

# 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



# 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 ?

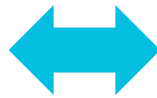
# Aidez à la reprise et à préserver la compétitivité de vos entreprises !

Innover / Explorer

Se montrer agile face aux incertitudes



## Comment savoir investir ?



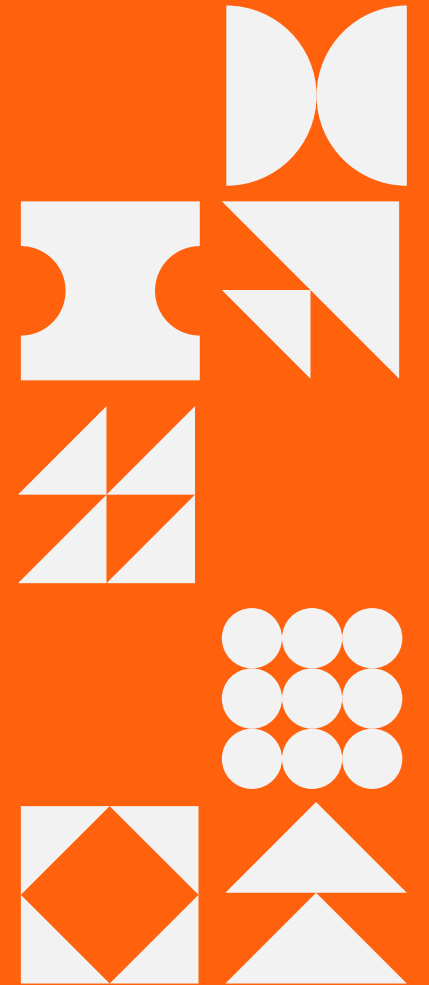
**Conception**  
(planification) du projet

