

LES BUSINESS ANALYSTS – CATALYSEURS DE L'INNOVATION ET DE L'AGILITÉ STRATÉGIQUE !

Aidez à la reprise et à préserver la
compétitivité de vos entreprises !



Présentation du conférencier



Claus HIRZMANN

Strategic Finance

+33 (0)6 84 99 88 28

claus.hirzmann@strategic-finance.eu



Strategic Finance

Sparking Innovation & Agility

Les Business Analysts - Catalyseurs de l'innovation et de l'agilité stratégique !



amadeus



Aidez à la reprise et à préserver la compétitivité de vos entreprises !

Innover / Explorer



- Produits / Services
- Développement de marchés
- Transformation Digitale
- M&A / R&D / Exploration ...

Se montrer agile face aux incertitudes



- Production flexible / Usine 4.0
- Temps de travail flexible
- SaaS, IaaS, MaaS, EaaS, ...
- Contrats d'achats / ventes flexibles

Aidez à la reprise et à préserver la compétitivité de vos entreprises !

Innover / Explorer



Devons-nous investir dans l'innovation ?

Se montrer agile face aux incertitudes



Est-il rentable de créer de l'agilité stratégique ?

Innovation ou Agilité =  + 

Aidez à la reprise et à préserver la compétitivité de vos entreprises !

Innover / Explorer



Devons-nous investir dans l'innovation ?

Se montrer agile face aux incertitudes



Est-il rentable de créer de l'agilité stratégique ?

Innovation ou Agilité à avoir investir ?

Aidez à la reprise et à préserver la compétitivité de vos entreprises !

Innover / Explorer



Devons-nous investir dans l'innovation ?

Se montrer agile face aux incertitudes



Est-il rentable de créer de l'agilité stratégique ?



Comment savoir investir ?

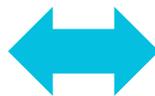
Aidez à la reprise et à préserver la compétitivité de vos entreprises !

Innover / Explorer

Se montrer agile face aux incertitudes



Comment savoir investir ?



Conception
(planification) du projet

Représentation
financière du projet

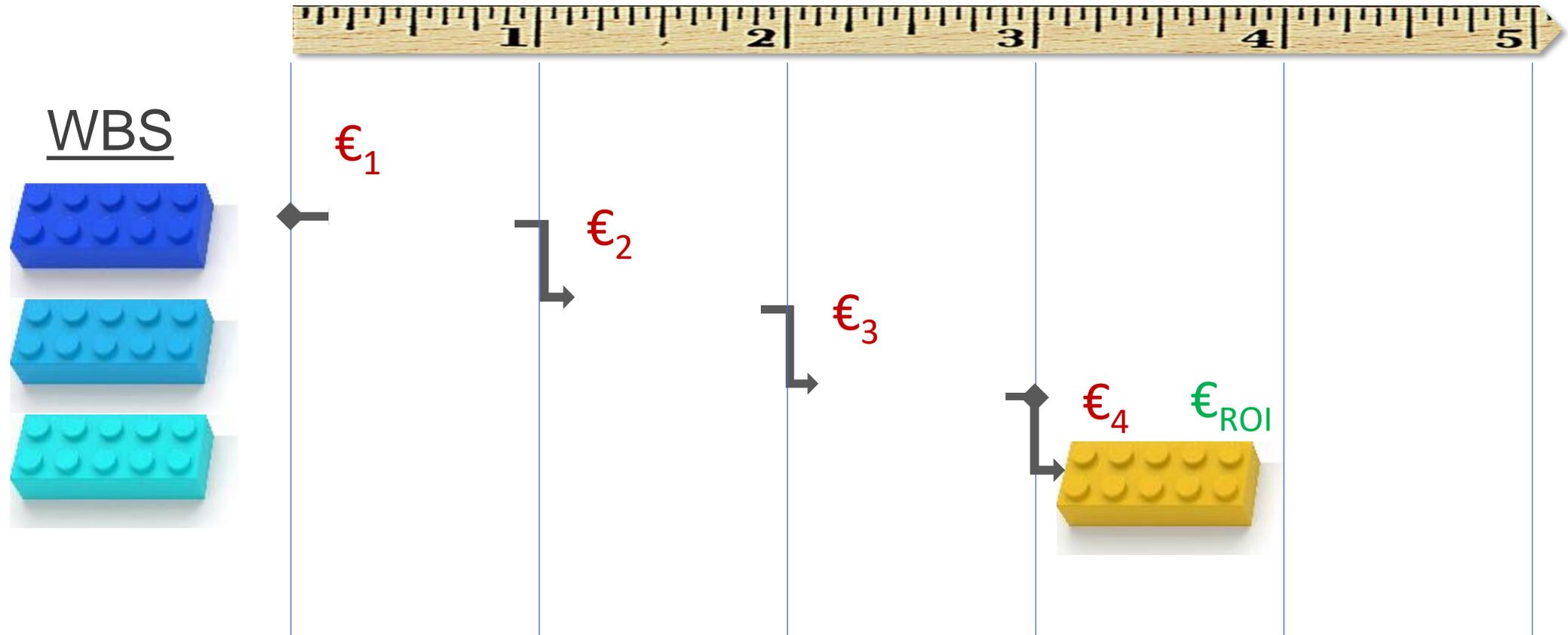
Décision
d'investissement
dans le projet

Agenda

1. **Concevoir des projets selon la situation**
2. Exemple de cas sur l'agilité
3. Bénéfices



