

le parcours de l'innovation des idées aux factures...

Anne Munchenbach & Didier Lebouc



page web de la formation
innotelos.fr/eeats-2020



où va l'argent ?



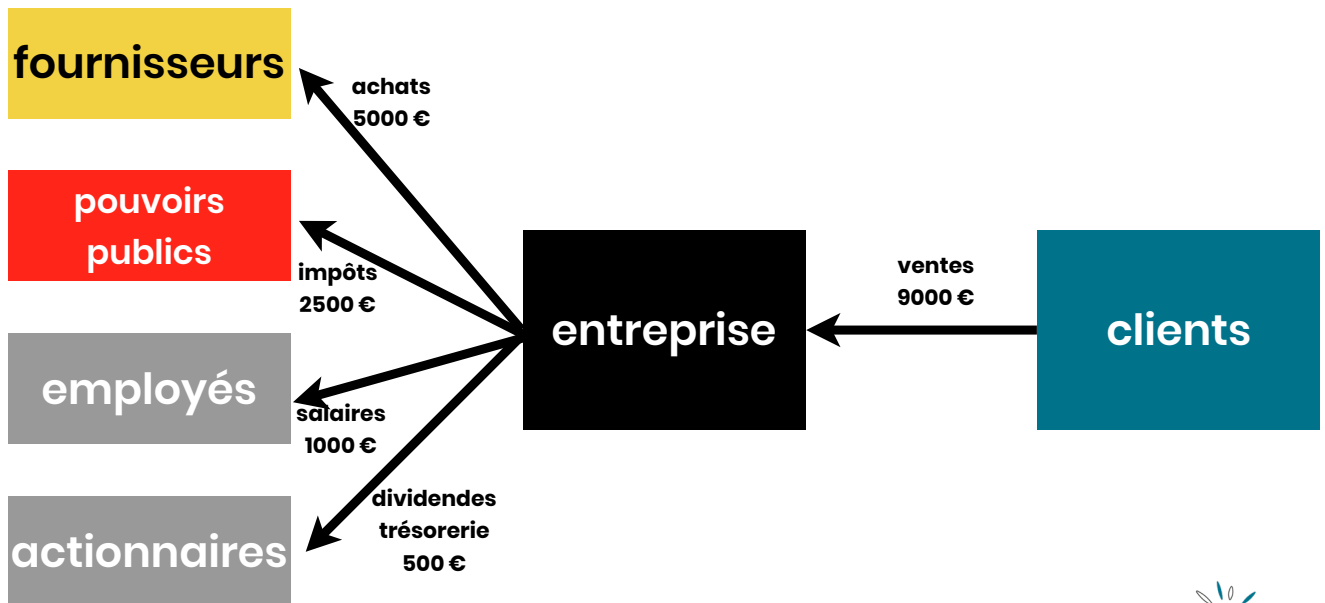
CAC40 – 2018



source : étude Institut Economique Molinari mai 2019 avec retraitement & arrondis par innotelos



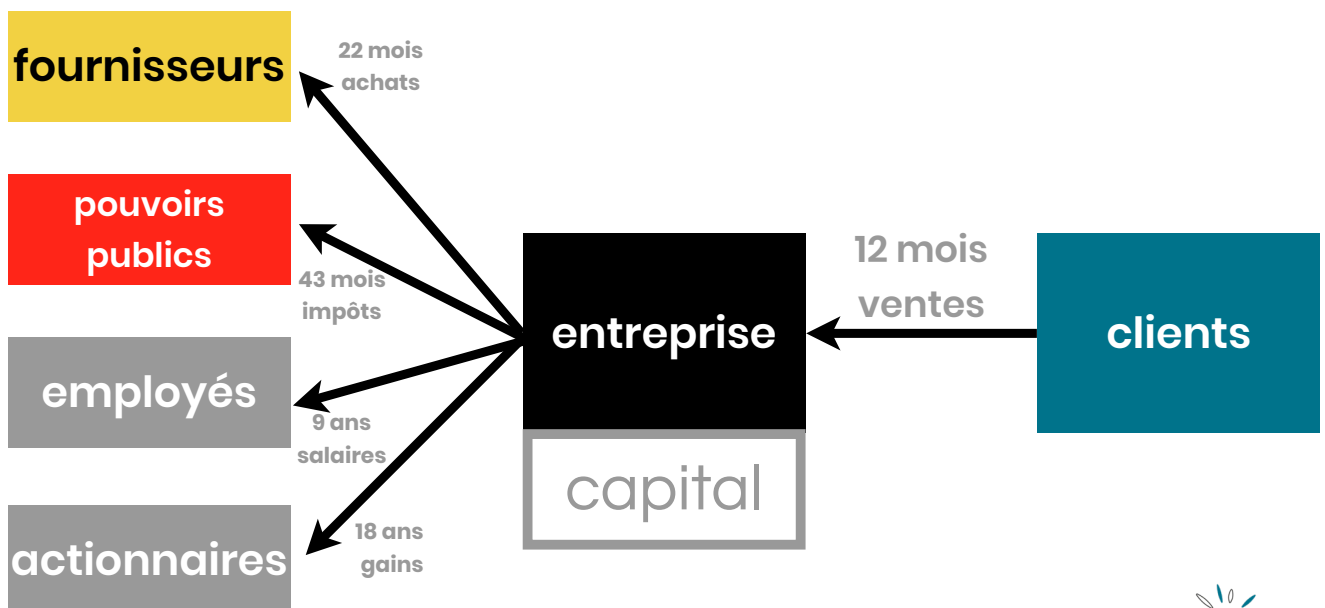
où va l'argent ?



source : étude Institut Economique Molinari mai 2019 avec retraitement & arrondis par innotelos



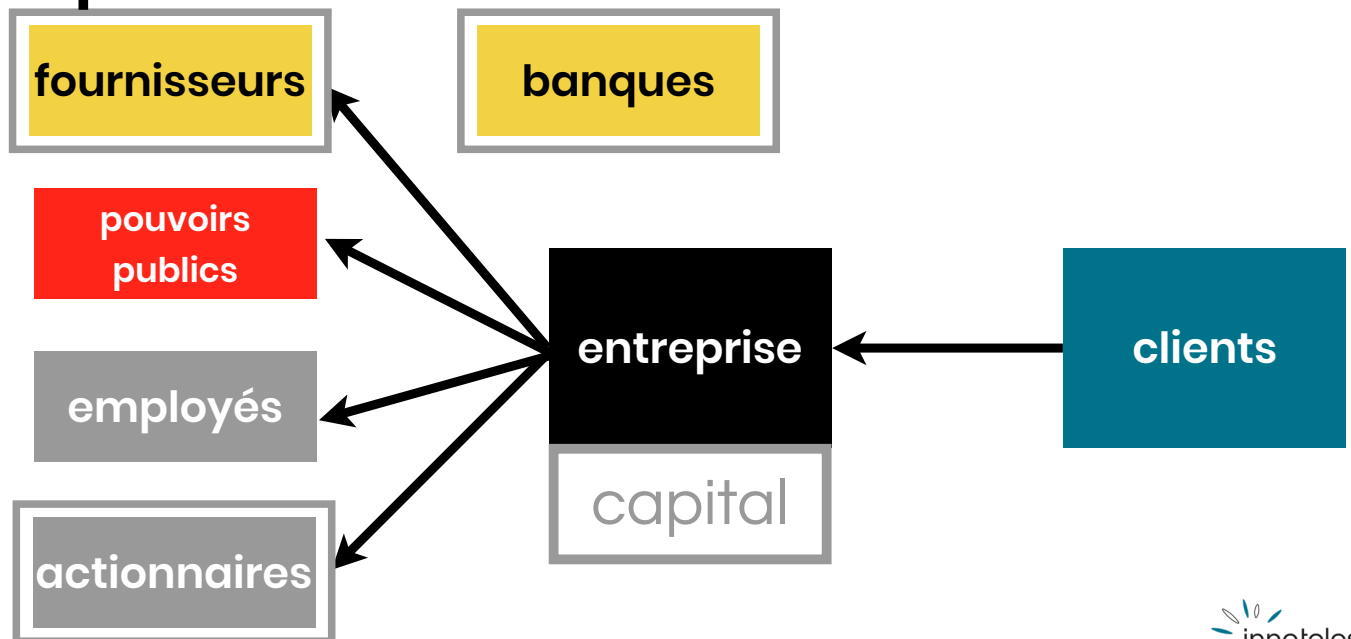
combien faut-il miser ?



source : étude Institut Economique Molinari mai 2019 + résultats CAC40 avec retraitement & arrondis par innotelos



qui mise ?



source : étude Institut Economique Molinari mai 2019 + résultats CAC40 avec retraitement & arrondis par innotelos



à faire

en cours

fini



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

#1 pour être & rester en vie, une entreprise a besoin de **clients**

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



excellent produit mais où
sont ses clients ?

aéroport de Tunis - 2016

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

#1 pour être & rester en vie, une entreprise a besoin de **clients**
i.e. personne / entreprise qui achète un **vrai** produit /service avec son **vrai propre** argent

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



exemple : radio

l'auditeur est très important pour la radio mais n'est pas son client

client de la radio = entreprise qui achète de la publicité
(centrale d'achat d'espace)

mais l'auditeur & l'annonceur font partie de la **chaîne de valeur**

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



clients achètent 4 P

- **Produit**

- Usage

- Image



innotelos

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P

- **Produit**

- Usage

- Image



innotelos

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**



litre 0.290 DT
+12%

0.258 DT

0.327 DT
+25%

telos

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**



et en B2B ?

litre 0.290 DT
+12%

0.258 DT

0.327 DT
+25%

telos

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**
- **Promotion**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**
- **Promotion**
- **Place / chaîne de valeur**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P : chaîne de valeur

sirop contre la toux
des jeunes enfants



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

clients achètent 4 P : chaîne de valeur



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**
- **Promotion**
- **Place / chaîne de valeur**



