



INNOVATION CHANGER D'ÉCHELLE OU MOURIR



task force

INNOVATION
CHANGER D'ÉCHELLE
OU MOURIR

bienvenue à bord

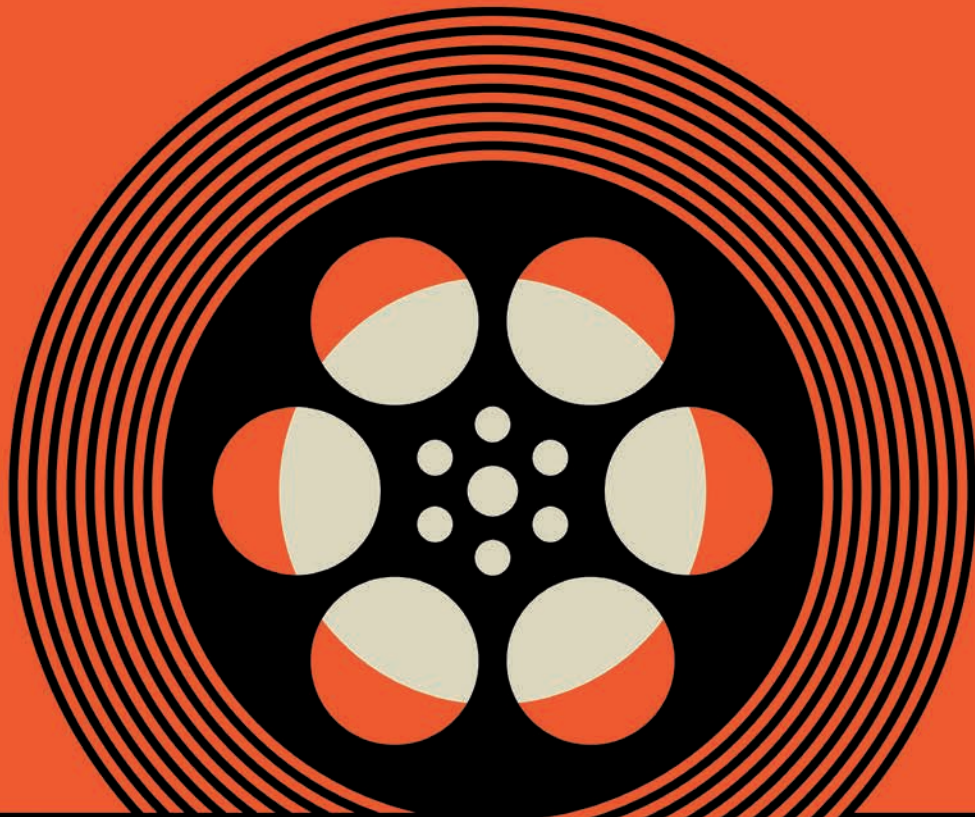


Passer à la vitesse supérieure

On a ouvert des Labs, des FabLabs, des *Factories*... On a lancé des *proof of concept* et organisé des *learning expeditions*. Parfois même, on a nommé de nouvelles têtes au Comex ; mais dans les entreprises, toutes ces initiatives en faveur de l'innovation restent isolées, voire anecdotiques. La stratégie globale manque de souffle et de cohérence. Réunis en *Task Force* entre novembre 2018 et février 2019, une trentaine de professionnels chargés d'innover (DRH et DSI compris) ont partagé leurs bonnes pratiques. Culture managériale, politique d'investissements, refonte des organisations... Comment re-calibrer la machine pour que l'innovation marque le quotidien de l'entreprise ? Les réponses se trouvent dans cet ouvrage et nous souhaitons qu'elles aident les lecteurs à atteindre leurs objectifs individuels.

L'EBG remercie tous les professionnels ayant participé aux ateliers d'avoir partagé leur expérience au bénéfice de notre communauté. Merci également à notre partenaire Eurogroup Consulting et en particulier à Nicolas Bartel, d'avoir inspiré et animé ce nouveau cycle.

EBG
(Electronic Business Group)



8

LA MISSION

INTRODUCTION (P. 10)

Le directeur Innovation n'est pas un super-héros

TÉLESCOPE (P. 12)

EMBARQUEMENT (P. 16)

État des lieux : trois défis à relever

RAPPORT DE BORD (P. 20)

« Innover, c'est réussir à concilier deux tempos »

EN APESANTEUR (P. 22)

SNCF : « Mesurer l'innovation : TRL, nombre d'emplois créés, impact sur le client »

MISE EN ORBITE (P. 26)

En finir avec un partage féodal des tâches

RAPPORT DE BORD (P. 30)

« N'obligeons pas les experts à devenir des managers »

EN APESANTEUR (P. 32)

Meetic : « Un exercice trimestriel pour revoir les priorités »

HORIZON (P. 34)

Alors, comment on fait ?

RAPPORT DE BORD (P. 38)

« Raisonnable comme un fonds d'investissement »

14

LA CONQUÊTE

40

ATTERRISSAGE

44

LA FEUILLE DE ROUTE

CONCLUSION (P. 42)

« On n'est pas obligé de s'ennuyer en CoPil »

LES RADARS (P. 46)

LES SATELLITES (P. 48)

DANS LE COCKPIT (P. 50)

LE PARTENAIRE (P. 52)

L'EBG (P. 54)

LA MISSION

**Pour se muscler, l'innovation
se défait des gadgets**



LE DIRECTEUR INNOVATION N'EST PAS UN SUPER-HÉROS

IL NE DEMANDE PAS MIEUX QUE DE PARTAGER OU DE LAISSER LA PATERNITÉ DE SES IDÉES AUX MÉTIERS : L'APPROPRIATION FIGURE PARMI SES OBJECTIFS PRIORITAIRES.



os clients, conscients d'une certaine urgence liée à la révolution numérique, se sont mis à nous dire :

« Il faut qu'on fasse quelque chose. » Et... c'est tout. Cette consigne, on le devine, est un cadeau empoisonné. Quel intérêt de se lancer à corps perdu sur un nouveau chemin, sans savoir où l'on veut se trouver dans deux, cinq ou dix ans ? Nicolas Bartel, associé chez Eurogroup Consulting, a résumé en *Task Force* les enjeux des entreprises traditionnelles en matière d'innovation : après des décennies consacrées à optimiser

leur structure de coûts, elles se recentrent sur leurs produits et services, qu'elles veulent surprenants, désirables, inspirés des succès technologiques et commerciaux des Gafam. Pour autant, elles ont tendance à s'en tenir aux petits projets, à « bricoler ». Elles tâtonnent, entre nouveaux espaces de travail et méthodologies agiles. D'autres, au contraire, donnent dans la surenchère : elles mettent sur la table des milliards d'euros, sans qu'on sache très bien à quoi ces budgets seront attribués. Comment l'innovation peut-elle trouver sa place de façon transverse dans la vie de l'entreprise, comment éviter qu'elle n'arrive en sur-couche sur le *run* quotidien ?