**Représentation**  
financière du projet

**Décision**  
d'investissement  
dans le projet

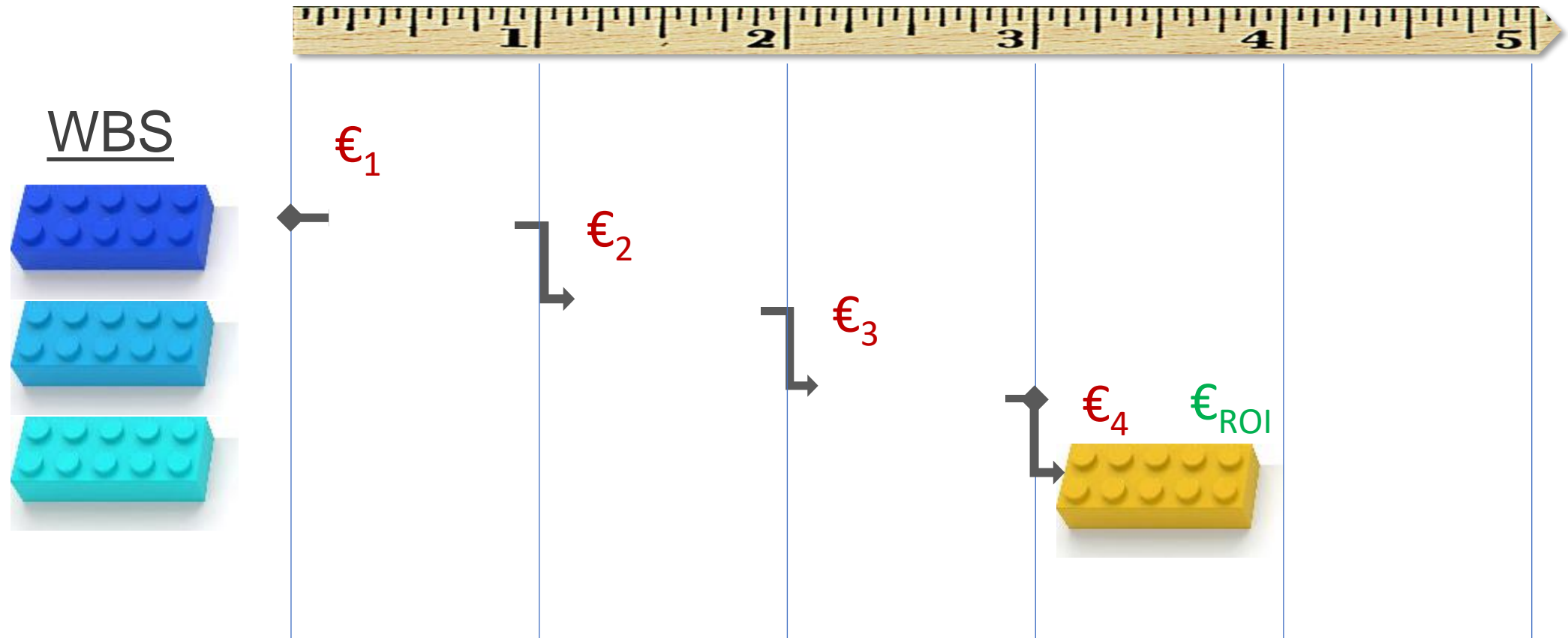
# Agenda

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

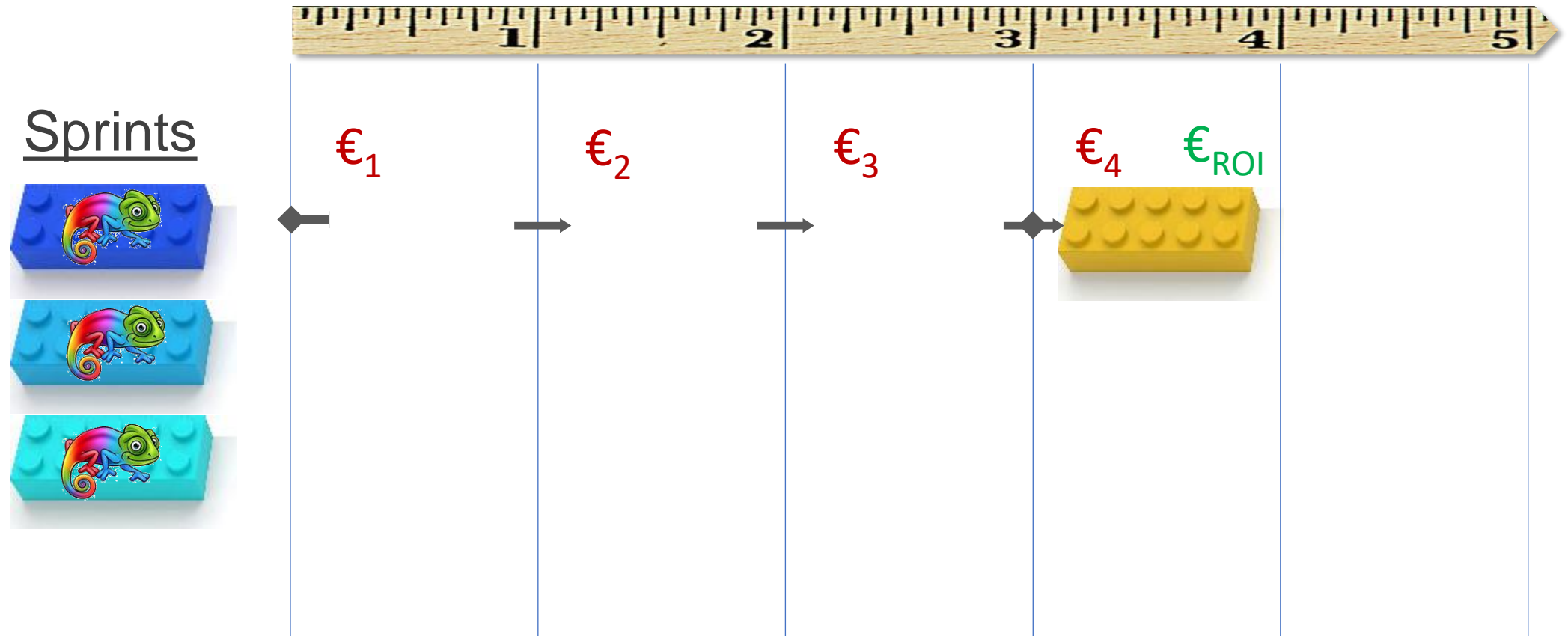


Déroulement **prédéfini**.

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 ?