B2B

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



clients achètent 4 P

- **Produit**
- **Prix**
- **Promotion**
- **Place / chaîne de valeur**

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



clients achètent 4 P *et ne sont pas faciles à convaincre !*

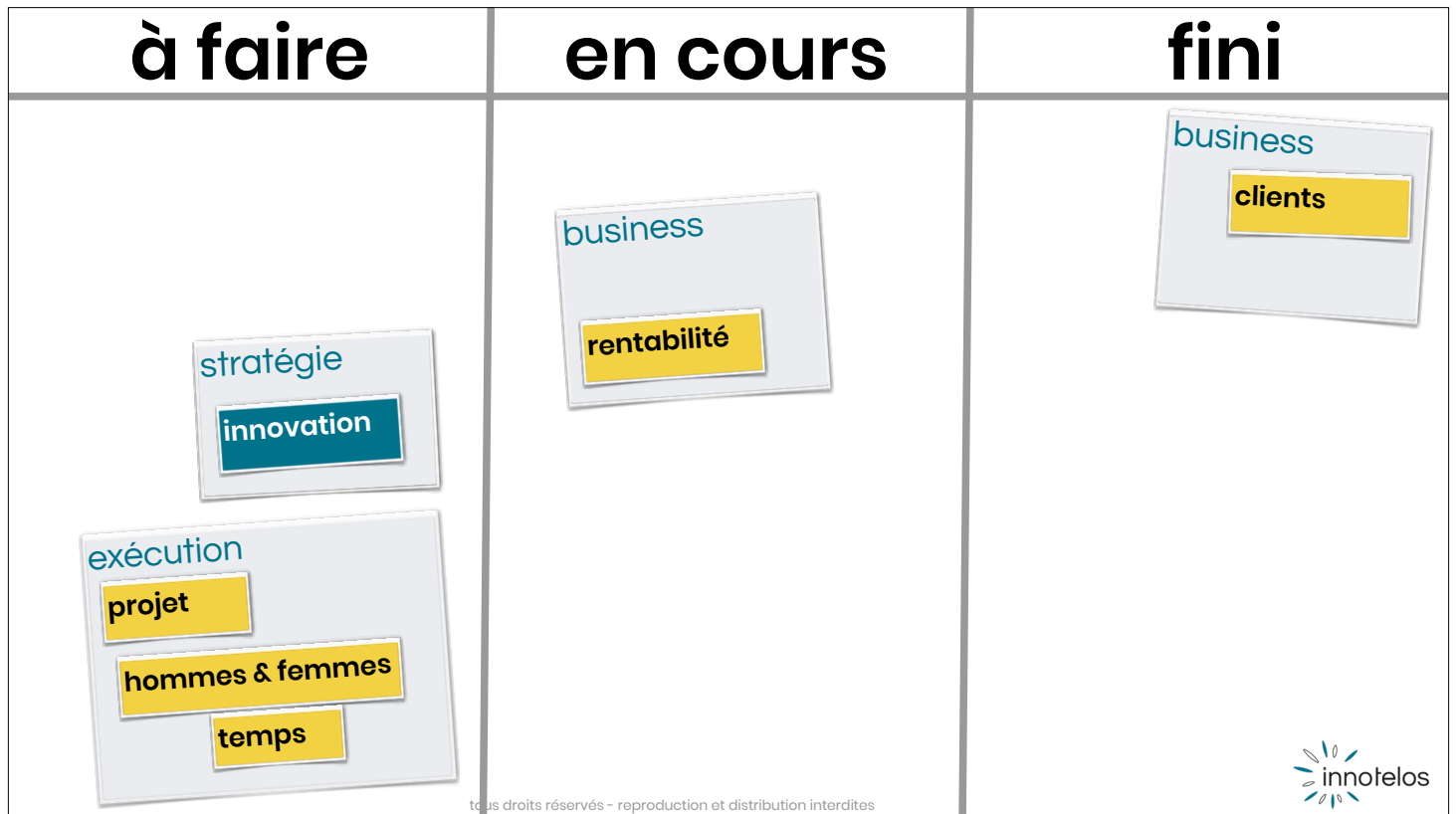
conséquence pour une startup visant la réussite

commercial + marketing ≥ R&D

- nombre de personnes
- dépenses « réelles » défalquées des aides
- dès [avant] le jour 0

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites





#2 pour être & rester en
vie, une entreprise a
besoin d'être **rentable**
prix > coût

prix > coût

- **Prix / Price** = ce que vous vendez
- **Coût / Cost** = ce que vous achetez

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



quelles sont vos préférences ?



que préférez vous ? comment le mesurez-vous ?



Choux

1

5 €/kg

1 chou



Carottes

/ 12

2 €/kg

1/12 chou



Coiffeur

x 8

20 €/coupe

8 choux



Consultant

x 480

1200 €/jour

480 choux

valeurs TTC France automne 2019 - data: innotelos - images : Dinkum, congerdesign / Wikimedia Commons, Renee_Olmsted_Photography / Pixabay
© innotelos 2019 - www.innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



que préférez vous ? comment le mesurez-vous ?



prix = volonté des clients à payer

prix = « valeur » = « utilité »

prix ≠ coût ≠ combien ça a coûté à produire

valeurs TTC France automne 2019 - data: innotelos - images : Dinkum, congerdesign / Wikimedia Commons, Renee_Olmsted_Photography / Pixabay, Koelis, eBikeLabs
© innotelos 2019 - www.innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



prix > coût

- **Prix** : ce que vous vendez
 - = volonté des clients à payer
 - = « valeur »
 - = « utilité »

Le prix n'est jamais lié au coût !



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

prix > coût

- **Coût** : ce que vous achetez
 - rémunérations
 - achats de produits & services
 - financement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

pourquoi du financement ?

- un produit doit être développé, fabriqué & distribué avant d'être vendu
- peu de clients paient d'avance
- peu d'employés acceptent d'attendre les ventes pour être payés
- beaucoup de fournisseurs ont une patience économique limitée

⇒ pour gagner (peut-être) de l'argent, il faut commencer par en avoir



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

pourquoi du financement ?

⇒ pour gagner (peut-être) de l'argent, il faut commencer par en avoir

- **capital** : don d'argent en échange d'une part des bénéfices futurs (dividendes) et d'une part du pouvoir de décision (yc révoquer les dirigeants)
- **prêt** : argent temporaire devant être remboursé avec intérêts)



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

pourquoi du financement ?

⇒ pour gagner (peut-être) de l'argent, il faut commencer par en avoir

- le financement (capital ou prêt) est donc un service
- comme tout service il a un coût (dividendes, intérêts, pouvoir)



priceS > costS



price^S > cost



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



price^S > cost



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



price > costS



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



prix > coût

6 leviers

- quantité ↑
- prix ↑
- vie commerciale ↑
- coût produit ↓
- coût projet ↓
- délai projet ↓

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



prix > coût ⇒ bienvenue en contradictions



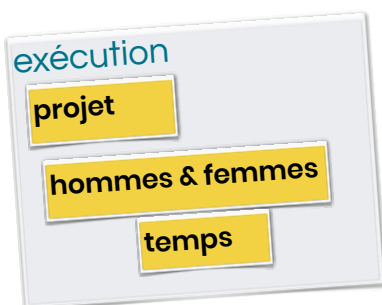
tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



à faire

en cours

fini



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



comment atteindre objectif prix > coût ?

6 leviers

- quantité ↑
- prix ↑
- vie commerciale ↑
- coût produit ↓
- coût projet ↓
- délai projet ↓

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



stratégie #1 volume-prix

6 leviers

- quantité ↑ ↑
- prix ↓
- vie commerciale ↑ ↑
- coût produit ↓ ↓
- coût projet ①
- délai projet ①

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



stratégie #1 volume-prix souvent...

6 leviers

- quantité ↑
- prix ↓ ↓
- vie commerciale ↑
- coût produit ↓
- coût projet ↗
- délai projet ↗

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



stratégie #1 volume-prix mais...

- si vous n'êtes pas tout à fait le leader du marché ?
- si quelqu'un propose un produit plus attractif ?
- si les clients changent d'envies ?

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



stratégie #2 innovation

6 leviers simultanés malgré contradictions

- quantité ↑
- prix ↑
- vie commerciale ↑
- coût produit ↓
- coût projet ↓
- délai projet ↓



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



stratégie #2 innovation

- quels sont les besoins / désirs / envies / attentes / souhaits / difficultés / frictions / « machins à faire » des clients ?
- des non-clients ?

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



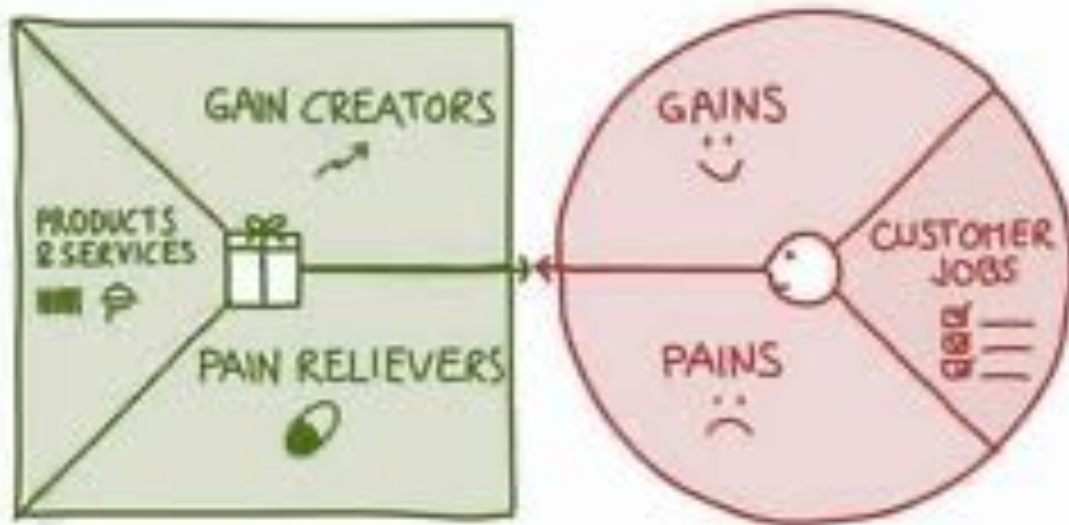
stratégie #2 innovation

- quelles sont les chaînes de valeur ? qui freine ? qui promeut ? qui prescrit ? qui déprescrit ? qui gagne beaucoup ?

stratégie #2 innovation

- qu'est-ce qui est difficile à atteindre en excellence opérationnelle ?

stratégie #2 innovation



source : Strategyzer

and also non-customers



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

stratégie #2 innovation

Leurs marges sont nos opportunités !

Jeff Bezos



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

stratégie #2 innovation

Êtes-vous certain qu'Henry Ford & Louis Renault ont consulté des experts en transport de l'époque ?