« Les banques digitales et les *fintech* ont brandi le spectre de la désintermédiation, mais elles bénéficient de facilités dont nous ne disposons pas, souligne Mathieu Le Quernec, Coordinateur innovation chez Arkéa. Elles intègrent rarement la responsabilité du *Core-banking* et de son champ réglementaire. Or, les banques doivent en tenir compte dans leurs projets innovants. Chez Arkéa, nous avons pris le parti de fortement soutenir l'innovation et la collaboration avec les *fintech* et nous considérons l'arrivée de ces dernières comme de nouvelles opportunités. Lorsqu'on lit chez Gartner qu'en 2030, 80 % du *business* des banques

traditionnelles sera affecté, cela nous conforte dans ce choix. » « Les responsables de l'Innovation, de manière générale, font part de leur frustration, note Nicolas Bartel, mais ce n'est pas une frustration d'égo ; au contraire, il s'agit d'une frustration collective, en voyant l'entreprise patiner. Ils ne veulent pas être des super-héros. Ils sont tout prêts à céder leurs idées aux équipes métiers. C'est même un objectif : l'appropriation de l'innovation par la base, mais celle-ci ne se fait pas assez vite à leur goût. Finalement, un questionnaire de satisfaction de l'équipe Innovation pourrait constituer un bon indicateur de maturité de l'entreprise ! »

LE DIRECTEUR INNOVATION N'EST PAS UN SUPER-HÉROS

TELESCOPE

Points-clefs

BONNE PRATIQUE



CERTAINES ENTREPRISES ONT CHOISI DE PROPOSER À LEURS COLLABORATEURS UN PLAN DE CARRIÈRE FONDÉ SUR L'EXPERTISE, PLUTÔT QUE DE CONSIDÉRER QUE LA PROGRESSION NATURELLE D'UN SALARIÉ CONSISTE À ENCADRER DE PLUS EN PLUS DE MONDE. C'EST TRÈS MALIN.

LE CHIFFRE



CE QUI COINCE, LORSQU'ON VEUT INDUSTRIALISER, C'EST TOUT SIMPLEMENT : L'ARGENT. IL Y A UN FANTASME AUTOUR DU POC ; ON CROIT QU'EN METTANT 50 000 EUROS SUR LA TABLE, CELA VA SUFFIRE POUR S'IMPOSER SUR UN MARCHÉ. L'INDUSTRIALISATION NÉCESSITERA ÉVIDEMMENT DE MULTIPLIER LA MISE PAR 10, PAR 20, VOIRE PAR 100...

DEVENIR **UNE LICORNE GÉANTE**,
TRÈS PEU POUR NOUS.
LE MODÈLE DES STARTUPS N'EST
PAS TRANSPOSABLE À NOS
ENTREPRISES TRADITIONNELLES.

UNE ERREUR TROP FRÉQUENTE



NE VOUS ARRÊTEZ PAS À : "JE N'AI PAS LE DROIT".
NE VOUS EN TENEZ PAS À : "MON CHEF EST NUL".
ACCORDEZ-VOUS DAVANTAGE DE LIBERTÉ. NOUS AVONS
TOUS UN PERMIS DE CONDUIRE, NOUS SOMMES ASSEZ
RESPONSABLES POUR PRENDRE LE VOLANT, ALORS
NOUS DEVRIONS POUVOIR ÉMETTRE DEUX OU TROIS
IDÉES ET LES DÉFENDRE EN TOUTE RESPONSABILITÉ.

L'INNOVATION N'A PAS
DIFFUSÉ À LA MANIÈRE D'UN
SACHET DE THÉ, COMME
ANNONCÉ. ON A PLUTÔT
AFFAIRE À DES GHETTOS,
DANS LESQUELS LE RESTE DE
L'ENTREPRISE NE S'AVENTURE
GUÈRE ET LES ÉQUIPES QUI
TRAVAILLENT DANS CES
GHETTOS COMMENCENT À
FATIGUER. ELLES PERDENT DE
VUE LEUR MISSION PREMIÈRE
QUI ÉTAIT D'ÉVANGÉLISER
LE GRAND TOUT.

“
INNOVER, C'EST
AVANT TOUT
RÉSoudre
DES POINTS
DE DOULEUR.

”



QUI DOIT DÉCIDER DES
PROJETS QUI MÉRITENT
DE VIVRE ? JE PENSE
QU'IL VAUT MIEUX
CONFIER CE RÔLE À
UNE SEULE PERSONNE.
EN LA MATIÈRE, JE NE
CROIS PAS DU TOUT
AU COLLECTIF. C'EST
UN CONSTAT EMPIRIQUE :
LE VOTE NIVELLE LA
MAJORITÉ SUR L'IDÉE
LA PLUS CONSENSUELLE.
AUTREMENT DIT, LE
VOTE DÉMOCRATIQUE
POUR LA MEILLEURE
IDÉE N'ABOUTIT JAMAIS
À LA MEILLEURE IDÉE.