Conception : Waterfall → Pour situation avec relativement peu d'incertitude

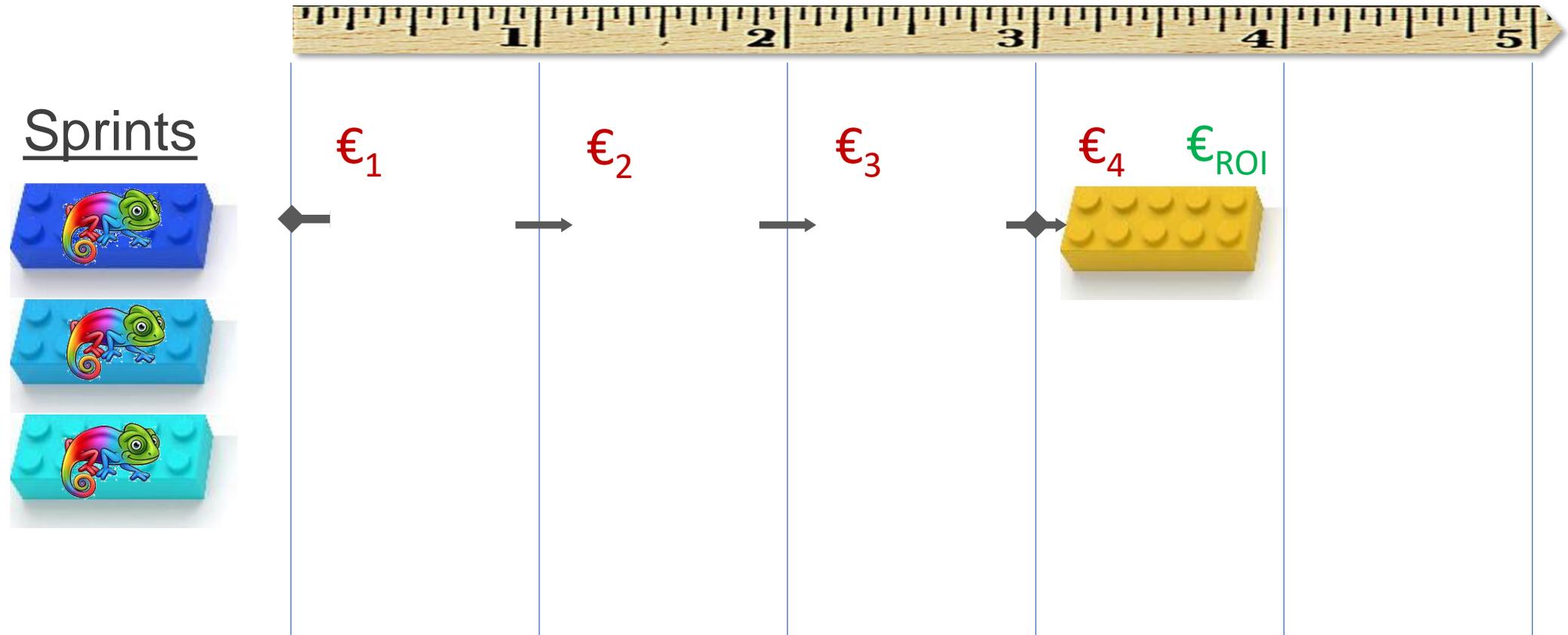


Déroulement **prédéfini**.

Décision d'investir dans le *projet entier*, si **VAN > 0**

Valeur Actuelle Nette

Conception : Agile → Pour situation avec incertitude sur le SCOPE



Déroulement **prédéfini** d'un point de vue financier.

Décision d'investir dans le *projet entier*, si **$VAN > 0$**

Mais comment investir dans des **projets incertains**, p.ex. l'innovation ?