**mais développer un
produit électrique sans
connaissance de la loi
d'Ohm...**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

stratégie #2 innovation

porter une innovation
de l'idée jusqu'à ses
clients rentables c'est
choisir d'affronter
l'incertitude



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



à faire	en cours	fini
exécution hommes & femmes temps	exécution projet	business clients rentabilité stratégie innovation

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



projet

- compétences variées
- 1 but
- délimité dans le temps



projet

« projet : artisanat de direction générale »

Pierre Dreyfus

président Renault

1955 - 1975



projet

« projet : artisanat de direction générale »

Pierre Dreyfus

président Renault

1955 – 1975



tous droits réservés – reproduction et distribution interdites

projet « classique »

projet = ligne de montage

logique « procédurale »

NPD New Product

Development (Cooper)



tous droits réservés – reproduction et distribution interdites

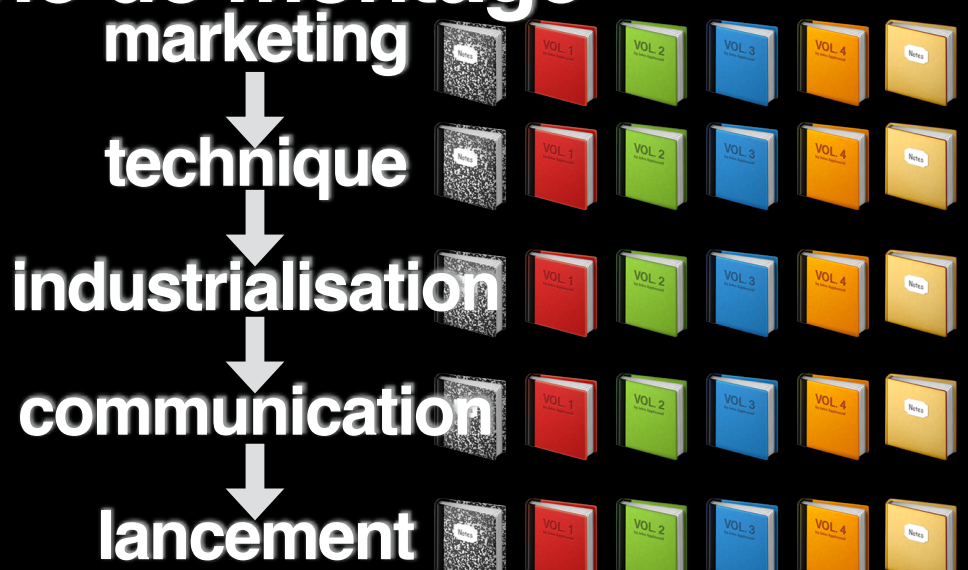
« classique » projet = ligne de montage



marketing
↓
technique
↓
industrialisation
↓
communication
↓
lancement

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique » projet = ligne de montage



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique » projet = ligne de montage



marketing



technique



industrialisation



communication



lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique » projet = ligne de montage



marketing



technique



industrialisation



communication



lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites







projet

paradoxe des méthodes « classiques » :
produire du neuf avec du préétabli



tous droits réservés – reproduction et distribution interdites

projet

les méthodes
« classiques »
exacerbées
*produire de
l'innovation
normalisée !*



tous droits réservés – reproduction et distribution interdites

projet

les méthodes
« classiques »
exacerbées
*produire de
l'innovation
normalisée !*

ISO 50500 Innovation Management Standards Series

- ISO 50500: Fundamentals and vocabulary
- ISO 50501: Innovation management system
- ISO 50502: Assessment
- ISO 50503: Tools and methods for innovative partnerships
- ISO 50504: Strategic Intelligence management
- ISO 50505: Intellectual property management



tous droits réservés – reproduction et distribution interdites

projet : difficultés ⇔ opportunités

- mélanges
- complexités
- changements
- contradictions
- incertitudes
- transgressions



tous droits réservés – reproduction et distribution interdites



projet

réussir une innovation

≠

fabriquer une voiture
sur une ligne de
montage



projet

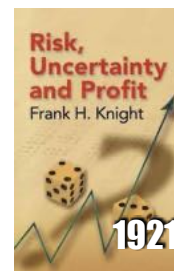
2 types d'incertitude



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

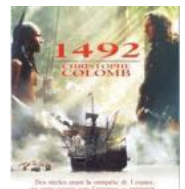


Frank Knight



incertitude « knightienne » = inconnu non quantifiable, non mesurable (*unknowable unknown*)

⇒ pari, intuition, réaction



risque (aléa) = inconnu quantifiable, mesurable (*known unknown*)

⇒ assurance, optimisation, probabilités



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



militaires

La première victime d'une bataille est le plan.

Helmuth Von Moltke

Le grand art c'est de changer de plan pendant la bataille.
Malheur au général qui arrive au combat avec un système.

Napoléon Bonaparte

Plus la planification est détaillée, plus sa réalisation diverge
de ses objectifs.

Michel Yakovleff



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

politiques

On fait la guerre quand on veut, on la termine quand on peut.

Tout changement en prépare un autre.

Nicolas Machiavel

Métier d'auteur, métier d'oseur

Beaumarchais

A plan is nothing, planning is everything

Winston Churchill

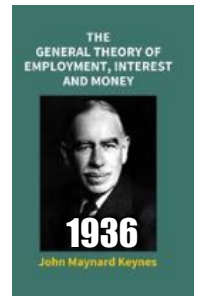


tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

John Maynard Keynes

esprits animaux $\neq$ esprits rationnels

en finance (et donc en économie),
l'incertitude est radicale car le marché
est créé par la divergence d'opinion /
d'information



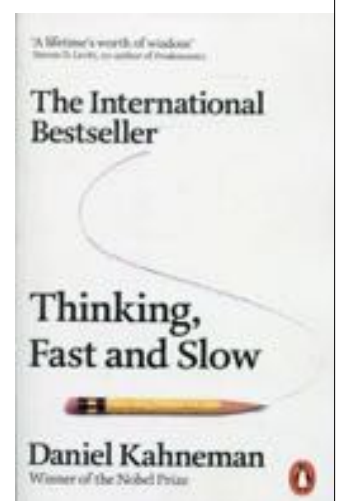
tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

Amos Tverski & Daniel Kahneman



2 systèmes de pensée

- système #1 rapide & biaisé
- *système #2 lent & rationnel*



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

Nassim Nicholas Taleb

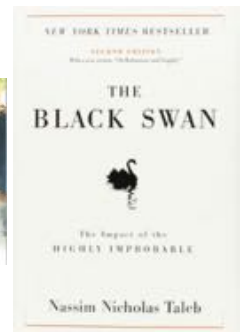
cygne noir = événement

hautement improbable à fort impact

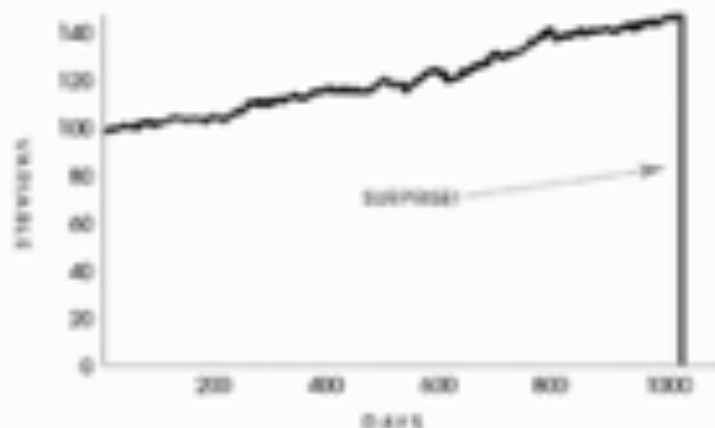
Extremistan vs. Mediocristan

information $\neq$ connaissance

⇒ s'organiser pour les cygnes noirs



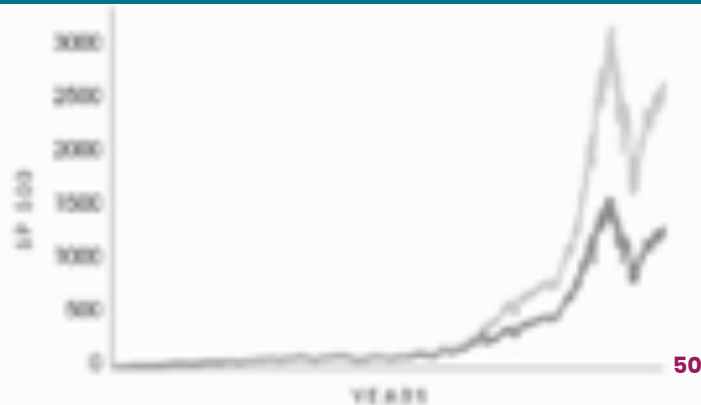
tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



A turkey before and after Thanksgiving. The history of a process over a thousand days tells you nothing about what is to happen next. This naïve projection of the future from the past can be applied to anything.

parabole dinde vs Noël : information $\neq$ connaissance

© Nassim Nicholas Taleb - The Black Swan 2007 - tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



By removing the ten biggest one-day moves from the U.S. stock market over the past fifty years, we see a huge difference in returns—and yet conventional finance sees these one-day jumps as mere anomalies.

en 50 ans, la moitié des gains des marchés financiers ont eu lieu en 10 jours

© Nassim Nicholas Taleb - The Black Swan 2007 - tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

*La prévision est un art
difficile, surtout lorsqu'elle
porte sur le futur...*

Pierre Dac



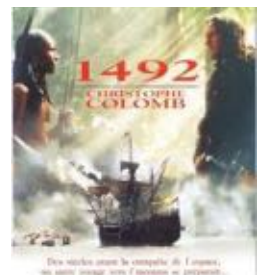
incertitude - pourquoi ?

information, big data, modèles

≠

connaissance, compréhension, limites

- connaissance acquise et validée vs. limites
- connaissance accessible
- connaissance inaccessible
- **connaissance partielle**
- **connaissance impossible**