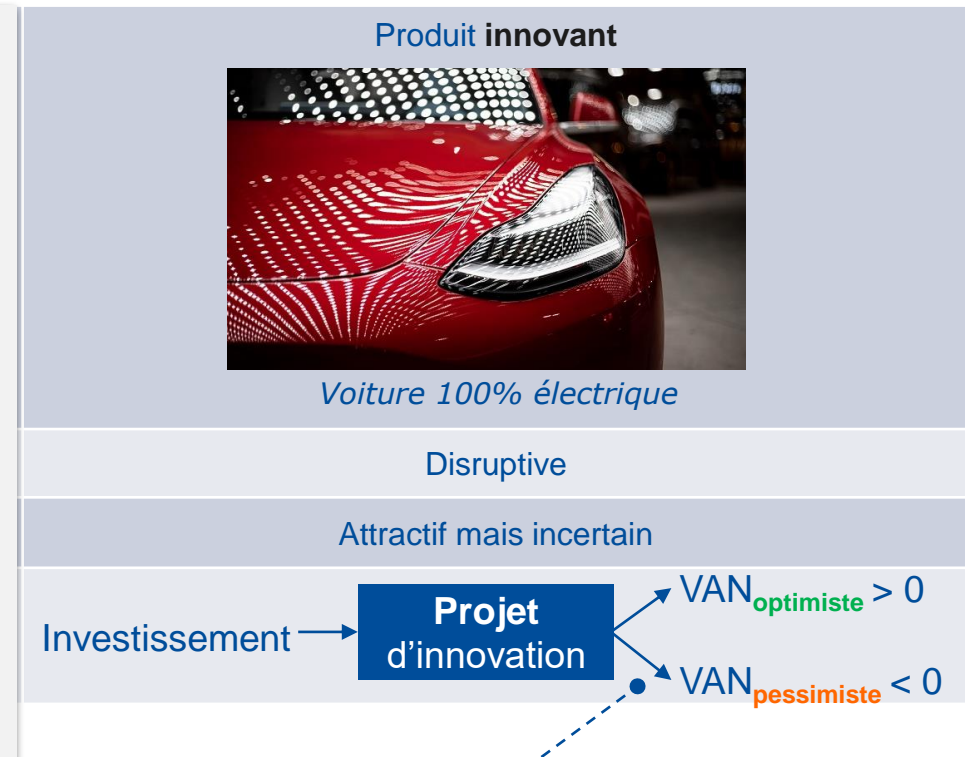
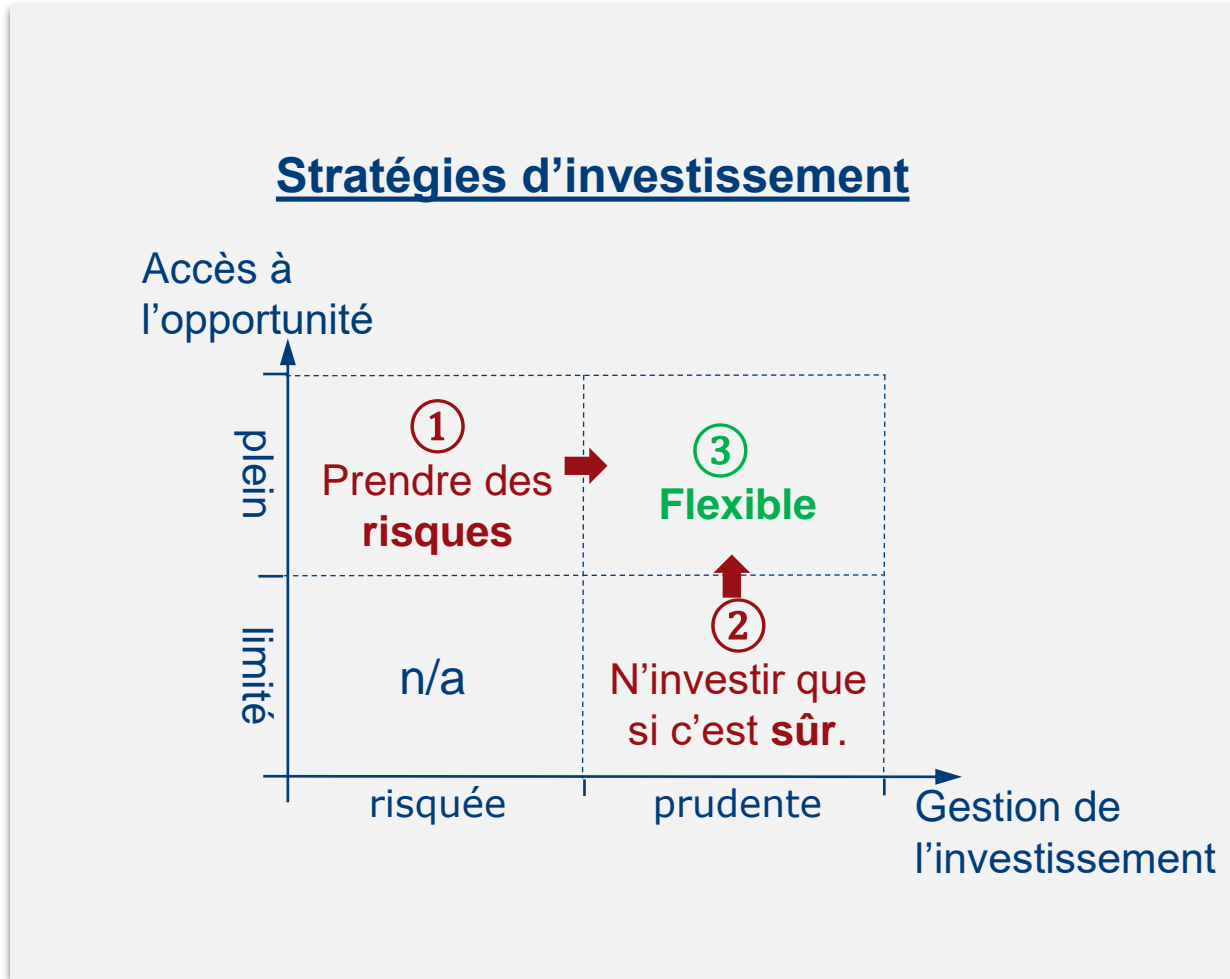
Produit	Version (n+1) d'un produit <b>établi</b>	Produit <b>innovant</b>
	 <i>Voiture avec moteur à combustion</i>	 <i>Voiture 100% électrique</i>
Technologie	Connue	Disruptive
Marché	Connu	Attractif mais incertain
VAN	Investissement → <b>Projet prédictible</b> → VAN <b>prédictible</b>	Investissement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