LA

CONQUÊTE



**Partage d'expérience
entre pairs**

EM BAR QUE MENT



Il y a encore dix ans, on nous faisait croire à la pertinence de la boîte à idées, à l'employé génial qui invente le produit de demain, rappelle Nicolas Bartel (Eurogroup Consulting), mais l'innovation a changé de statut.

sont pas avérés. Premier défi : choisir un modèle d'organisation solide... et réaliste. Or la *startup*, souvent citée en exemple, n'est pas forcément le modèle à suivre, estiment les membres de la *Task Force*, lassés de cette injonction. D'abord parce qu'elle ne brille pas toujours par son organisation,

ÉTAT DES LIEUX : TROIS DÉFIS À RELEVER

Autrefois, pour innover, on tirait toujours sur le même fil : le *process*, conformément à l'organisation taylorienne du travail. Désormais, on se focalise davantage sur le résultat et l'innovation se voit de plus en plus fréquemment confiée aux directions générales et à la direction marketing. » Pour autant, le passage du POC à l'industrialisation a tendance à s'embourber. Même lorsque les POC (*proofs of concept*) se multiplient, même lorsque les incubateurs et autres Labs produisent de la valeur, leur impact sur le marché - tout comme leur impact politique au sein de l'entreprise - ne

ni par ses pratiques RH. Surtout, parce que l'on associe « *startup* » à « flexibilité » ce qui peut être un leurre. S'il fallait emprunter quelque chose aux *startups*, ce serait plutôt ceci : elles s'affranchissent volontiers de toute contrainte extérieure au moment où elles développent le produit, comme le souligne David Argellies, (ex) *Innovation Leader* pour CRM Services - une filiale de SNCF Voyages. « Elles écartent tous les freins potentiels et ne les prennent en considération que dans un second temps, une fois qu'elles ont lâché la bride à l'innovation pure », précise-t-il. ●●●

« INNOVER, POUR MOI, C'EST RÉSOUDRE LES POINTS DE DOULEUR. LE CLIENT NOUS FAIT VIVRE, C'EST SUR LUI QU'IL FAUT SE FOCALISER. AINSI QUE SUR LES DIFFICULTÉS EXPRIMÉES PAR NOS COLLÈGUES. »

••• Deuxième enjeu pour les responsables Innovation : bien s'entendre avec leurs supérieurs sur la définition de leur rôle. « Innover, pour moi, c'est résoudre les points de douleur, affirme Patrick Barrabé (Innovation & conduite du changement, groupe Jardiland), car le client nous fait vivre. C'est sur lui qu'il faut se focaliser, mais cette définition doit être partagée par le Comex et par les actionnaires : à un moment donné, quelqu'un va valider le budget Innovation et il faudra que nous l'ayons convaincu. » Patrick Barrabé s'attache également aux difficultés exprimées

par les collaborateurs : « En considérant tous vos collègues comme des clients, vous allez les aider au quotidien et justifier l'existence de votre cellule. C'est ainsi que l'on fédère l'interne, tout simplement. Nous avons besoin de travailler sur notre image, pour devenir l'équipe qui résout les problèmes. »

« Je crois qu'il faut différencier l'innovation de l'invention, avance une autre participante de la *Task Force*. L'innovation consiste à résoudre un problème existant par de nouvelles méthodes, tandis que l'invention, c'est créer quelque chose qui peut aboutir à de nouveaux *business*. Tout cela n'est pas seulement une question de sémantique : la définition est structurante pour notre travail au quotidien. »

Dernier défi relevé par les membres du groupe : ne pas se focaliser sur les risques. Évitez de vous enfermer dans un rôle de Cassandra. « Bien sûr, il peut être tentant d'attirer l'attention des collègues sur les progrès des concurrents, les menaces liées à l'inertie, l'urgence de se transformer, souligne Nicolas Bartel (Eurogroup Consulting), mais pensez-vous sincèrement que la mort soit un bon moteur, pour embarquer les employés ?

« À L'INNOVATION, NOUS AVONS BESOIN DE TRAVAILLER SUR NOTRE IMAGE, POUR DEVENIR L'ÉQUIPE QUI RÉSOUT LES PROBLÈMES. ET FÉDÉRER AINSI L'INTERNE. »

Faire peur aux gens, je ne crois pas que cela soit très motivant. Je ne mets pas en question la réalité de la mort

en l'absence de mouvement, mais son annonce n'a pas d'impact réel auprès des collaborateurs. »

LES RESPONSABLES GRANDS COMPTES, UN VIVIER D'INNOVATEURS ?

« Pour moi, un innovateur est avant tout un bon vendeur », remarque Patrick Barrabé (groupe Jardiland). Je pense qu'on ne devrait les recruter ni au marketing, ni à l'IT, mais plutôt auprès des responsables Grands comptes : c'est une population qui réalise des ventes complexes, étalées dans le temps, avec toute une série d'intermédiaires. Ils sont habitués à aller chercher du budget, à gérer et embarquer une équipe, à trouver des sponsors chez les fournisseurs et finalement, il faut qu'ils vendent tout cela à un client. On peut leur demander de trouver des points de douleur chez leurs clients et de les résoudre : c'est déjà ce qu'ils font au quotidien. »



“Innover, c'est réussir à concilier deux tempos”

Je connais malheureusement peu d'entreprises qui innover par « conviction ».

En général, elles innover par nécessité... Cependant, les plus efficaces ont un point commun: elles cultivent une vision à long terme, comme le font Michelin, Saint-Gobain ou SNCF. Ce sont des entreprises qui pratiquent une veille permanente et ne veulent pas se laisser distancer. Parfois familiales, elles prennent le temps de peser leurs choix stratégiques. Leurs décisions sont patrimoniales, étirées sur 50 ans et ce, d'autant plus facilement qu'elles sont moins tenues à des décisions

d'investisseurs, qui découpent le temps en trimestres. D'autres sociétés, comme La Poste qui depuis 20 ans construit de nouveaux services en se positionnant comme tiers de confiance et comme acteur de proximité (avec des offres autour de la *silver economy*, notamment), ont su se remettre profondément en question face au changement brutal de leur environnement. Là encore, on voit que deux rythmes cohabitent dans l'entreprise : le rythme des affaires d'un côté, celui de l'innovation de l'autre. Le second nous demande de nous affranchir du quotidien, de lever le nez du guidon. Nous avons été élevés dans

un modèle économique mû par la rationalisation des coûts. Aujourd'hui, la notion de valeur émerge, elle est défendue, mais elle reste minoritaire par rapport à une vision de l'organisation centrée sur la machine, qui doit produire au mieux et au plus vite. Ces deux approches ne sont pas antagonistes, je suis convaincu qu'il faut les concilier, pour réussir la fameuse innovation à l'échelle ; car si vous opposez l'innovation au *run*, c'est toujours le *run* qui va gagner. Alors, comment faire pour continuer de faire tourner la machine, puisqu'il faut bien qu'elle tourne, et qu'elle tourne vite, tout en générant de la valeur, avec un exercice constant de *go to market* ? Il n'y a pas cent façons de s'y prendre : il faut que l'innovation soit insufflée et incarnée par la direction générale et qu'elle constitue le tout premier critère d'évaluation de l'ensemble du management. C'est ainsi que les deux systèmes pourront s'articuler correctement.