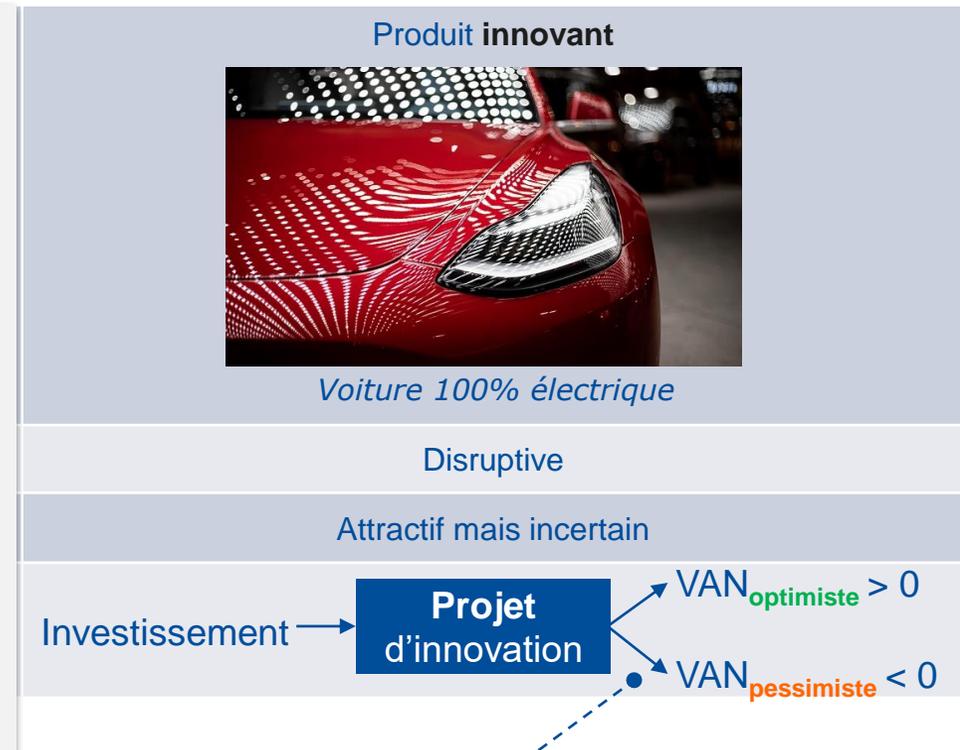
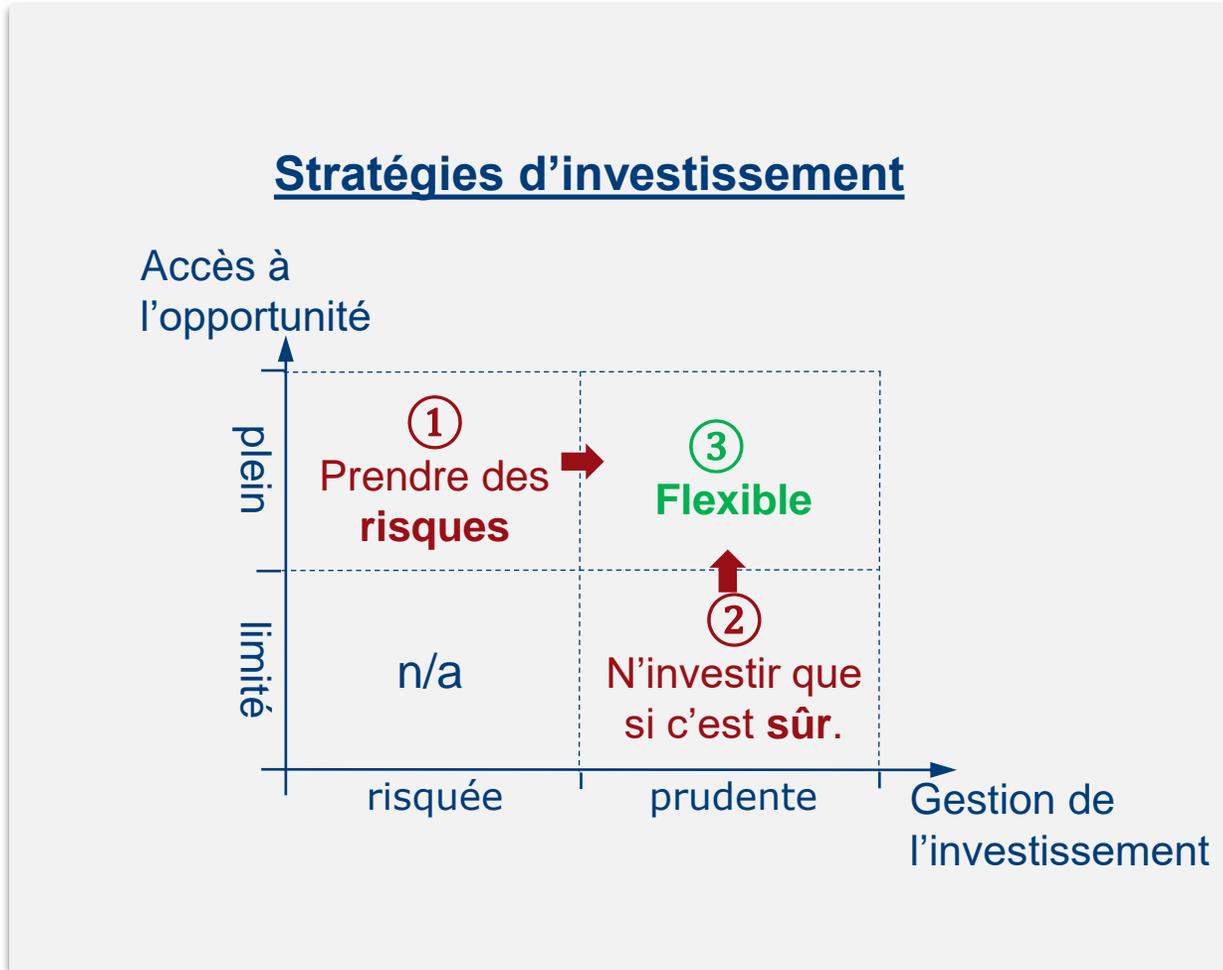
Produit	Version (n+1) d'un produit établi	Produit innovant
	 <i>Voiture avec moteur à combustion</i>	 <i>Voiture 100% électrique</i>
Technologie	Connue	Disruptive
Marché	Connu	Attractif mais incertain
VAN	Investissement → Projet prédictible → VAN prédictible	Investissement → Projet d'innovation → VAN optimiste > 0 VAN pessimiste < 0

Critère de la VAN est **applicable**, investissez si $VAN > 0$.

La VAN **n'est plus applicable**, on **hésite** à se décider.

- Risque de **délaisser** de bonnes opportunités d'innovation
- Risque de **laisser** de bonnes opportunités aux concurrents
- Perte de **temps précieux** (voir avantage « first mover »)

Mais comment investir dans des **projets incertains**, p.ex. l'innovation ?