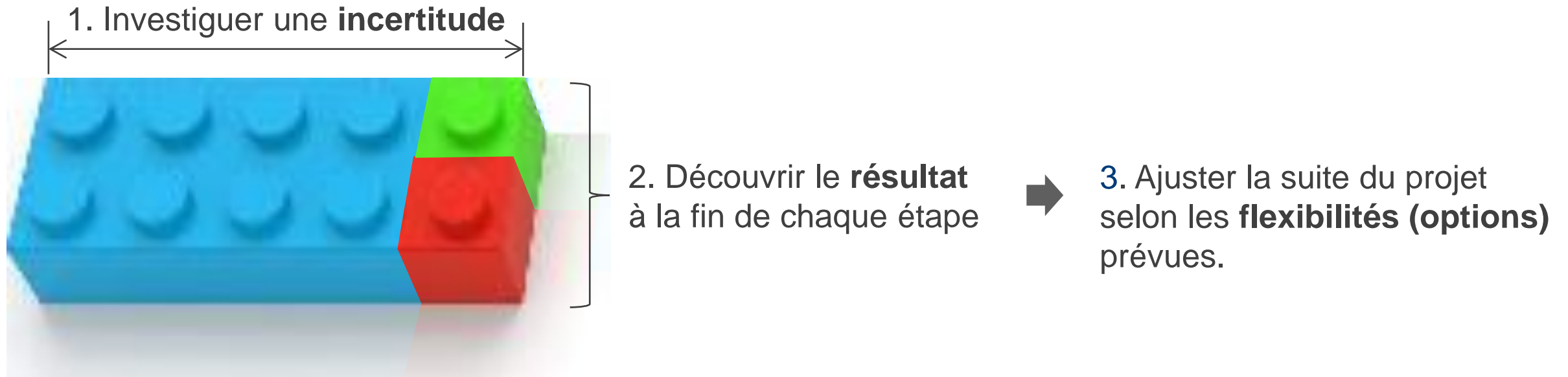


La VAN **n'est plus applicable**, on **hésite** à se décider.

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

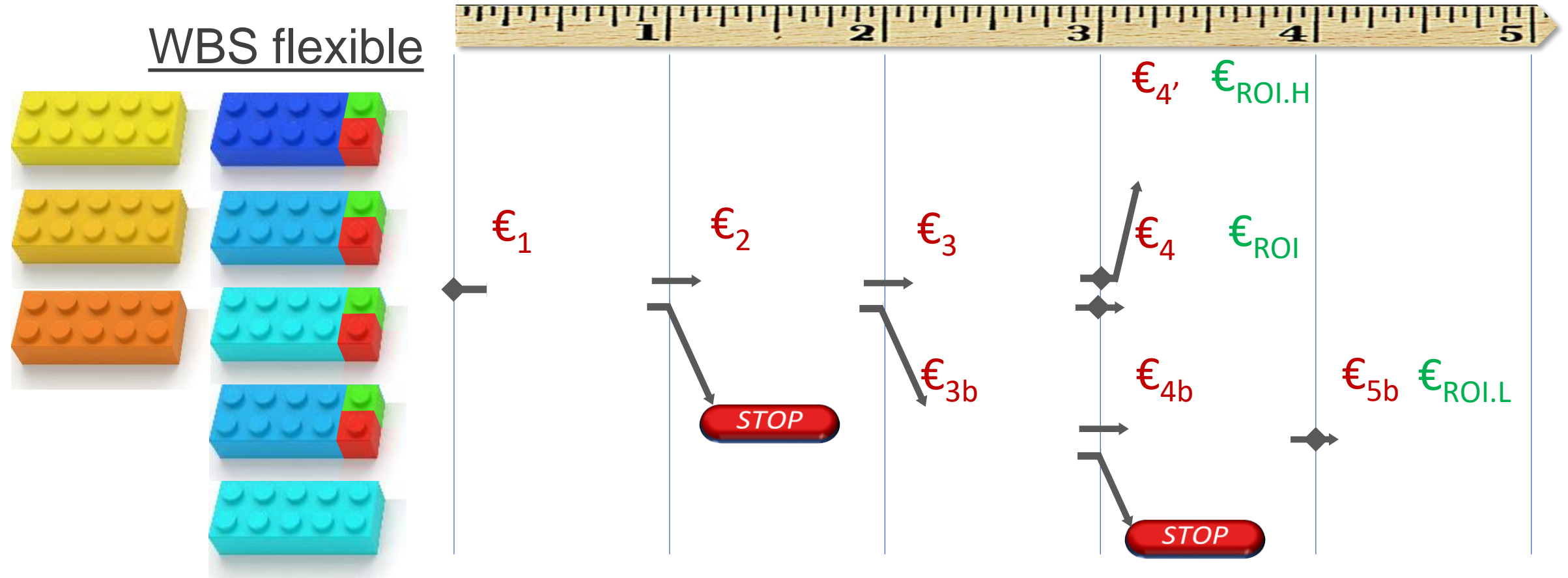
# Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine

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



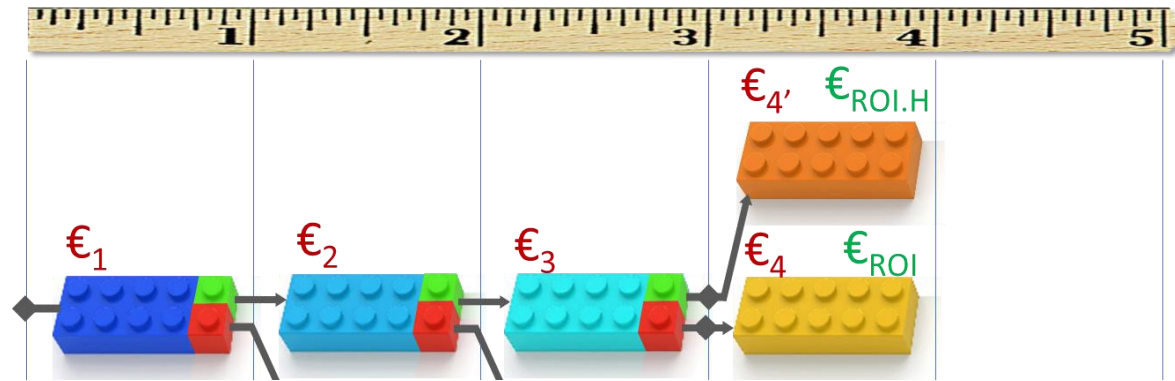
# Conception : Options Réelles → Pour situation incertaine

## WBS flexible



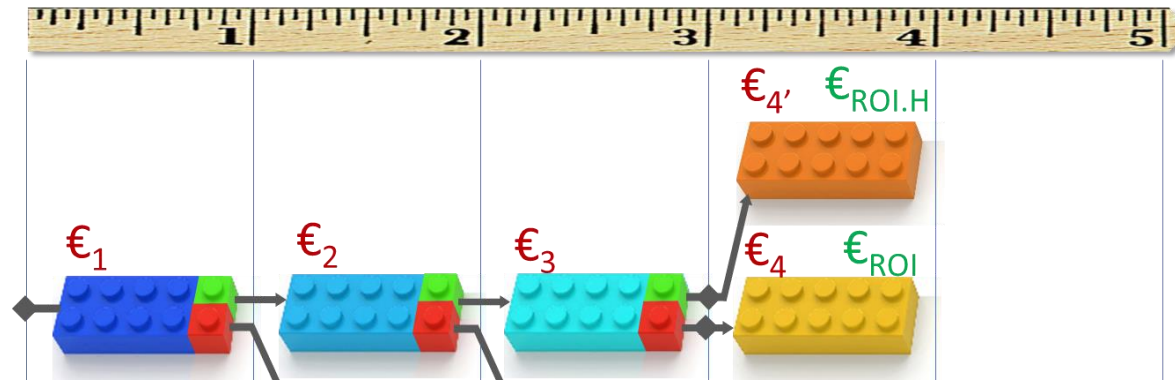
Déroulement **flexible**, y compris d'un point de vue financier.

# 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

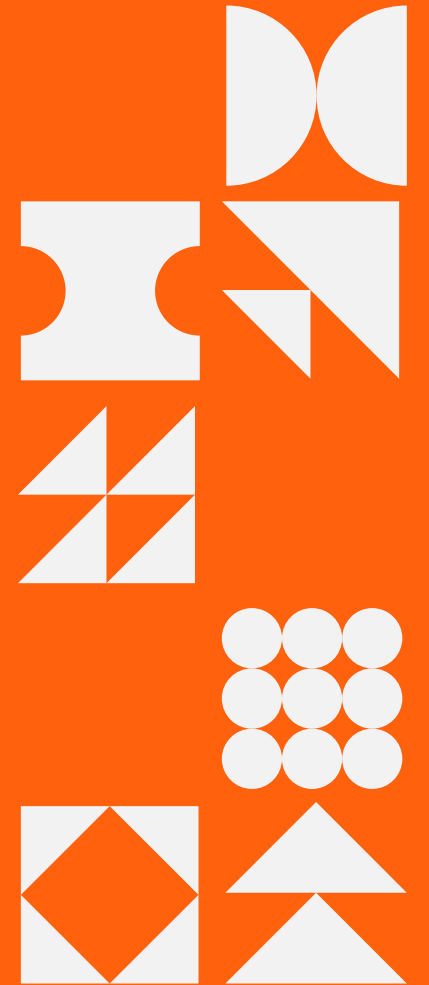
**Valeur de l'Option Réelle** nette = VAN + Valeur de la Flexibilité (agilité)