Hiroataka Takeuchi & Ikujiro Nonaka

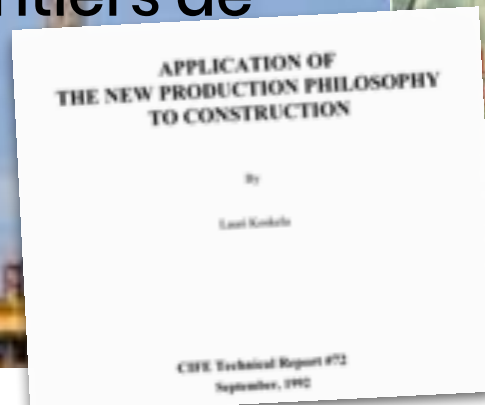
introduisent en 1986 le concept de **scrum** à partir d'une observation des développements de produits « hard »



Under the rugby approach, the product development process emerges from the constant interaction of a hand-picked, multidisciplinary team whose members work together from start to finish. Rather than moving in defined, highly structured stages, the process is born out of the team members' interplay

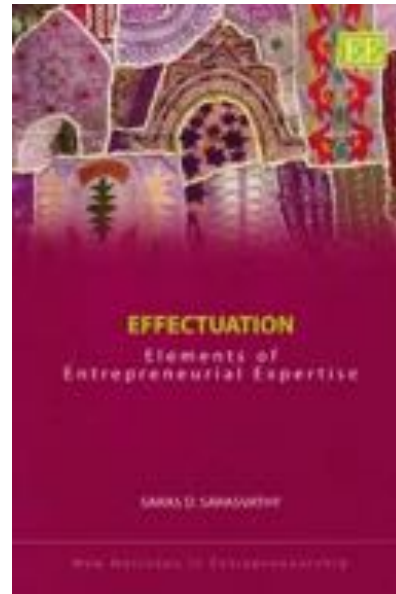
Lauri Koskela

introduit en 1992 le concept **d'agilité** à partir d'une observation des chantiers de construction



effectuation

2001



Saras Sarasvathy



Philippe Silberzahn

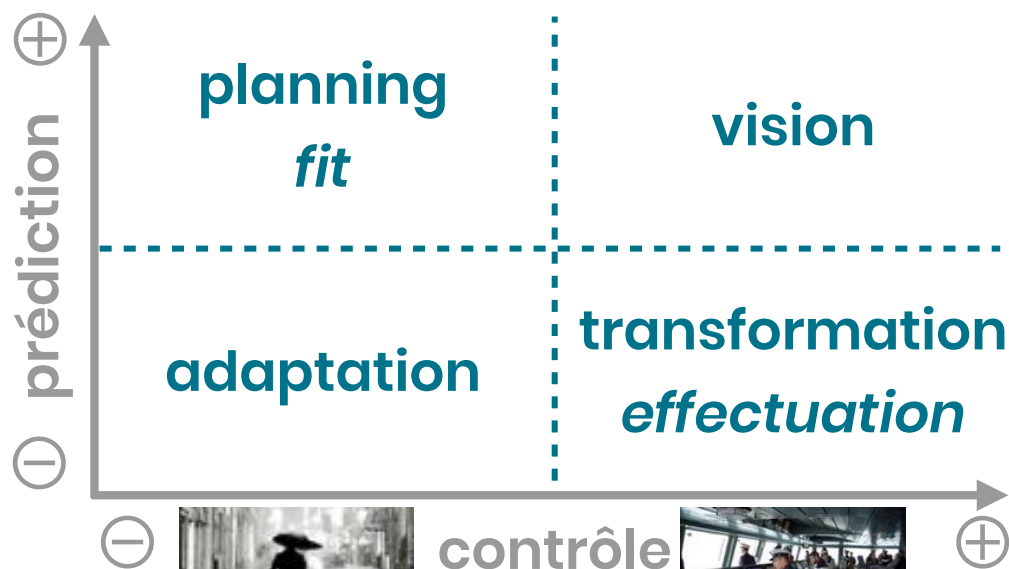
Le blog de Philippe Silberzahn

Innovation, entrepreneuriat, surprises stratégiques et ruptures: L'incertitude nous rend libres

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



comment affronter l'incertitude ?



Saras Sarasvathy - 2001

effectuation

#1 « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »

Partir de ce que vous avez et non de ce que vous voudriez

#2 Perte acceptable

Décider quand s'arrêter ?

#3 Patchwork fou

Partenariats, réseaux, co-créations...

#4 La limonade

« si la vie vous envoie des citrons, vendez de la limonade ! »

#5 Pilote dans l'avion

« contrôler l'avenir pour ne pas avoir à le prévoir »



Saras Sarasvathy

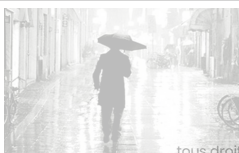
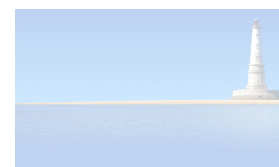
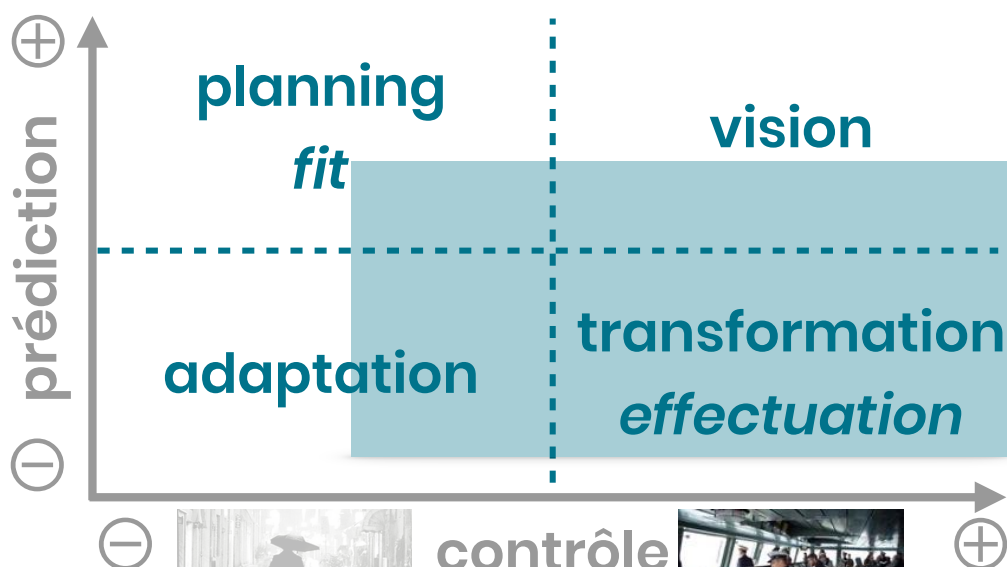


Philippe Silberzahn



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

affronter l'incertitude « knightienne »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



les 2 types d'incertitudes

incertitude « knightienne » ⇔ « agilité »

non réductible, imprédictible, inconnaissable,
« radicale »

⇔ pari, intuition, réaction

⇔ littéraire, artistique, « arts » / *craft*

⇔ scénarios



risque (aléa) ⇔ « procédure »

réductible, prédictible, accessible, « limitée »

⇔ assurance, optimisation, probabilités

⇔ techniques, méthodes

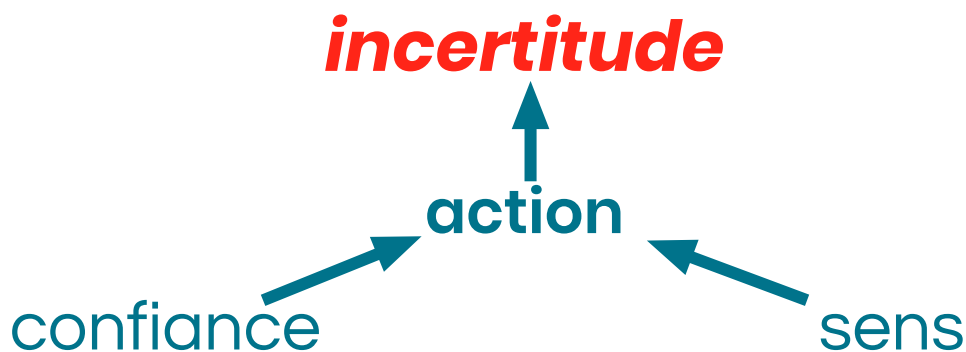


tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

comment réussir un projet ?

chaque **équipier acteur** du projet

« tâches » ⇔ « action »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

1 finalité tangible

finalité rentable

formulée
clairement

pour l'équipe

commune à toute
l'équipe pour la totalité
du projet

objectif large

objectif partagé

objectif compris

objectif accepté

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

3 piliers

clients

diversité, clients des concurrents, peu-clients, non-clients, chaines de valeur

contacts, écoutes, feedbacks, participations

3 piliers

clients

diversité, clients des concurrents, peu-clients, non-clients, chaines de valeur

contacts, écoutes, feedbacks, participations

équipe

autonomie de décision dans l'équipe & de l'équipe

mise en commun régulière & rôles non figés

les meilleurs économistes actuels ont mesuré empiriquement l'efficacité de l'autonomie des équipes et de la décentralisation des décisions dans les entreprises

- meilleure croissance
- meilleure profitabilité
- plus d'innovations
- plus de résilience aux crises



Jean Tirole (Nobel 2015), Philippe Aghion, Daron Acemoglu, John Van Reenen, Fabrizio Zilibotti, Claire Lelarge...

© innotelos 2019 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



3 piliers

clients

diversité, clients des concurrents, peu-clients, non-clients, chaînes de valeur

contacts, écoutes, feedbacks, participations

équipe

autonomie de décision dans l'équipe & de l'équipe

mise en commun régulière & rôles non figés

incertitude

cartographie de ce que nous savons et ne savons pas

plans B, C, D, Y, Z...

© innotelos 2019 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



si vous êtes équipier dans un projet

chaque matin posez-vous la question :

- comment vais-je contribuer aujourd'hui à ces 3 piliers ?
 - clients
 - équipe
 - accueil de l'incertitude

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



si vous êtes leader dans un projet

chaque matin posez-vous la question :

- comment vais-je contribuer aujourd'hui à ces 3 piliers ?
- comment vais-je épauler l'équipe sur ces 3 piliers ?

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



**si vous êtes manager de plusieurs projets
chaque matin posez-vous la question :**

- **comment vais-je contribuer aujourd'hui à ces 3 piliers ?**
- **comment vais-je épauler les équipes sur ces 3 piliers ?**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

comment réussir un projet ?