La VAN **n'est plus applicable**, on **hésite** à se décider.

- Risque de **délaisser** de bonnes opportunités d'innovation
- Risque de **laisser** de bonnes opportunités aux concurrents
- Perte de **temps précieux** (voir avantage « first mover »)

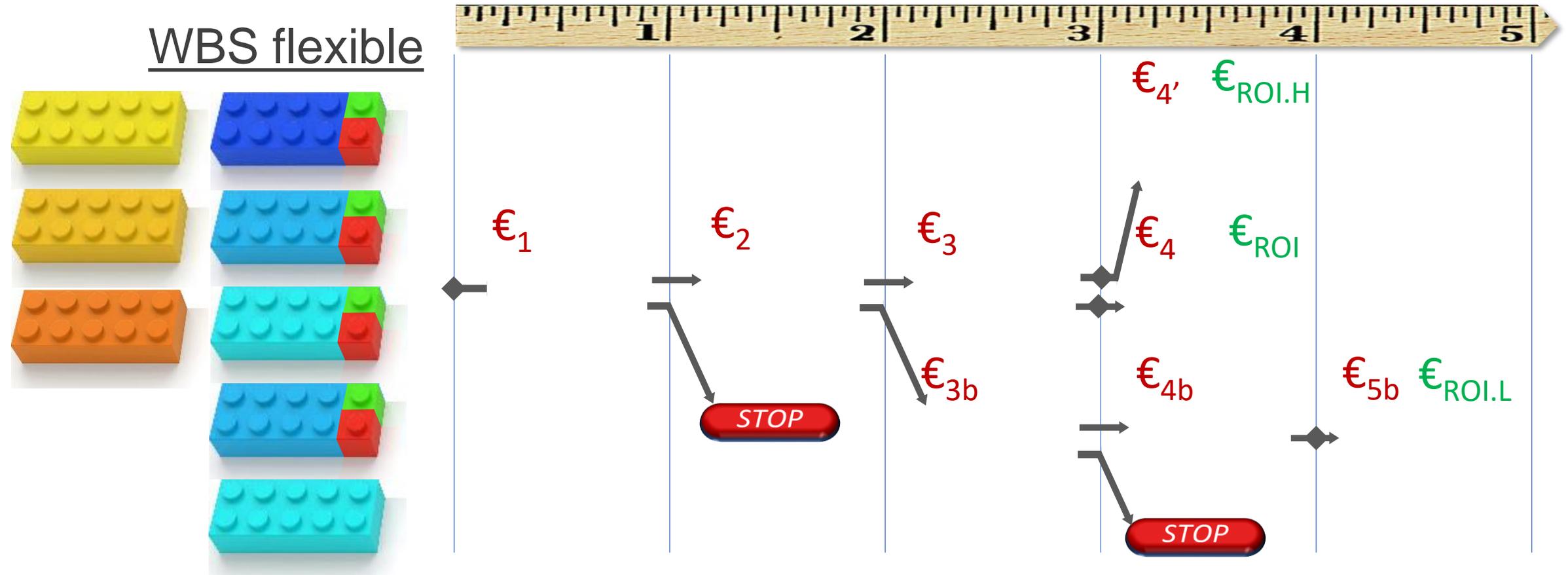
Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine

MIT: Structurer le projet en étapes, **chaque étape résout une incertitude.**



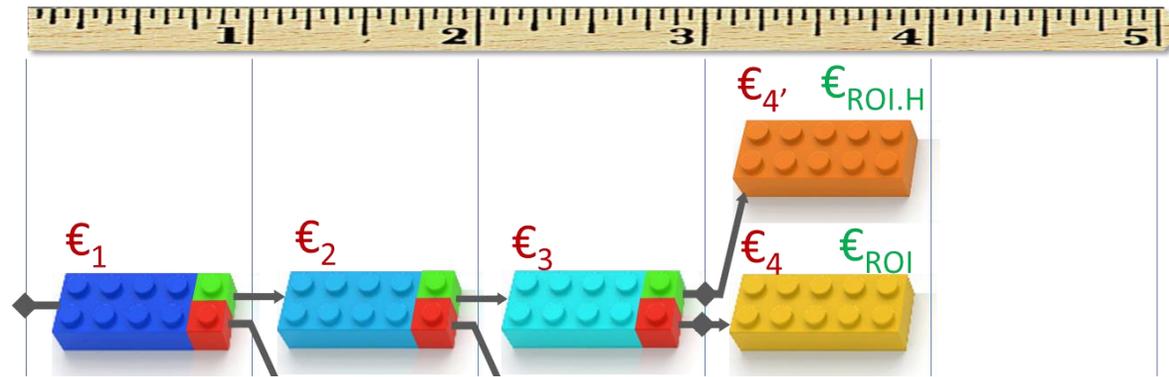
Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine

WBS flexible



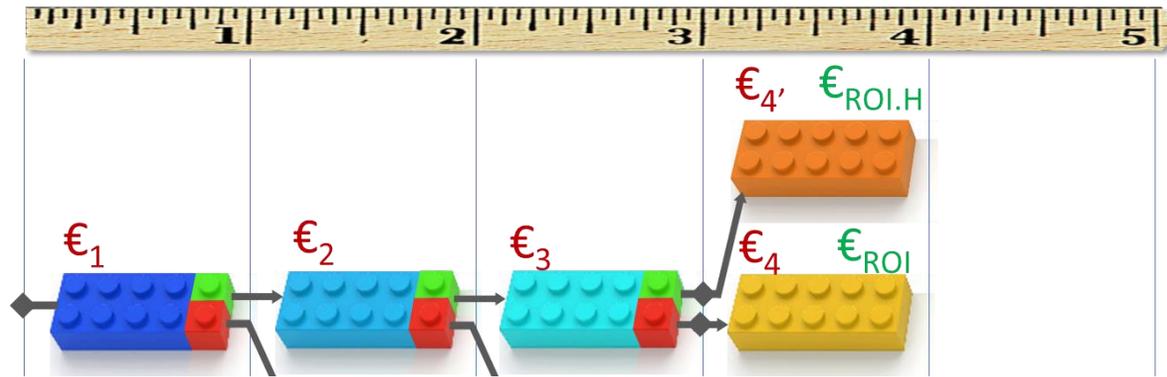
Déroulement **flexible**, y compris d'un point de vue financier.

Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine



- **Représentation financière** : Chaque étape est une **Option Réelle** sur l'étape suivante ("Options sur Options"), et in fine sur le ROI.
- **Décision d'investissement** :
 - **Périmètre** : décision juste sur la **prochaine** étape. Les autres décisions seront prises ultérieurement.
 - **Critère**: investir dans la prochaine étape, si **Valeur de l'Option** > **Investissement** dans cette étape.
 - **Critère additionnel au début du projet** : entamer le projet seulement si la **perte maximum possible peut être acceptable**.

Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine



- **Stratégie d'investissement :** A chaque étape, avoir **accès** à l'opportunité ET investir **prudemment !** → Nous **repoussons les grands investissements** à un moment où nous aurions appris s'ils sont **justifiés !**
 - **Investissements flexibles :** continuer aussi longtemps que justifié, mais arrêter aussitôt que nécessaire.
 - **Profil d'investissement :** petits investissements au départ, plus grands ensuite, selon le profil de risque.
 - **Flexibilité d'ajustements :** pivoter le projet, enrichir ou atténuer les résultats financiers selon les événements.
- **Aspects culturels :**
 - **Arrêter un projet n'est pas signe d'échec mais d'apprentissage !**

Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine

Cette stratégie d'investissements basés sur des Options Réelles a été proposée par le **MIT**. Elle s'applique ...

- aux projets incertains / innovants

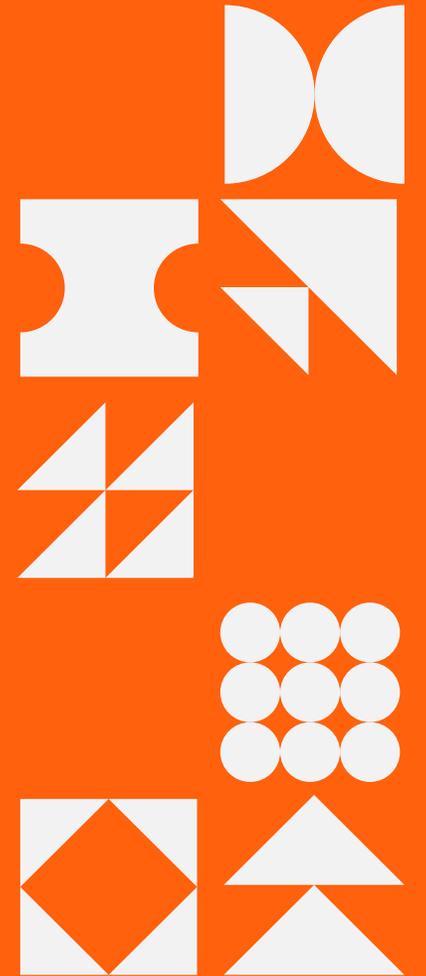
Valeur de l'Option Réelle nette = VAN + Valeur de la Flexibilité (agilité)