NICOLAS
BARTEL



Associé
chez Eurogroup
Consulting

Entretien croisé

« Mesurer l'innovation : TRL, emplois créés, impact client »



David Argelliès,
(ex) Innovation
Leader
CRM Services
(SNCF Voyages)

Sylvie Humbert,
Dir. Marketing
et Communication
SNCF Innovation
& Recherche



COMMENT VOUS ORGANISEZ-VOUS
POUR FACILITER LE PASSAGE À L'ÉCHELLE ?

[Sylvie Humbert] : Je représente la Direction Innovation et Recherche, mais nous ne considérons pas pour autant que nous avons le monopole de l'innovation dans le groupe, au contraire : restreindre l'innovation à une seule équipe n'aurait pas de sens. Nous travaillons pour l'ensemble des unités du groupe, avec à la fois des équipes qui font de la recherche à horizon 10 ou 15 ans et d'autres en cycles plus courts, sur le train autonome, le TER hybride ou encore le train à hydrogène. Notre équipe est composée de 80 internes, aux profils complémentaires : experts en sciences cognitives, énergéticiens, professionnels spécialisés en Intelligence artificielle...

LA QUESTION DES INDICATEURS
DE PERFORMANCE DE L'INNOVATION
A ÉTÉ POSÉE À PLUSIEURS REPRISES

EN ATELIER. QUELLE EST VOTRE POSITION
SUR CE SUJET ?

[SH] Nous n'avons pas de KPI groupe, mais le sujet des KPI est en effet essentiel. Nous allons notamment piloter cette mesure avec le taux d'engagement de nos budgets, y compris les budgets issus des métiers (nos clients internes) : si l'on arrive à engager tous les budgets prévus, c'est que le projet monte en puissance. Nous regardons également comment la totalité de nos projets se placent sur l'indice TRL (*technological readiness level*) créé par la Nasa et échelonné de 1 à 9. Le DRL (*development readiness level*) nous intéresse également. Enfin, nous pilotons le portefeuille de brevets : c'est un indicateur de vitalité.

[David Argelliès] : Nous sommes tous d'accord pour dire que l'innovation doit être transverse. Alors, un bon indicateur de performance serait peut-être de mesurer l'adhérence de l'équipe Innovation aux autres équipes : nombre de réunions avec le directeur général, nombre de collaborateurs issus des métiers embarqués... mais le KPI qui me semble le plus logique reste l'impact sur les clients : combien d'utilisateurs sont touchés par ce projet ? Quel est leur taux de satisfaction ? Combien de nouveaux clients a-t-on pu convaincre ? Bien sûr, tout cela se mesure dans la durée. J'ai travaillé autrefois dans un incubateur public. L'une de nos métriques clefs était le nombre

...

« NOUS REGARDONS COMMENT NOS PROJETS
SE PLACENT SUR L'INDICE TRL (*TECHNOLOGICAL
READINESS LEVEL*) CRÉÉ PAR LA NASA. »

« LE KPI QUI ME SEMBLE LE PLUS LOGIQUE
RESTE L'IMPACT SUR LES CLIENTS : COMBIEN
D'UTILISATEURS SONT TOUCHÉS PAR CE PROJET ?
QUEL EST LEUR TAUX DE SATISFACTION ?
COMBIEN DE NOUVEAUX CLIENTS A-T-ON
PU CONVAINCRE ? »

- d'emplois créés. Je trouve cela intéressant aussi. Chez SNCF, il existe une équipe Innovation qui a lancé un projet voici quatre ans, et maintenant ils sont 25 collaborateurs à plein temps. Cela veut dire quelque chose. D'autant plus qu'ils ont été recrutés sur des compétences-clefs de demain : cela sécurise l'acquisition de nouveaux profils.

DE QUEL PROJET EN COURS ÊTES-VOUS
PARTICULIÈREMENT FIÈR(E) ?

[SH] : En septembre dernier, nous avons annoncé la création de deux consortiums publics/ privés, qui devraient nous permettre de devenir, d'ici cinq ans, le premier opérateur à exploiter des trains autonomes pour le fret comme pour le transport de voyageurs. Objectifs : une plus grande capacité d'embarquement (davantage de trains), une meilleure fluidité et régularité et une ambition écologique de diminution de la consommation d'énergie. Le budget global de cette phase de projets s'élève à 57 millions d'euros.

En travaillant avec des acteurs issus de l'automobile, la défense ou l'aéronautique, nous progressons plus vite et nous mutualisons nos efforts. Nos partenaires viennent tous d'horizons différents : Alstom, Altran, Ansaldo, Apsys, Bombardier, Bosch, IRT Railenium, Spirops et Thales.

QUEL PARTAGE D'EXPÉRIENCE VOUS
A MARQUÉS EN *TASK FORCE* ?

[SH et DA] : Nous sommes unanimes sur ce point : il s'agit du témoignage de Kering, sur l'allocation des ressources humaines. La problématique était la suivante : comment fidéliser la population des développeurs ? Notre consœur a mis en place un système de « bourse » : tous les trois mois, elle présente la totalité des projets en cours et les collaborateurs postulent pour ceux qui les motivent le plus. Ils travaillent donc en *sprints* agiles et avec un engagement bien plus marqué.