- À la création de la flexibilité (agilité) stratégique

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

# Agenda

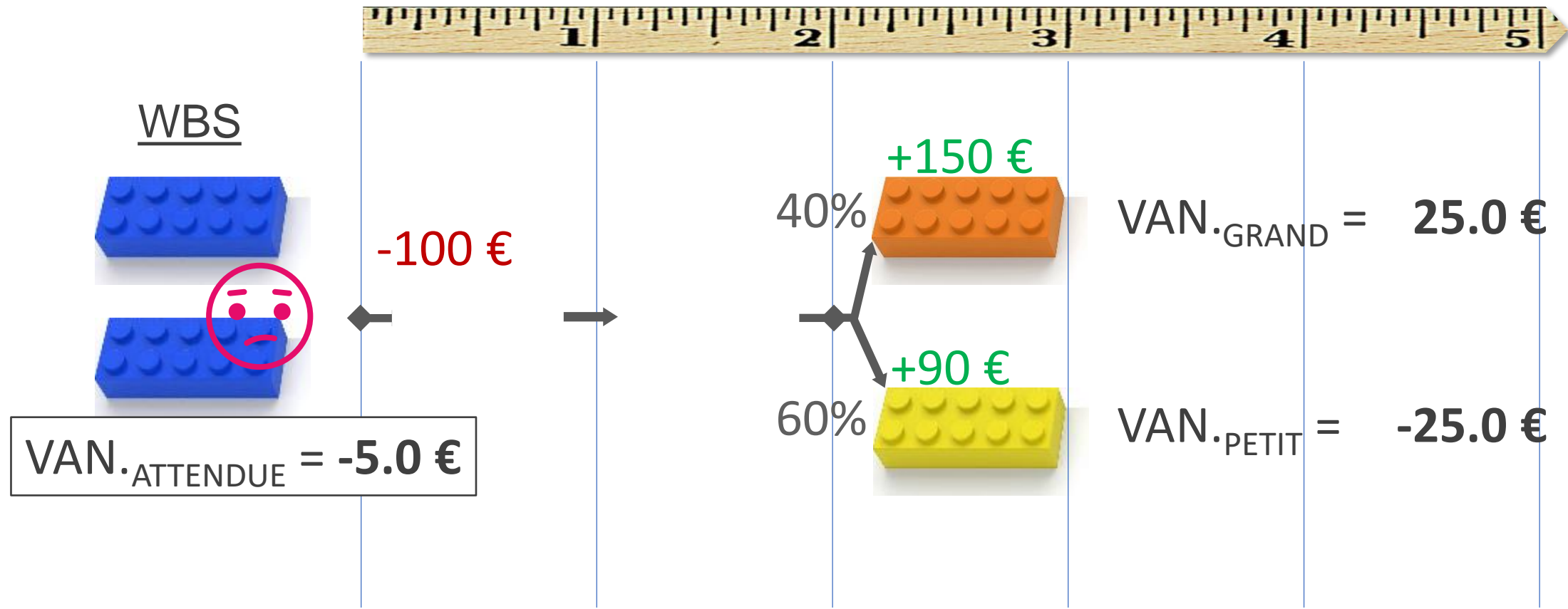
1. Concevoir des projets selon la situation
- 2. Exemple de cas sur l'agilité**
3. Bénéfices



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

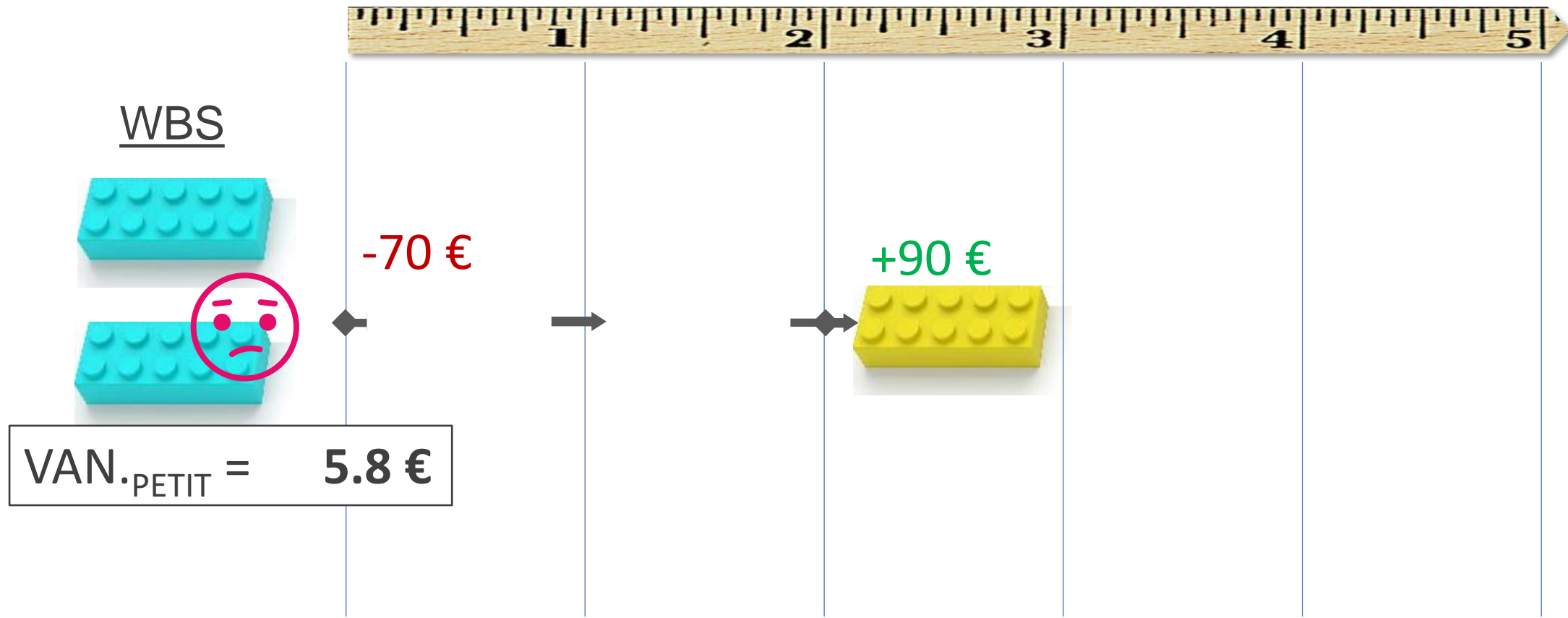
Cas: Achat d'un nouvel équipement télécom. Cependant, incertitude sur le bon dimensionnement.