**1 finalité
tangibile**

3 piliers

**3 modes de
fonctionnement**

**outils & méthodes
3 points communs**

**3 conditions de
succès**

**3 ratages
assurés**



© innotelos 2019 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited

3 modes de fonctionnement

pas à pas,
itérations

traitement dynamique
de l'information

base projet partagée
avec tableaux de bord
à évolution lente

3 modes de fonctionnement

pas à pas,
itérations

collaboration
360°

traitement dynamique
de l'information

clients

base projet partagée
avec tableaux de bord
à évolution lente

collègues, fournisseurs,
experts...

3 modes de fonctionnement

pas à pas,
itérations

collaboration
360°

formalisation
juste nécessaire

traitement dynamique
de l'information

clients

ni trop...

base projet partagée
avec tableaux de bord
à évolution lente

collègues, fournisseurs,
experts...

ni trop peu

© innotelos 2019 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



combien coûte une check-list ?

PQRR Project Quality Review Report				Project analysis project 1	Project analysis project 2	Project analysis project 3	Project analysis project 4	Project analysis project 5
				Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Catalogue reference	9.1	Marketing Catalogue	Targeted activities, Best price - Margin target	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Customer	9.2	Quality index - Country		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Parts data management	9.2.1	Assembly building		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.2.2	Number of parts		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.2.3	Interchangeability of stock management		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.2.4	Common-range parts		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Mechanical characteristics	9.3	Product function	Functional analysis specification	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.1	Functional	Assembly mechanical interfaces	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.2	Protection degree	Spec	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.3	Mechanical efficiency	Assembly Robustness / Torque loading without shimming	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.4	Stability	Constraints of design verification	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.5	Dimensional	Sharp or rolling edges (in assembly)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.6	Workings, welding	Informations - quality / cost	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	9.3.7	Environmental	Self-test temperature, growth life	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Design review report / deliverable approval				Yes	Yes	Yes	Yes	Yes



- 15 items
- revus 5 fois durant projet
- équipe de 10 personnes
- 1 item = 5 minutes

- 

The image is a collage. In the background, there is a 'PQR Project Quality Review Report' table with various categories like 'Design reference', 'Customer', 'Parts lists management', 'Mechanical characteristics', 'Ergonomics', 'Packaging', and 'Environmental'. Overlaid on the right side of the image is a vertical stack of 50 Euro banknotes. In the center, the text '3750€' is written in a large, bold, black font.



comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

par l'équipe

pour l'équipe

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

faciliter
réorientations

par l'équipe

chaque fois que
nécessaire

pour l'équipe

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

faciliter
réorientations

faciliter la
« discipline »

par l'équipe

chaque fois que
nécessaire

au sens anglais du
terme

pour l'équipe

méthodes & outils : 3 points communs

focus sur 4 outils

- intimité avec les clients
- confrontation des points de vues différents
- schéma de jeu / playbook
- traitement itératif de l'information



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

intimité avec les clients : les piéjacons 1/2

- questions directes, fermées, quantitatives
sondage = naufrage
- prendre les affirmations des clients au pied de la lettre,
- ne pas tenir compte des affirmations des clients
- confondre clients & collègues : vendeurs & supports ne sont pas des clients
- ne pas écouter les peu-clients, les clients de la concurrence et les non-clients (surtout notre objectif est la croissance)
- n'écouter que les bons clients, que les passionnés, que ceux qui nous ressemblent, qui nous plaisent



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

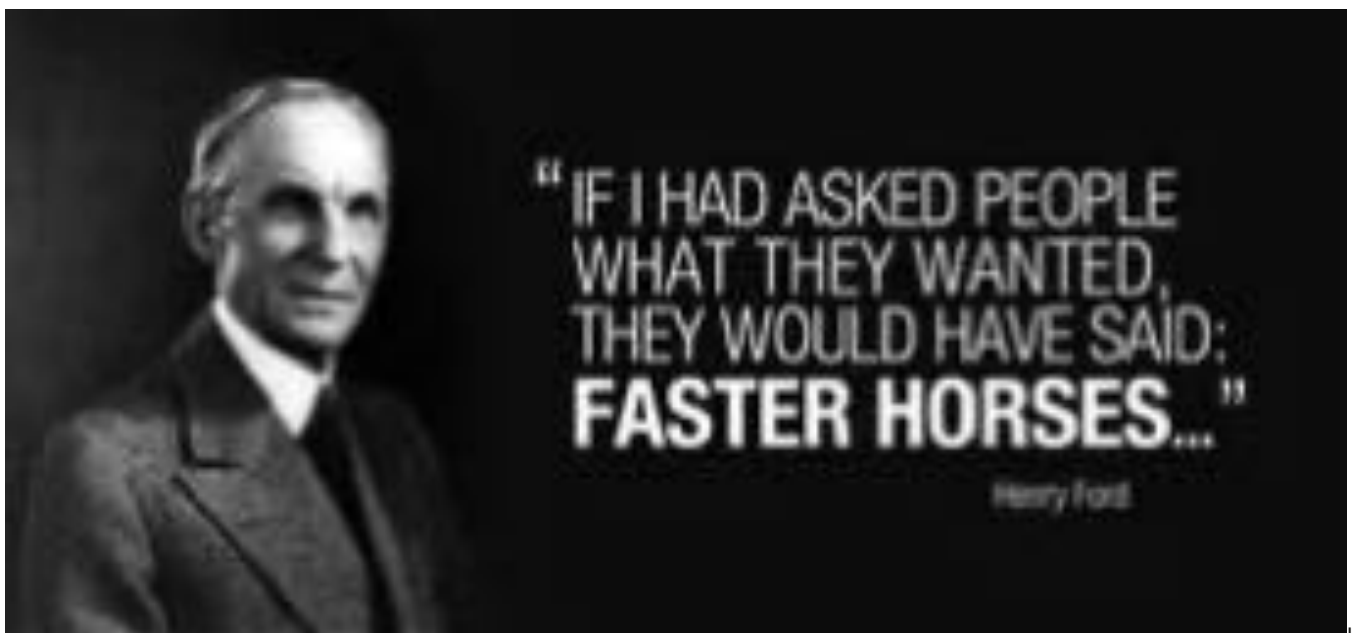
intimité avec les clients : les pièjacons 2/2

- n'écouter que les râleurs
- n'écouter que les francophones, anglophones...
- n'écouter que les grands comptes et négliger les petites structures (et vice versa)
- négliger les clients peu expressifs
- négliger les gougnaftiers, les mauvais professionnels, les peu soigneux
- n'écouter qu'un seul client, que le dernier à avoir parlé
- n'écouter qu'une partie de la chaîne de valeur
- attribuer une importance trop forte ou trop faible par rapport au rôle dans la chaîne de valeur

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



intimité avec les clients : les pièjacons



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



intimité avec les clients : les pièjacons

Si les chevaux avaient pu voter, il n'y aurait jamais eu de voitures !

Tom Friedman



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



intimité avec les clients : les pièjacons

Souvent les gens ne savent pas ce qu'ils veulent... avant que vous commenciez à le montrer...

Steve Jobs



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



confrontation **constructive** de points de vue **différents**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



confrontation **constructive** de points de vue **différents**

SOPHOP

Soft On Persons

Hard On Points

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



confrontation **constructive** de points de vue **différents**

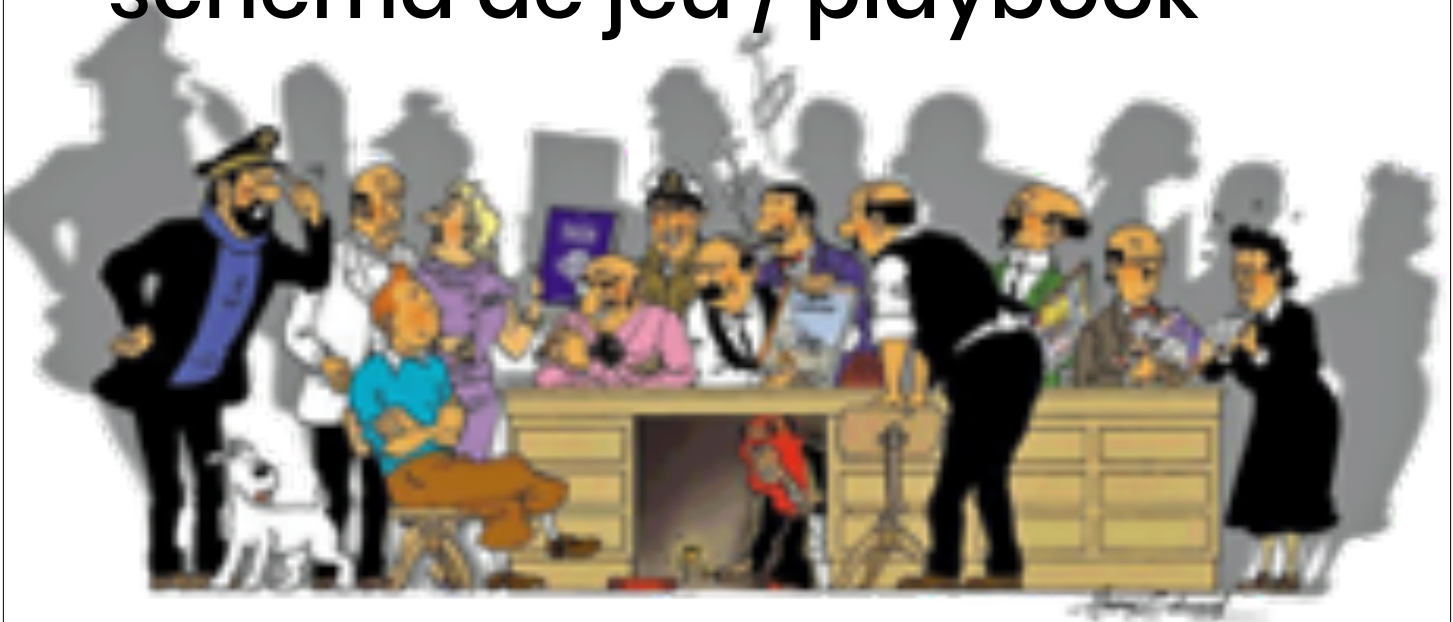
pour tuer dans l'oeuf toute velléité d'idée

- **c'est idiot, c'est inutile !**
- **ça n'a jamais été fait !**
on n'a jamais fait comme ça !
- **c'est trop cher !**
- **c'est confidentiel !**