« EN SEPTEMBRE DERNIER, NOUS AVONS
ANNONCÉ LA CRÉATION DE DEUX CONSORTIUMS
D'INNOVATION OUVERTE, QUI DEVRAIENT NOUS
PERMETTRE DE DEVENIR, D'ICI CINQ ANS,
LE PREMIER OPÉRATEUR À EXPLOITER DES TRAINS
AUTONOMES POUR LE FRET COMME POUR
LE TRANSPORT DE VOYAGEURS. »

MISE EN ORBITE



Chez nous, les *product owners* (PO) n'ont ni indicateurs de performance, ni pouvoir d'exécution, ni autonomie, alors globalement ils passent leurs temps à faire des *slides*. Pourtant, un *product owner*,

d'innover dans l'entreprise !» « Pourtant, il faut bien que la fonction soit visible, ne serait-ce que pour proposer un exemple à suivre », remarque l'un de ses collègues. Comment permettre à toute l'organisation de travailler sur le sujet et a minima d'exprimer ses idées ?

EN FINIR AVEC UN PARTAGE FÉODAL DES TÂCHES

normalement, se trouve en production, comme son nom le suggère... » remarque un participant. À qui confier les clefs, pour que l'innovation se diffuse partout dans l'entreprise ? Clairement, personne ne veut d'un « *innovateur messianique* » qui incarnerait seul la fonction. « L'innovation ne doit pas être l'apanage d'une seule structure dédiée, estime ainsi Patricia Chatelain, qui pilote le sujet pour le Groupement Les Mousquetaires. Au-delà de sa mission stratégique, le rôle d'une direction de l'innovation est non seulement d'accélérer des projets, mais aussi de donner à chacun le pouvoir

L'organigramme reste flou, malgré l'éclosion de nouveaux profils comme celui du fameux *product owner*, aux contours pour le moins changeants. Quant au rôle du manager, sérieusement bousculé, il semble générer une vraie souffrance. « On a bien compris que le manager de demain devait quitter le *command & control*, pour glisser vers le concept *animate & debate*, mais à vrai dire sa mission semble si ambitieuse qu'on a envie de l'applaudir avant même qu'il n'entre en fonction, ironise Nicolas Bartel (Eurogroup Consulting). Est-ce que cette personne existe vraiment, dans vos entreprises ? ...

« LE MANAGER,
ENTRE LE MARTEAU
ET L'ENCLUME, EST
CENSÉ INSUFFLER
DE L'OXYGÈNE
À SES ÉQUIPES, TOUT
EN S'INSCRIVANT
DANS UN CADRE
NORMATIF AVEC
LEQUEL LUI-MÊME
N'EST PLUS À L'AISE. »

••• En admettant qu'elle existe, est-ce que les autres ont envie de l'écouter ? »

« Le manager se retrouve entre le marteau et l'enclume, confirme un participant. Il est censé insuffler de l'oxygène à ses équipes, tout en s'inscrivant dans un cadre normatif avec lequel lui-même n'est plus à l'aise. On lui ajoute encore un rôle : formateur ; mais encore faudrait-il qu'il soit pédagogue, qu'il ait lui-même été formé. Le métier de manager se dilue petit à petit dans l'opérationnel. »

« Il doit aussi posséder un talent exceptionnel, qui consiste à comprendre à la fois la langue des CoDir et celle

des métiers », ajoute Nicolas Bartel. Comment recruter cet oiseau rare ? Comment le garder ? Et d'ailleurs... pourquoi vouloir à tout prix le fidéliser ? Un débat s'est engagé à ce sujet entre les membres de la *Task Force* : « Garder dix ans ses collaborateurs, ce n'est pas une fin en soi, estime Sylvie Oudin, DRH de Meetic. Si nous pouvons leur proposer une belle évolution sur un projet de quelques années, c'est déjà une satisfaction. Nous voulons qu'ils grandissent ; et si demain ils ne trouvent pas la prochaine étape chez nous, nous avons la satisfaction d'avoir fait un bout de chemin ensemble qui a bénéficié à l'entreprise et au collaborateur. »

C'est en grande partie sur la fonction RH que repose la transformation numérique. Une responsabilité qu'elle partage avec la DSI, deuxième fonction honnie de l'entreprise, comme le rappelle Nicolas Bartel. « Ces deux entités s'en tiennent trop souvent à un partage féodal des

« GARDER
DIX ANS SES
COLLABORATEURS,
CE N'EST PAS
UNE FIN EN SOI. »

« LA RÉVOLUTION LIÉE À L'INNOVATION EST À LA FOIS TECHNOLOGIQUE ET MANAGÉRIALE. D'OÙ LA NÉCESSITÉ DE MARIER LA DRH ET LA DSI. »

tâches : à chacune son territoire. Or, la révolution liée à l'innovation est à la fois technologique et managériale. D'où la

nécessité d'adopter une vue d'ensemble et de marier plus solidement la DRH et la DSI. »

VLC, UN SUCCÈS FONDÉ SUR LE BÉNÉVOLAT

C'est une histoire qui a de quoi faire rêver à la fois les DRH et les DSI : un logiciel (français) qui remporte tous les succès et qui tourne depuis près de 20 ans... uniquement grâce à des bénévoles. VLC - et son fameux logo en forme de plot de chantier - permet aux internautes de lire tous les formats de vidéo, gratuitement. Imaginé en 2001 par des étudiants de l'Ecole Centrale, VLC a franchi en ce début d'année la barre des 3 milliards de téléchargements. Géré par une association loi 1901, VLC se pose en contre-pied de l'esprit Silicon Valley. Une *Success Story* qui rappelle que le tout premier objectif de l'innovation reste de convaincre son public.

lolo

“N’obligeons pas les experts à devenir des managers”