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



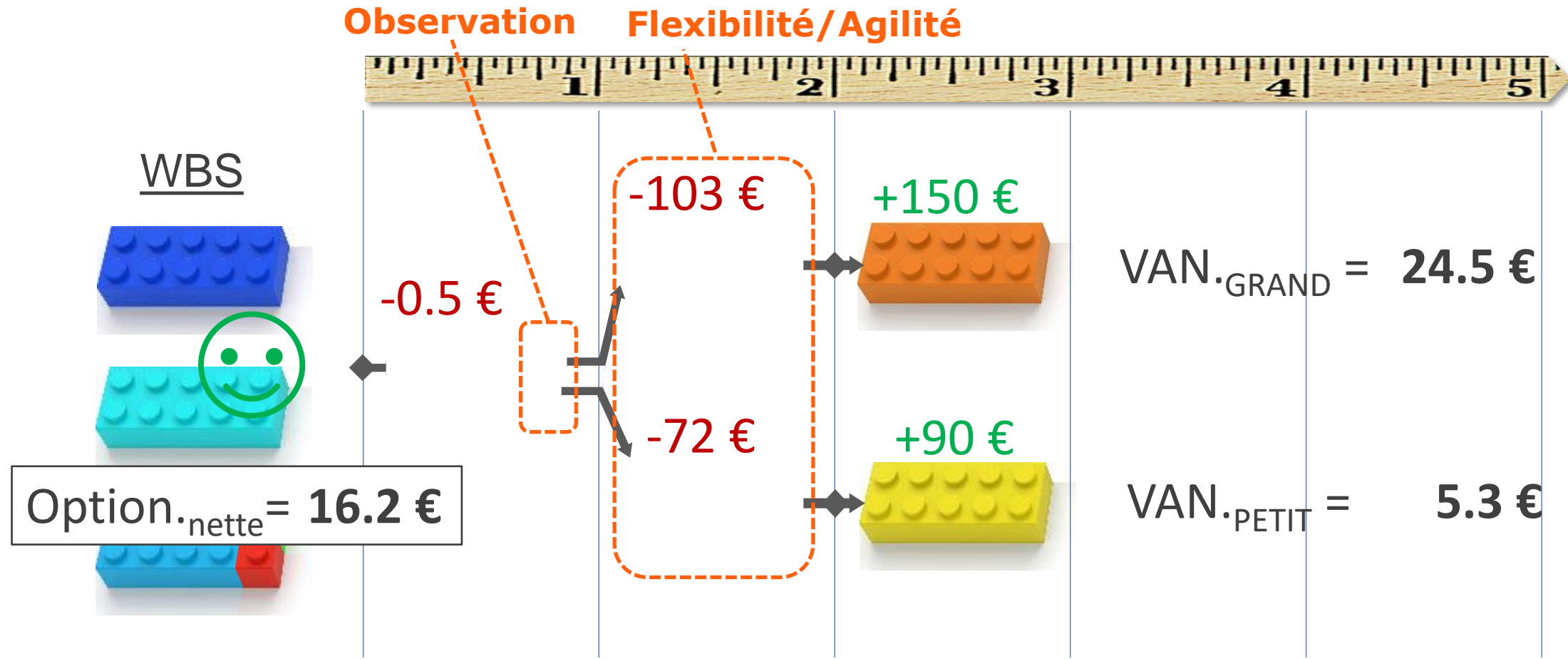
# Exemple de cas réel : Concevoir un projet d'achat flexible

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



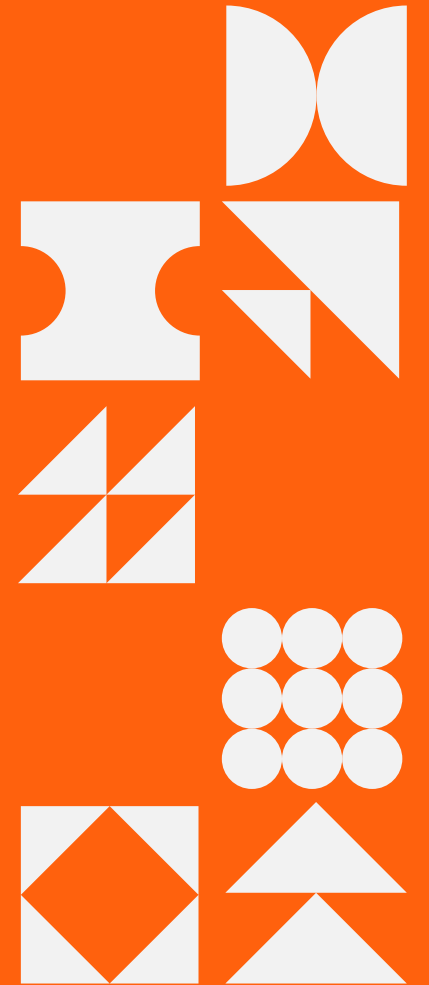
# Exemple de cas réel : Concevoir un projet d'achat flexible

- 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 ?