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



schéma de jeu / playbook



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



schéma de jeu / playbook

- permettre l'autonomie de chaque équipier



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



schéma de jeu / playbook



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



traitement itératif de l'information

- l'information est vitale mais très imparfaite

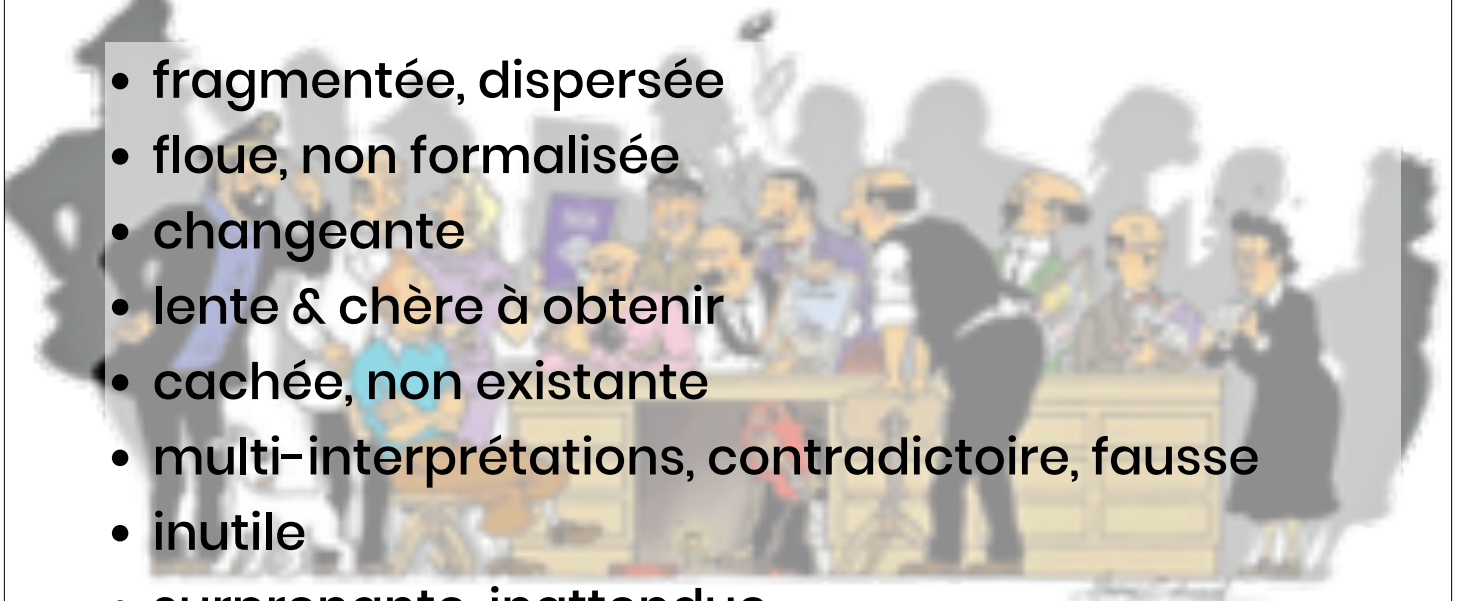


tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



traitement itératif de l'information

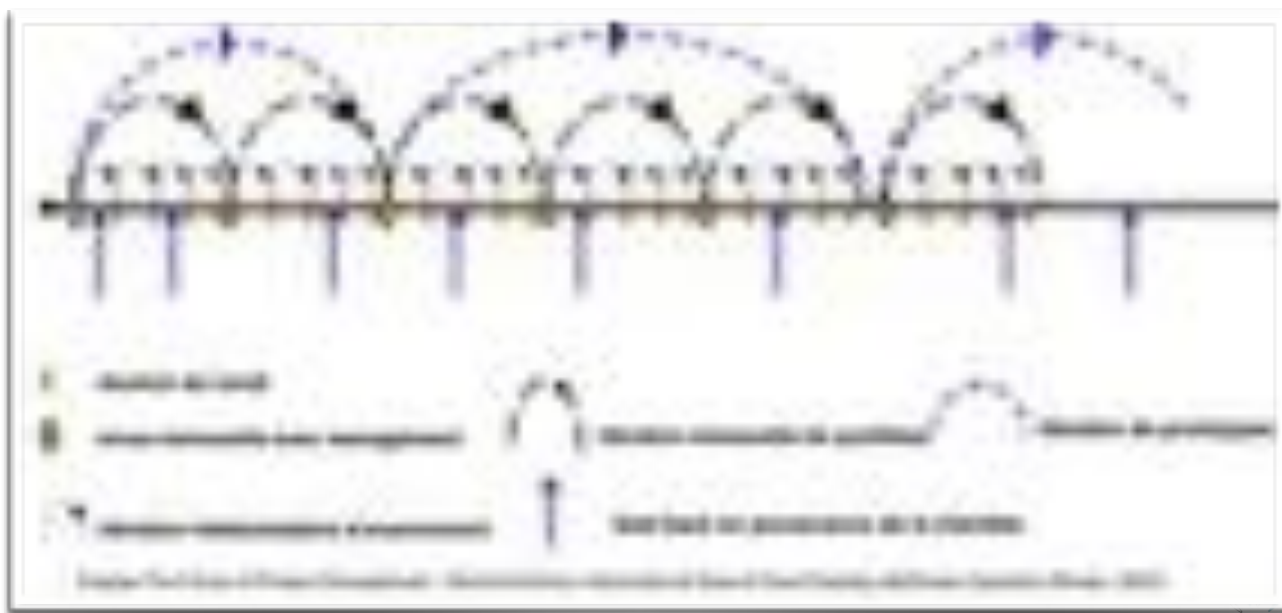
- fragmentée, dispersée
- floue, non formalisée
- changeante
- lente & chère à obtenir
- cachée, non existante
- multi-interprétations, contradictoire, fausse
- inutile
- surprenante, inattendue



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



traitement itératif de l'information



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

traitement itératif de l'information : **tableau de bord dynamique**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

traitement itératif de l'information : **tableau de bord dynamique**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

faciliter
réorientations

faciliter la
« discipline »

par l'équipe

chaque fois que
nécessaire

au sens anglais du
terme

pour l'équipe



comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

3 conditions de succès

compétences de
l'équipe

savoir-faire

savoir-être

3 conditions de succès

compétences de
l'équipe

attitude face à
l'échec

savoir-faire

vouloir gagner plutôt
que vouloir ne pas
perdre

savoir-être

3 conditions de succès

compétences de
l'équipe

attitude face à
l'échec

implications des
managers seniors

savoir-faire

vouloir gagner plutôt
que vouloir ne pas
perdre

qualitativement

savoir-être

quantitativement

choisir c'est
renoncer

la 4^{ème} condition de succès !

finalité rentable

formulée
clairement

pour l'équipe

objectif large

objectif partagé

objectif compris

objectif accepté

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

3 ratages assurés

innover c'est le
Club Med !



© innotelos 2019 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



3 ratages assurés

innover c'est le
Club Med !

application
« intelligente »
des procédures



© innotelos 2019 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



Derrière la rigidité, il y a toujours quelque chose de caché, dans de nombreux cas une double vie...

Jorge Mario Bergoglio alias Pape François



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

3 ratages assurés

**innover c'est le
Club Med !**

**application
« intelligente »
des procédures**

**performance du
développement
mesurée
pendant le
développement**

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 conditions de
succès

3 ratages
assurés

tout cela est
souvent désormais
nommé **agilité**

© innotelos 2019 - [innotelos.com](https://www.innotelos.com) - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

focus sur 2 méthodes agiles

- scrum
- kanban

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



scrum
mêlée



scrum *mêlée*



Under the rugby approach, the product development process emerges from the constant interaction of a hand-picked, multidisciplinary team whose members work together from start to finish. Rather than moving in defined, highly structured stages, the process is born out of the team members' interplay (see Exhibit 1). A group of engineers, for example, may start to design

scrum

équipe à taille
humaine ≤ 12

≈ spécialités

≡ lieu



scrum master demi mêlée n°9



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



product owner demi ouverture n°10



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



scrum

1 match à la fois !

**sprint = match
2 à 4 semaines**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

scrum

match = score

**sprint = livraison
démontrable**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

scrum

match = score

**sprint = livraison
démontrable
& évaluée**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

scrum

match = score

**sprint = livraison
démontrable
& évaluée**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

scrum

**beaucoup
échanger
sur le terrain**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



scrum

**beaucoup
échanger
sur le terrain**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



scrum

**un match ça
s'analyse
dans les
vestiaires**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

scrum

**un match ça
s'analyse
dans les
vestiaires**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

scrum

un match ça se prépare dans les vestiaires



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

entretenir le « backlog »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

entretenir le « backlog »



entretenir le « backlog »



écrire user stories



évaluer user stories



détailier & planifier user stories

Sub-tasks

1	Update services Java	15,000	100%
2	Map module	15,000	100%
3	Eligence main section	15,000	100%
4	Design du scroll	15,000	100%
5	Server, Jenkins, Deploy	15,000	100%
6	Exportation TF	15,000	100%
7	Passage TF	15,000	100%
8	Feedbacks	15,000	100%
9	Type	15,000	100%