- À la création de la flexibilité (agilité) stratégique

Valeur de la Flexibilité (agilité) = Valeur de l'Option Réelle nette – VAN

Agenda

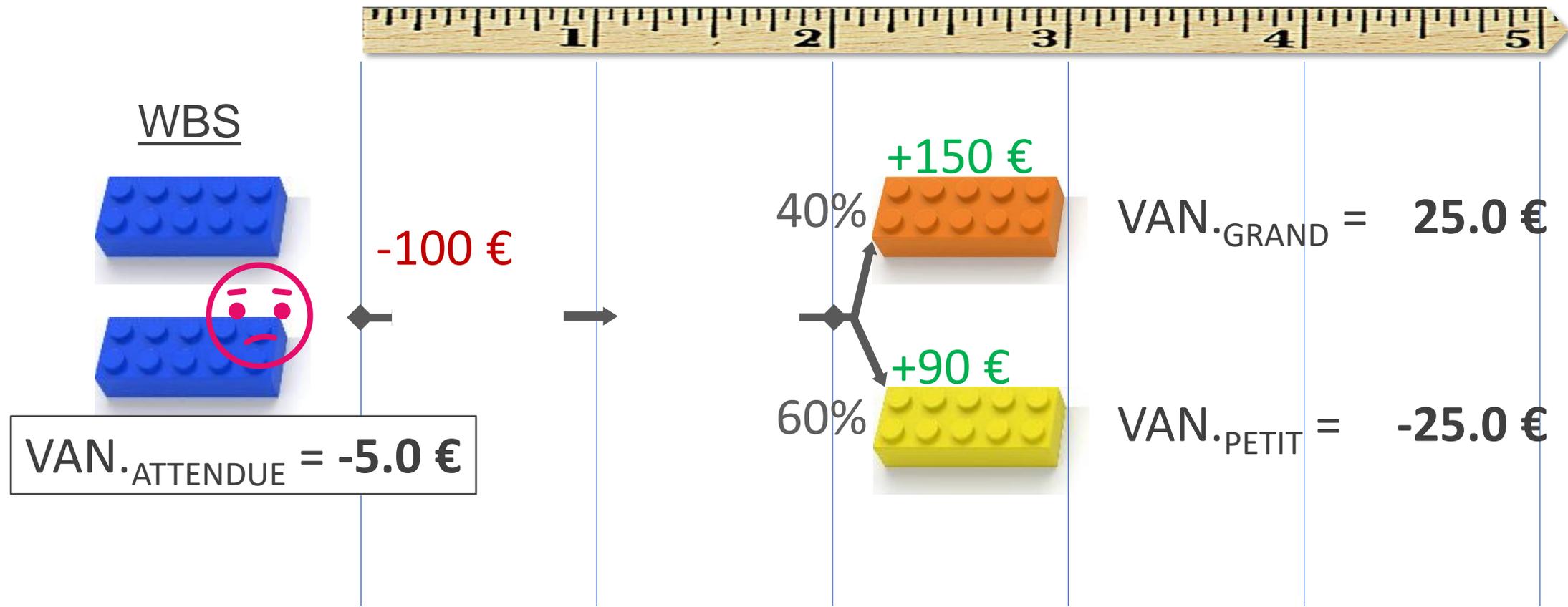
1. Concevoir des projets selon la situation
- 2. Exemple de cas sur l'agilité**
3. Bénéfices



Exemple de cas réel : Concevoir un projet d'achat flexible

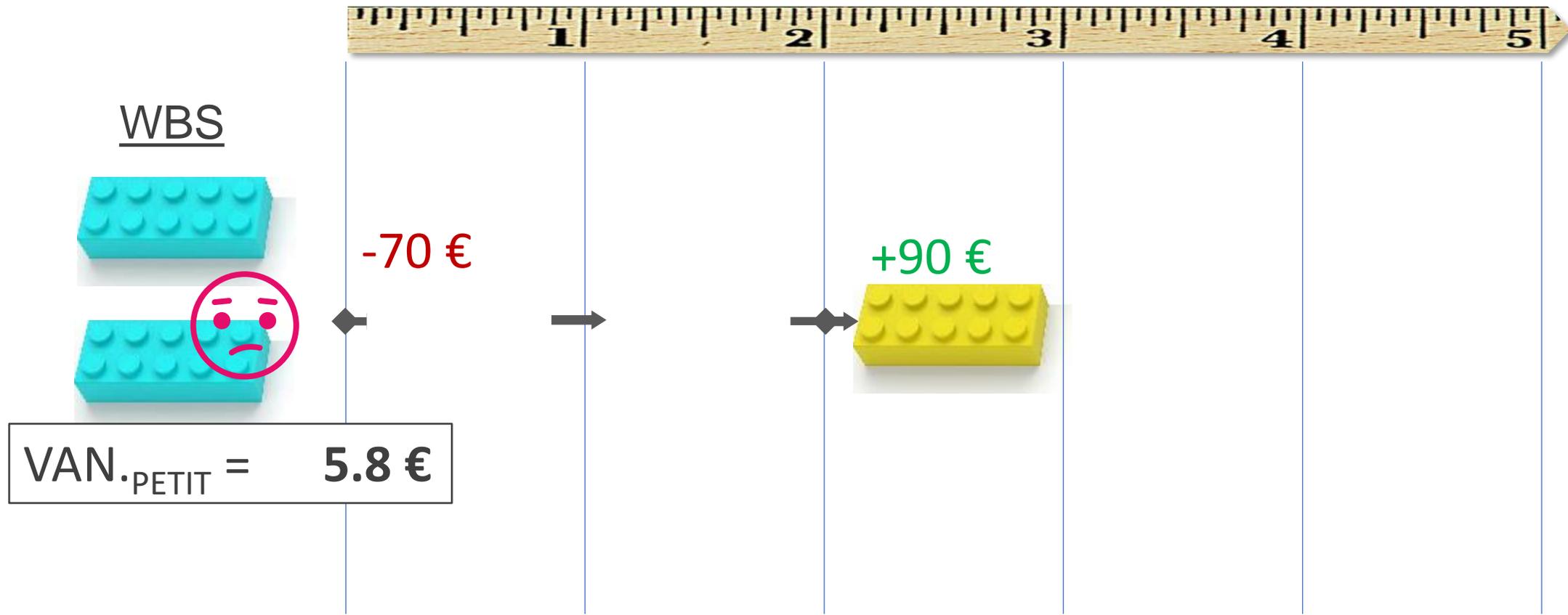
Cas: Achat d'un nouvel équipement télécom. Cependant, incertitude sur le bon dimensionnement.