Certaines entreprises, et notamment de grands acteurs de la presse écrite, ont choisi de proposer à leurs collaborateurs un plan de carrière fondé sur l’expertise, plutôt que de considérer que la progression naturelle d’un salarié consiste à encadrer de plus en plus de monde. C’est très malin. Pourquoi un bon développeur aurait-il forcément envie de devenir chef ? La plupart du temps, cette idée lui fera même horreur et c’est ainsi qu’on le perdra plus sûrement. Ce que veulent les experts, c’est être reconnus pour la valeur de leur savoir-faire, pour leur

spécialisation. Ils ont besoin d’une vision claire des projets à venir et de défis pour stimuler leur curiosité. Un expert SEO, par exemple, souhaite continuer à progresser tout en mettant ses talents au service de projets de plus en plus difficiles. Comme l’a fait remarquer l’un des membres de la *Task Force* : chez Spotify, on a bien compris l’intérêt de proposer deux parcours parallèles. Les collaborateurs choisissent entre deux chemins, auxquels correspondent des grilles de salaire équivalentes. Ils progressent soit en encadrant un nombre croissant de salariés, soit en prenant en charge des fonctionnalités qui touchent un nombre croissant

de clients. L’expert peut avoir une équipe, mais il ne l’encadre pas au sens RH. C’est une idée vraiment intéressante. Pourtant, quand on se penche sur ces profils d’experts, on découvre parfois qu’ils ne sont plus si nombreux... Le cas s’est présenté chez l’un de nos clients : une grande banque nous avait demandé de créer une filière d’expertise et nous nous sommes aperçus qu’il allait falloir recruter. La notion de généralistes avait été tellement valorisée par le passé que l’entreprise manquait finalement d’experts.

Dernier point : la notion de grades. À mon sens, il y en a trop, tout cela manque de sens, mais lorsqu’on teste l’holocratie, lorsqu’on veut supprimer les grades par exemple, les collaborateurs tendent à en recréer de nouveaux : j’ai fait l’expérience en interne et les consultants « junior » et « senior » auraient vite tendance à renaître sous d’autres dénominations. On ne peut pas casser tous les référentiels d’un seul coup !

NICOLAS
BARTEL



Associé
chez Eurogroup
Consulting

Entretien

« Un exercice trimestriel pour revoir les priorités »



Sylvie Oudin,
VP Ressources
Humaines
Meetic Group

QU'AVEZ-VOUS APPRIS EN *TASK FORCE* QUI PUISSE VOUS SERVIR AU QUOTIDIEN ?

J'ai beaucoup apprécié le fait d'échanger avec des profils différents du mien ; et en particulier nos discussions autour du rôle du *product owner*. C'est un poste qui existe chez Meetic également, puisque nous avons mis en place des *features teams*. Il m'a semblé évident en *Task Force* que chacun de nous en avait sa propre définition. Cela m'a permis de me poser les bonnes questions sur ces profils, qui finalement sont apparus très récemment et demandent une vigilance supplémentaire de la part des RH pour bien s'entendre sur les missions qu'ils recouvrent.

ON A BEAUCOUP PARLÉ DE SILOS INTERNES, MAIS CHEZ LES *PURE PLAYERS*, L'INNOVATION EST SOUVENT PLUS TRANSVERSE ?

Oui en effet, chez Meetic personne n'est en charge de l'innovation, nous travaillons tous d'emblée dans un schéma d'innovation permanente. Pour moi, c'est « *normal* » : un peu comme une entreprise vraiment internationale ne devrait pas avoir de division consacrée à l'international... En termes

de recrutement et de rétention - un problème que rencontrent aussi mes confrères dans les entreprises plus traditionnelles pour les profils techniques pénuriques - nous sommes également plutôt privilégiés, car les candidats sont très attirés par le fait de travailler pour un *pure player* du digital.

COMMENT FAITES-VOUS POUR BASCULER VERS L'INDUSTRIALISATION ?

Nous travaillons sur deux axes : d'abord, nous venons de mettre en place un nouveau processus de sélection des projets, avec quelques grandes étapes à franchir. Nous sommes 260 collaborateurs, il reste cependant assez simple de se parler quand on a une idée... Ensuite, depuis plusieurs années, nous organisons un exercice trimestriel durant lequel toutes les équipes Tech et Produits passent en revue l'ensemble des projets en cours, pour revoir les priorités en fonction de l'avancement de chacun. Cela dure une journée et la moitié de l'entreprise y participe. L'événement, à la fois très collaboratif et très structuré, est animé par des *coachs* agiles.

À noter également qu'une fois par an, nous organisons un hackathon sur un thème qui nous tient à cœur. Cela permet aux collaborateurs de sortir de leur périmètre de travail quotidien durant un jour ou deux. L'année dernière, une jeune femme de mon équipe RH est allée en finale : elle travaillait pour Meetic depuis quinze jours, en CDD. Elle n'avait pas de réseau interne et découvrait l'activité. Depuis, non seulement elle est restée, en CDI, mais grâce au hackathon elle a tissé des liens solides avec l'équipe de développeurs qui avaient travaillé sur son idée.

« UNE ENTREPRISE VRAIMENT INTERNATIONALE NE DEVRAIT PAS AVOIR DE DIVISION CONSACRÉE À L'INTERNATIONAL... IDEM POUR L'INNOVATION ! »

HORIZON



ans mon entreprise, nous avons créé une dizaine de portefeuilles qui incarnent les priorités de la direction

Innovation, explique une participante de la *Task Force*. L'objectif est de rendre lisible notre programme pour l'ensemble

commente Nicolas Bartel (Eurogroup Consulting) : le Comex demande expressément à ses BU de s'approprier le sujet. C'est à elles qu'il revient de décliner la feuille de route. Après avoir beaucoup entendu que l'innovation devait émaner de la base, on en revient à une démarche *top-down*, mais plutôt

ALORS, COMMENT ON FAIT ?

du groupe. Nous demandons à chaque *business unit* de dédier des collaborateurs à ces dix portefeuilles : elles ont des objectifs à tenir, elles savent qu'il existe une gouvernance globale sur ces sujets-là, tandis qu'elles disposent par ailleurs d'une belle marge de manœuvre. »
« Il s'agit ici d'une vision volontariste,

« ON NOUS PASSE
SUR LE GRIL POUR
NOUS AFFECTER
20 000 EUROS, ET PUIS
ENSUITE... PLUS RIEN !
AUCUN SUIVI. »

au sens positif du terme. »
En échangeant sur les modèles de gouvernance expérimentés dans leurs entreprises respectives, les membres de la *Task Force* ont découvert que certains d'eux disposaient d'emblée d'un budget dédié à l'innovation, quand d'autres étaient tenus de défendre chacun leurs projets. Le problème le plus important semblait ailleurs : dans la façon dont on alloue ces budgets. « On nous passe sur le gril pour nous affecter 20 000 euros, et puis ensuite... plus rien. Personne ne nous demande de comptes, il n'y a pas de suivi », témoignent ainsi plusieurs participants. D'autres encore rapportent qu'on leur attribue un budget en début d'année, mais qu'ensuite, pour pouvoir y puiser, il leur faut demander à chaque fois ...