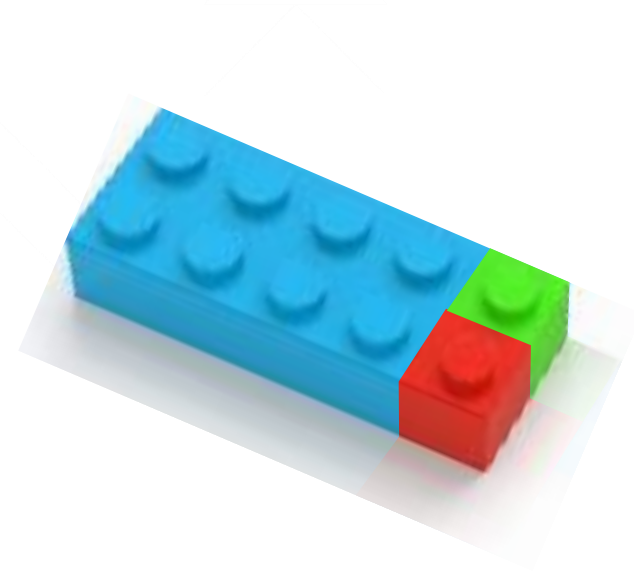


**Claus HIRZMANN**

Strategic Finance

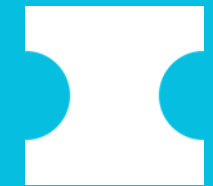
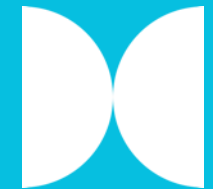
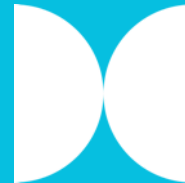
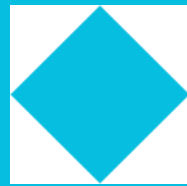
+33 (0)6 84 99 88 28

[claus.hirzmann@strategic-finance.eu](mailto:claus.hirzmann@strategic-finance.eu)

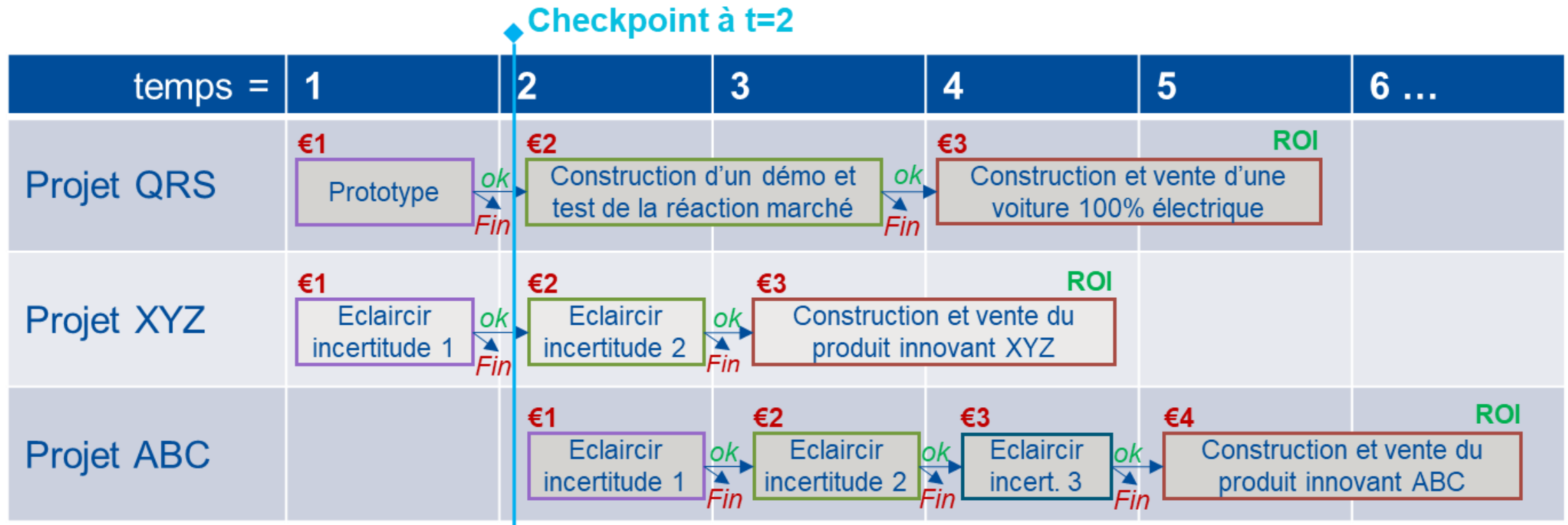


- Modélisation de projets par Options Réelles
- Formations Options Réelles : Mindset et Techniques de valorisation financière

# 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

