans différents secteurs de l'industrie pendant 30 ans.

Alexandre HUBERT : Alexandre a près de 30 ans d'expérience dans la relation client et a travaillé plus de 15 ans dans le financement et le management de l'innovation.



strategeex

https://www.strategeex.com/

Copyright STRATEGEEX Mai 2020