« C'EST UN CONSTAT
EMPIRIQUE : LE VOTE
NIVELLE LA MAJORITÉ
SUR L'IDÉE LA PLUS
CONSENSUELLE.
AUTREMENT
DIT, LE VOTE
DÉMOCRATIQUE
POUR LA MEILLEURE
IDÉE N'ABOUTIT
JAMAIS À LA
MEILLEURE IDÉE. »

••• de nouvelles autorisations. « L'idéal pour créer des MVPs vraiment utile, c'est d'acter dès le lancement du projet que son budget sera "perdu", que le code du MVP ne sera pas industrialisé en l'état, et qu'au bout de six mois on effacera tout, annonce David Argelliès (ex SNCF). Ainsi, on développerait plus vite sans les contraintes du *Legacy* technique, juridique ou organisationnel pour vraiment allouer ce budget d'innovation à prouver quelque chose. »
« Soyons clairs, résume Nicolas Bartel (Eurogroup Consulting), ce qui coince,

lorsqu'on veut passer du POC à l'industrialisation, c'est tout simplement : l'argent. Il y a un fantasme autour du POC ; on croit qu'en mettant 50 000 euros sur la table, cela va suffire pour s'imposer sur un marché. L'industrialisation nécessitera évidemment de multiplier la mise par 10, par 20, voire par 100... Il faut faire preuve de réalisme. »
Parmi les autres bonnes pratiques glanées en *Task Force* : arrêter le « saupoudrage », consistant à mettre un peu d'argent ici, un peu là, pour se donner bonne conscience ou pour s'éviter de trancher. Dans le même esprit, les participants ont pointé du doigt les projets maintenus sous perfusion. « Plutôt que de réinjecter de l'argent par à-coups, jusqu'à la mort du projet - et même celle du porteur de projet, qui finira par passer de lui-même à autre chose - mieux vaut couper franchement un budget. Pas d'acharnement thérapeutique », remarque Nicolas Bartel.
Qui est le plus à même d'arbitrer entre les projets en cours ? « Je crois qu'il vaut mieux confier ce rôle à une seule instance. Ce peut être un comité : un petit nombre de personnes éclairées dont c'est le métier, répond Nicolas Bartel. En la matière, je ne crois pas du tout au collectif. C'est un constat empirique : le vote nivelle la majorité sur l'idée la plus consensuelle.

« AU LIEU DE RÉINJECTER
DE L'ARGENT PAR À-COUPS,
JUSQU'À LA MORT
DU PROJET, MIEUX VAUT
COUPER FRANCHEMENT
UN BUDGET. PAS
D'ACHARNEMENT
THÉRAPEUTIQUE. »

Autrement dit, le vote démocratique pour la meilleure idée n'aboutit jamais à la meilleure idée. »
Dernier enseignement clef : pour l'équipe innovation, savoir « passer le ballon » à une autre instance au moment d'industrialiser permettrait sans doute d'asseoir la démarche. « D'abord, parce que l'on ne serait plus juge et partie. Nous pouvons manquer de distance sur les projets que nous avons bercés », estime une participante. Ensuite, parce qu'une telle rupture d'échelle appelle mécaniquement, en plus des budgets évoqués plus haut,

un renforcement des moyens humains. « Le papa du POC doit accepter de le "lâcher" afin que la rupture de charge soit la plus fluide possible », confirme un participant.
« A minima, on doit être capable au terme du POC de lister tout ce qui a été laissé sur le bas-côté (les contraintes réglementaires, les problèmes d'interfaces avec tel ou tel système, etc) : ainsi l'équipe qui prend la suite ne démarre pas de zéro ; mais c'est à cette seconde équipe de préparer l'industrialisation : l'équipe du POC, elle, n'a pas besoin d'être bridée », conclut Nicolas Bartel.



“Raisonnez comme un fonds d'investissement”

Chez Eurogroup, nous avons organisé pour l'un de nos clients en grande distribution une opération baptisée « *36 heures dans la vie d'une startup* ». Concrètement, nous avons demandé aux collaborateurs de s'exprimer face à de vrais fonds d'investissements. C'était très instructif : une vraie catastrophe ! D'abord, tous ont commencé par valoriser leur base de données clients, oubliant complètement qu'en tant que *startup*, ils n'existaient pas encore : ils ne pouvaient pas compter sur leur base existante. Ensuite, ils ont tenu un discours

typiquement ROIste (« Si tu me donnes un million, je t'en ramène trois »), qui a fait sourire les fonds : on ne les verra pas souvent adhérer à ce type de promesse. Tous les fondamentaux du *pitch corporate* ont été balayés d'un revers de main... Alors, si vous êtes chargés d'innover, mettez-vous dans la peau d'un fonds d'investissement : vous disposez d'un budget dont il faut optimiser l'allocation. Vous prenez en compte la vision, la qualité de l'équipe et pas du tout les tableaux Excel qu'elle vous présente et dont vous savez qu'on peut leur faire dire tout et son contraire. Vous faites des choix tranchés,

ne conservant qu'un ou deux projets sur la cinquantaine qu'on vous soumet ; et pour ceux-là, vous allez réaliser un suivi digne de ce nom. Pas sur le mode : « As-tu bien dépensé l'intégralité du budget prévu ? », mais vraiment en interrogeant les équipes sur la création de valeur. Cette valeur, vous l'aurez définie au départ, dans les jeux d'hypothèses, en vous demandant ce que vous cherchez à créer. L'innovation n'est pas forcément rentable, il faut bien savoir ce qu'on veut : être rentable ou être le premier ? Ou encore, apporter au client un service H24 (*chatbot*) ? Gagner des parts de marché ? Tisser des partenariats avec des acteurs aux compétences complémentaires ? Vous serez focalisé sur l'impact marché, tout simplement. La première question à garder en tête reste la suivante : « Comment le marché réagit-il à ce que je lui apporte ? »