- Stratégie n° 1 : On prend le **risque** et commande le **grand** équipement



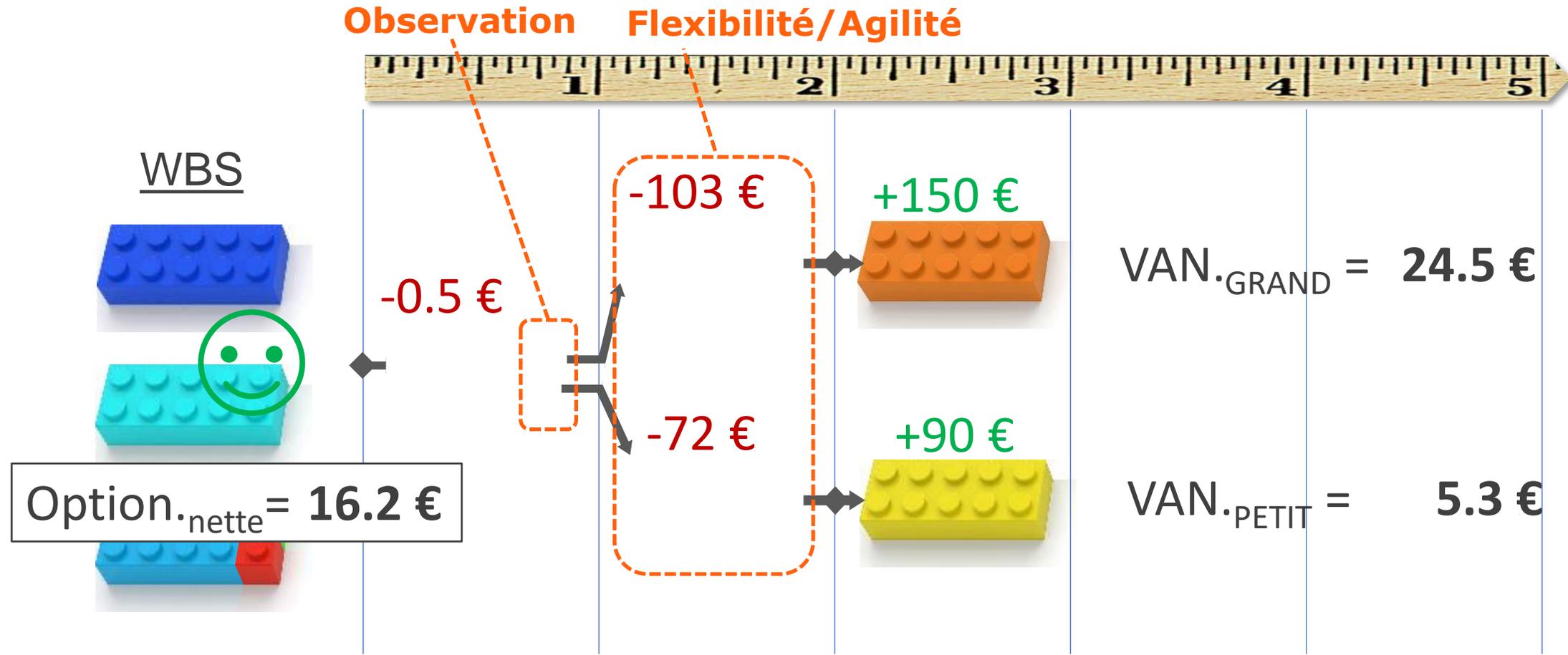
Exemple de cas réel : Concevoir un projet d'achat flexible

- Stratégie n° 2 : On évite le risque et commande le **petit** équipement



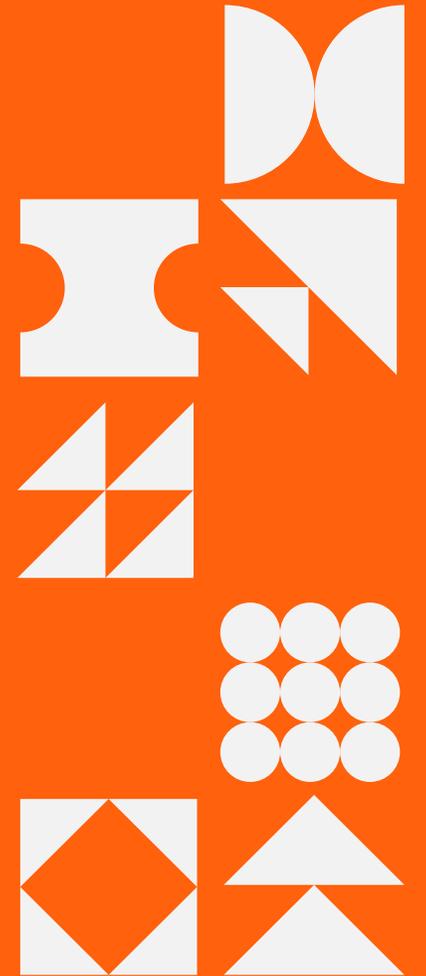
Exemple de cas réel : Concevoir un projet d'achat flexible

- Stratégie n° 3 : On résout l'incertitude, puis investit en adéquation au marché



Agenda

1. Concevoir des projets selon la situation
2. Exemple de cas sur l'agilité
3. **Bénéfices**



Bénéfice : Un accès aisé à l'innovation

- **Investir les bons montants** tout en gérant les risques
 - Optimisation des investissements
- **Savoir investir** dans des projets que les concurrents ne retiendront pas.
 - Création d'avantages compétitifs
- **Décider plus vite** que les concurrents grâce à la gestion de risques
 - Création de vitesse
- **Créer une culture d'innovation**
 - Tous les employés deviennent source d'idées

Bénéfice : Cadre rationnel pour investir dans l'agilité stratégique

- **Savoir investir les montants justifiés** dans l'agilité stratégique
 - Assurer la rentabilité d'un investissement dans l'agilité stratégique
 - Orienter des négociations de prix lorsqu'on cherche à investir dans l'agilité stratégique
- **Décider plus rapidement** grâce au cadre rationnel de valorisation
 - Création de vitesse
- **Promouvoir une culture d'agilité**
 - Tous les employés deviennent source d'idées

Merci pour votre intérêt !