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



détailier & planifier user stories



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



scrum

un match ça se prépare dans les vestiaires

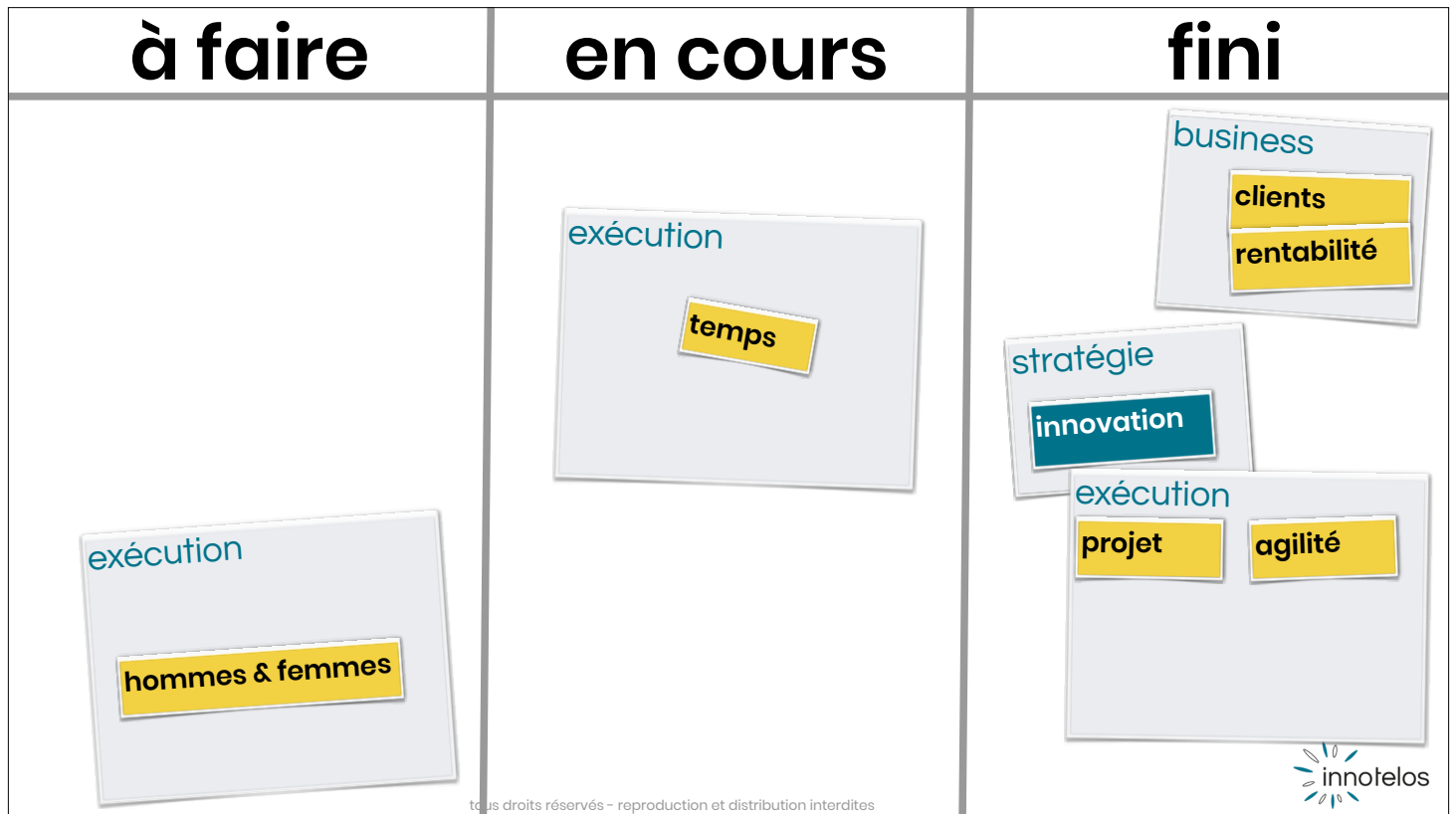


tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

kanban 看板 panneau



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



temps dans un projet



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

temps dans un projet

a plan is nothing,

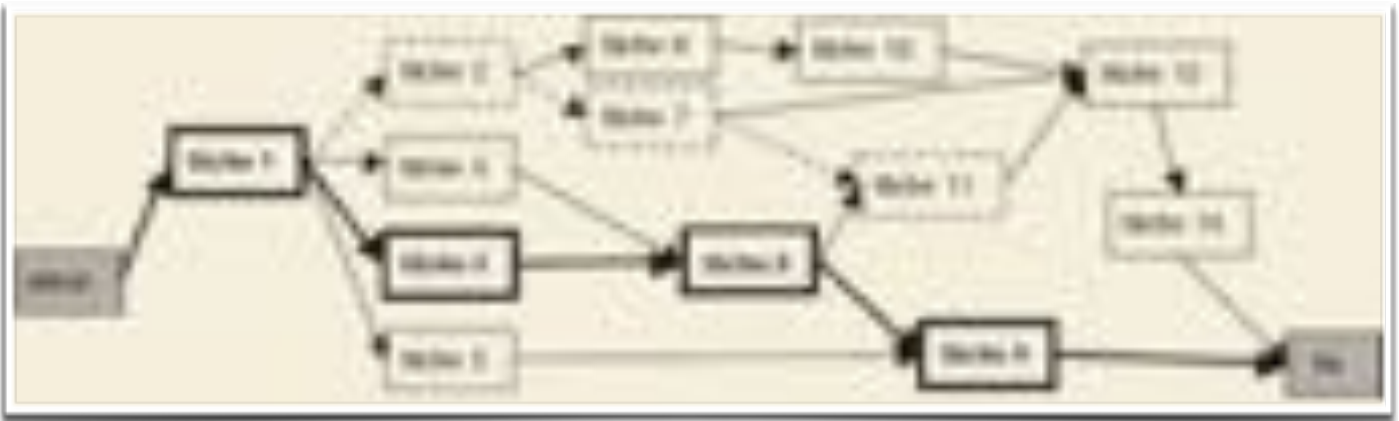
planning is everything!

Winston Churchill

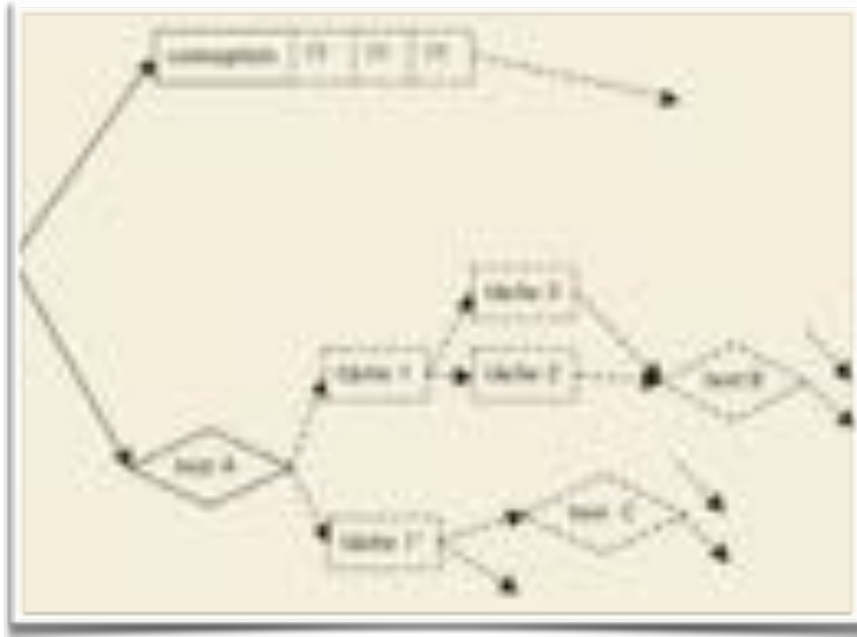
1943



l'incertitude taxe le planning



l'incertitude taxe le planning



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



l'incertitude taxe le planning

2 remèdes

- planning éclairé plutôt que détaillé
- planning à 2 directions

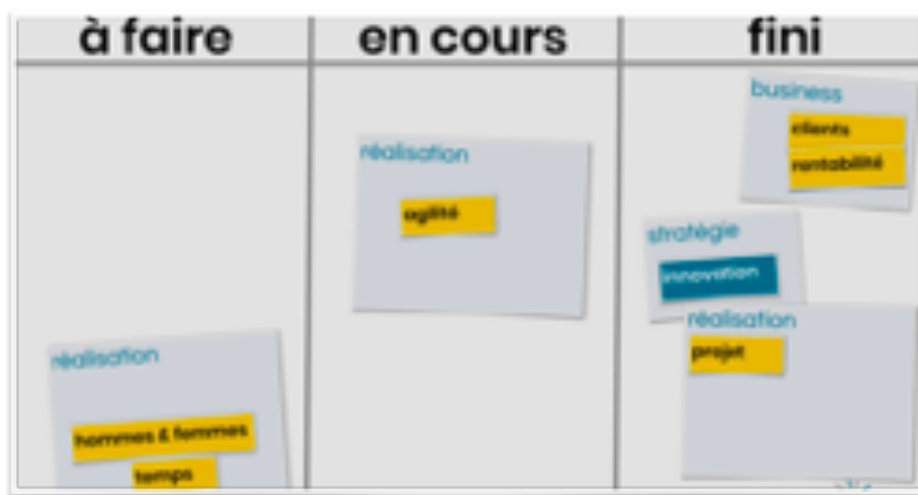
tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