Avez-vous des questions ou commentaires ?

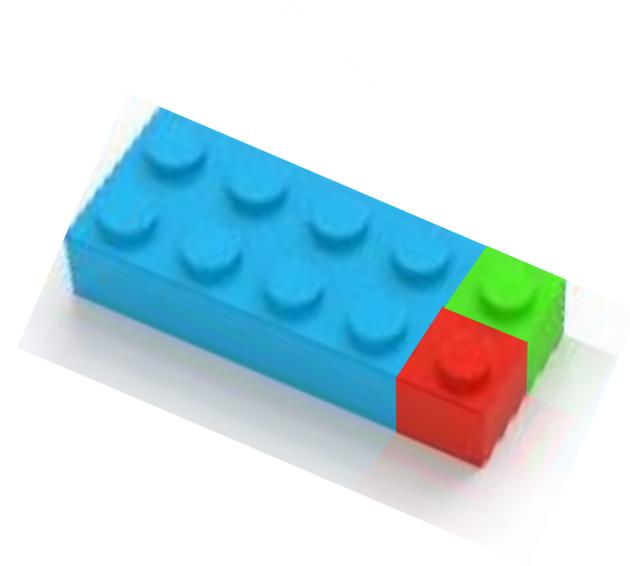


Claus HIRZMANN

Strategic Finance

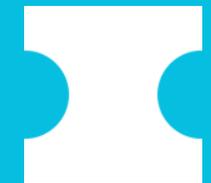
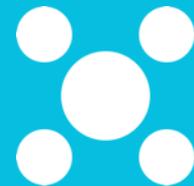
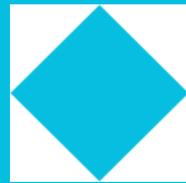
+33 (0)6 84 99 88 28

claus.hirzmann@strategic-finance.eu

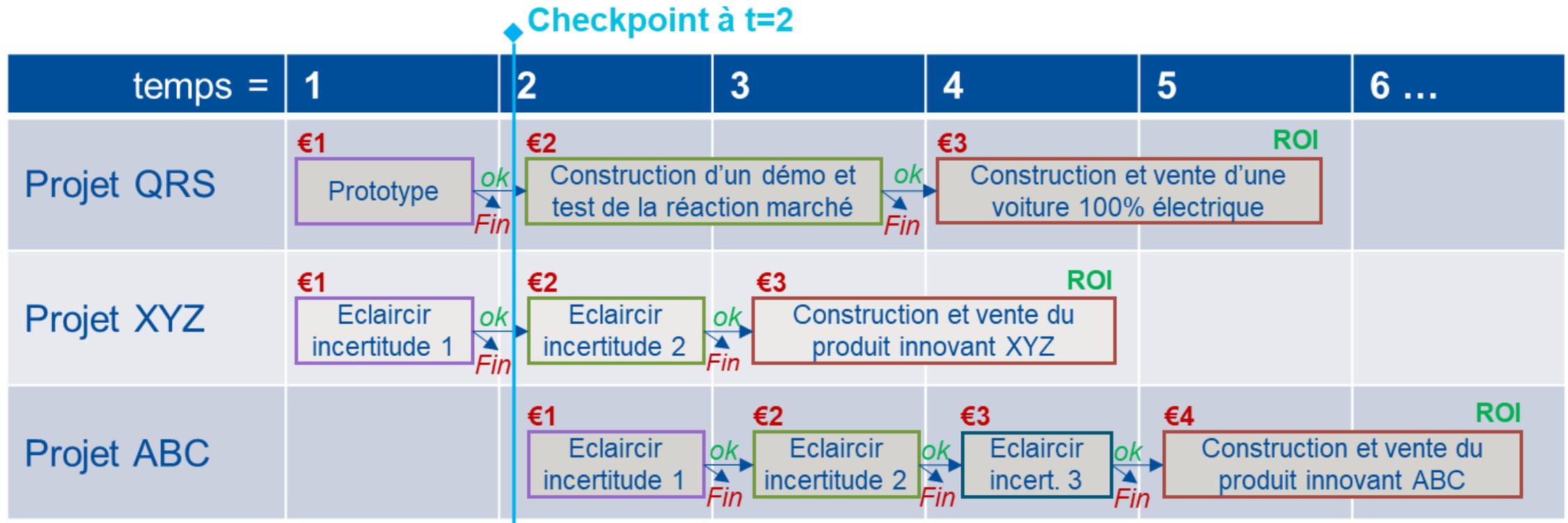


- Modélisation de projets par Options Réelles
- Formations Options Réelles : Mindset et Techniques de valorisation financière

Backup



Bénéfice : Optimisation financière régulière de portefeuilles



- A chaque moment, la valeur de chaque projet est déterminée comme *Option Réelle* sur le ROI. Les projets sont donc **comparables entre eux**, malgré leur degré de progrès différent.

Crédits photos :

- NORDWOOD THEMES ON UNSPLASH
- Unsplash.com
- Stock Images dans Microsoft Power Point