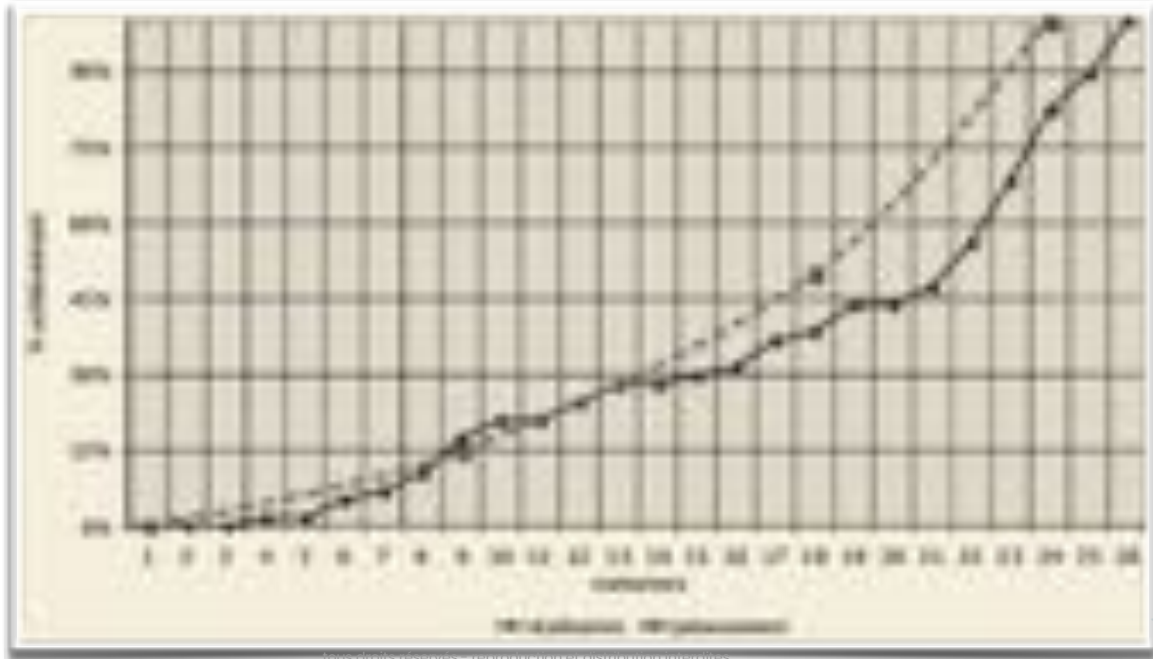
planning « montant » juste nécessaire

- par les équipiers
- pour les équipiers

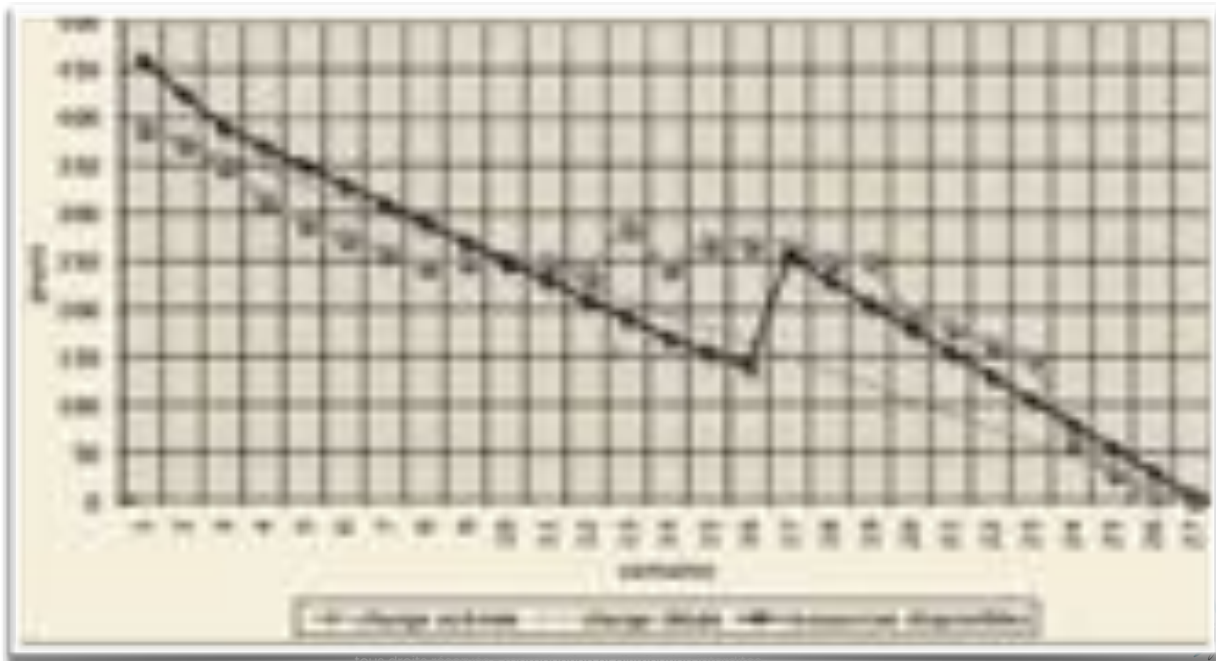
planning « montant » juste nécessaire



planning « montant » juste nécessaire



planning « montant » juste nécessaire



planning « montant » juste nécessaire



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



planning « montant » juste nécessaire



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



que faire si le planning « coince » ?

arbitrage

- performances ?
- coûts ?
- dates de lancement ?

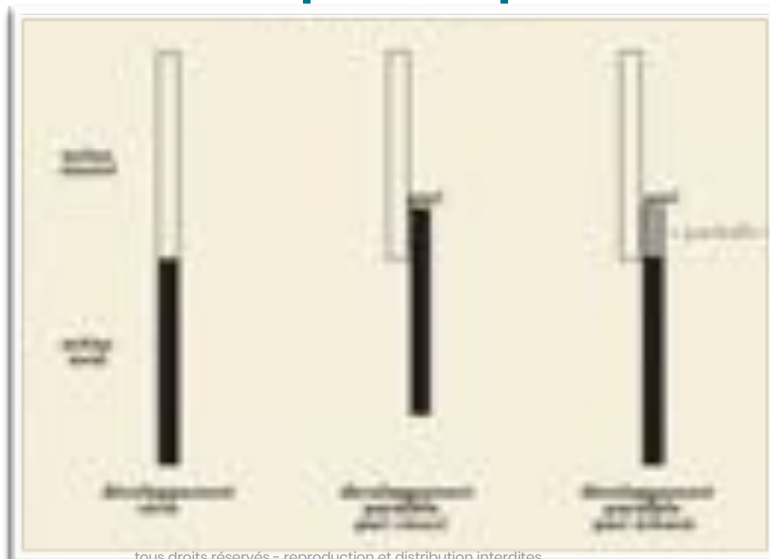


tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



que faire si le planning « coince » ?

acheter du temps en parallélisant



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



que faire si le planning « coince » ?
agir en technicien & penser en artiste



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

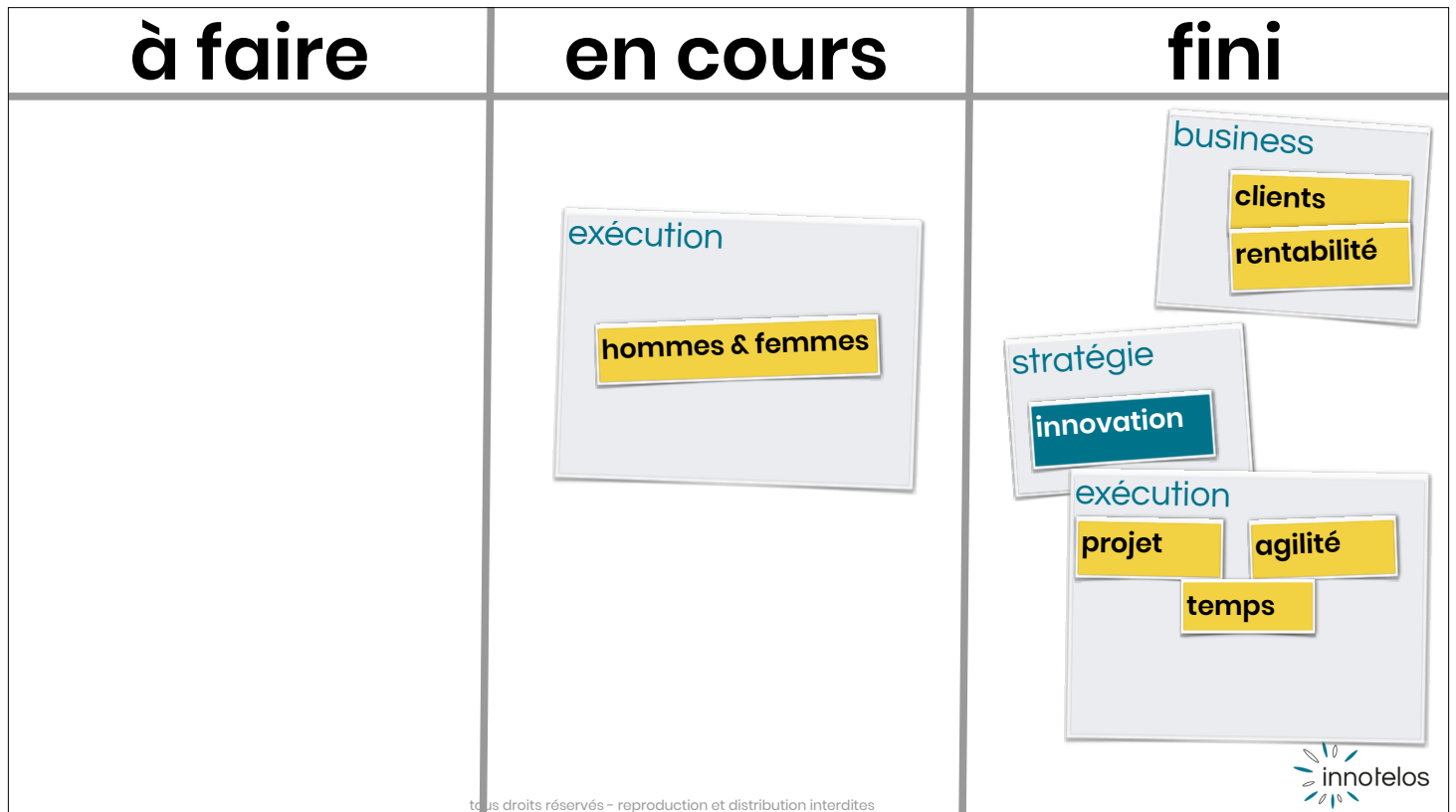


temps dans un projet



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites





les bon développeurs sont des divas



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



mais toute la troupe doit être au top



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



hommes & femmes

- motivation
- erreur
- cohésion d'équipe



motivation

les pilotes se moquent
de marcher, ce qui les
motive c'est voler

Neil Armstrong



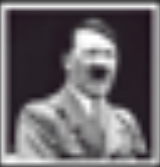
quand le cyclisme explique la motivation

	atteindre un résultat	respecter les règles
viser la réussite		
éviter l'échec		

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



motivation & 2nde guerre mondiale

	Reach achievement Atteindre un résultat	Follow the rules Respecter les règles
Target success Viser la réussite	 	
Avoid failure Éviter l'échec		

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



erreur



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



erreur

	Root causes analysis + fixes	Business as usual
Acknowledge error		
Hide error		

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



cohésion d'équipe



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

cohésion d'équipe : test OVNI

	Équipe soudée	Équipe sans cohésion
On / Nous	Équipe complète "Nous avons décidé lors de la réunion ..."	Sous-groupe "Nous à la technique, au marketing ..."
Vous	Variable lié au contexte "Vous en charge de l'essai X"	Sous-groupe "adverse" "Vous à la technique, au marketing ..."
Ils / Elles / Eux	Idem vous mais absents "Ils sont en charge du catalogue"	Sous-groupe "adverse" absent "Eux à l'usine X"

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

cohésion d'équipe : test OVNI

Répondre au « *NOUS ethnique* »
par le « **NOUS d'équipe** »

- « *NOUS* » au xxx pensons... »
- « **NOUS** », en équipe, après discussion, décidons...

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



hommes & femmes seul carburant du projet



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



merci



thank you

Didier Lebouc

06 60 56 82 60

didier@innotelos.com

Anne Munchenbach

06 08 28 95 48

anne@innotelos.com