NICOLAS
BARTEL



Associé
chez Eurogroup
Consulting



Atterrissage



**À vous de jouer : prenez
les choses en main**

« ON N'EST PAS OBLIGÉ DE S'ENNUYER EN COPIL »

ARRÊTONS DE REGARDER DANS LE RÉTROVISEUR : PROJÉTONS-NOUS PLUTÔT VERS L'AVENIR ET GARDONS EN TÊTE QUE SANS AUDACE, ON N'INNOVE PAS.



oPil, CoDir, ComOp... une chose ne varie pas : « La plupart du temps, on s'y ennuie », ont estimé les membres de la *Task Force*. « Cet ennui n'est pas une fatalité. Il est lié à une approche ancienne, observe Nicolas Bartel (Eurogroup Consulting). On se réunit pour regarder dans le rétroviseur, on traite toujours le côté "Voilà où on en est et pourquoi on en est là", au lieu de se projeter vers l'avenir. Utilisons le CoPil pour discuter de la production de demain. Actuellement, on demande aux participants de rendre des comptes :

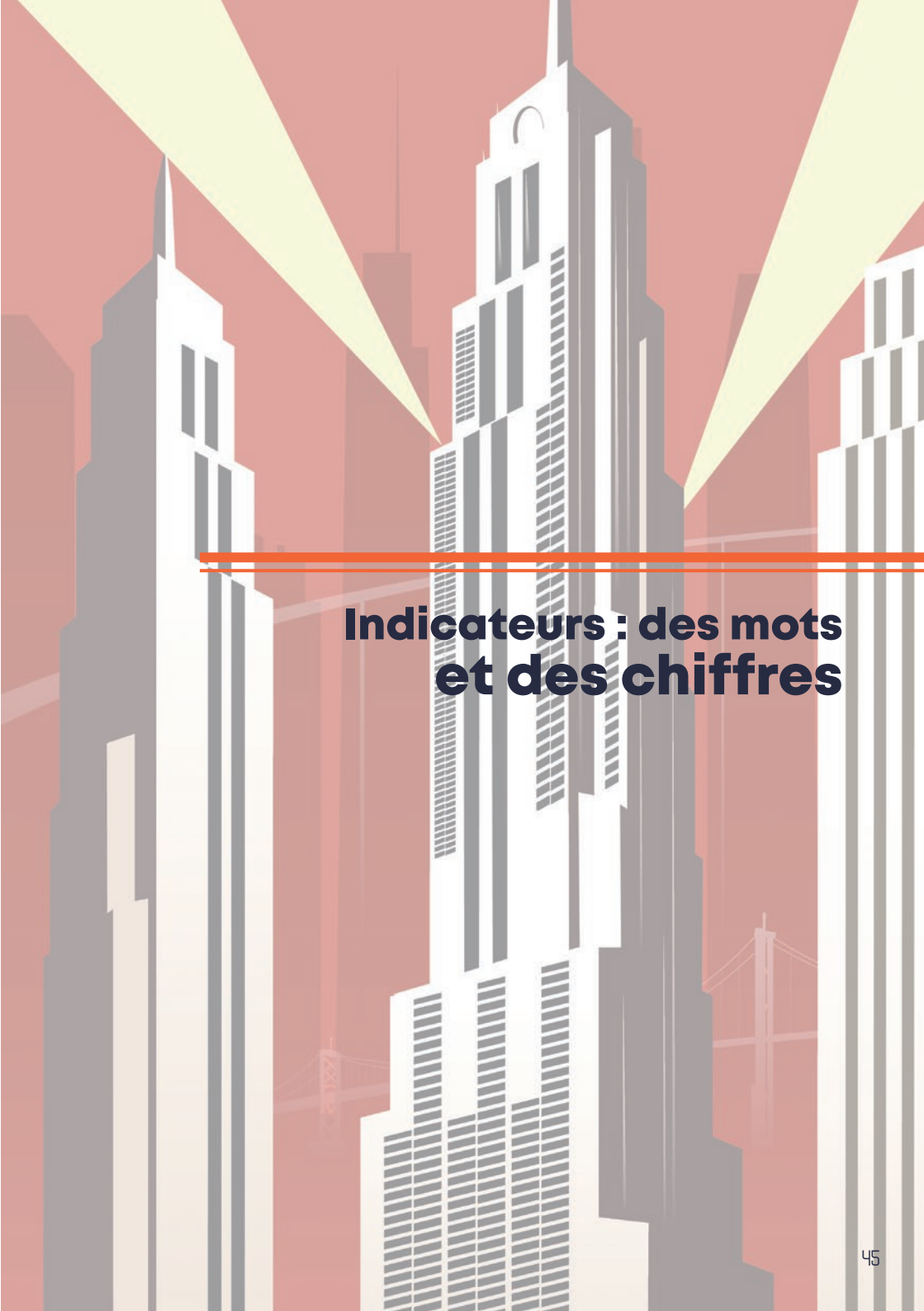
c'est un passage obligé, mais bien insuffisant. » Autre débat : c'est quoi, le ROI d'un projet innovant ? Il n'est pas facile à chiffrer, c'est certain ; mais est-ce vraiment utile de s'évertuer à le mesurer ? Est-ce vraiment une bonne chose que le ROI devienne un critère prioritaire de sélection des projets ? Et comment définir des KPI pour l'innovation ? « Cela fait 25 ans qu'on me demande de générer des indicateurs de performance, pour mesurer l'innovation. Soit je suis nul, soit le sujet est en lui-même problématique ! lance Nicolas Bartel. On tourne en rond, comme un hamster dans sa roue. Plus on ajoute de statistiques et d'indicateurs,

« ON N'EST PAS OBLIGÉ DE S'ENNUYER EN COPIL »

plus on nourrit le *Random Noise*, plus on brouille les décisions. » Quant aux progrès parcourus par l'équipe Innovation elle-même, plusieurs pistes ont été ouvertes pour les mesurer. On pourrait calculer le ratio des innovations émanant des BU, par rapport à celles qui proviennent de la direction de l'innovation, si l'on part du principe que l'innovation pour être une réussite doit être « récupérée » par les métiers. On pourrait, aussi analyser le nombre d'initiatives lancées, par rapport aux nombres d'atterrissages (les projets qui sortent). Ou encore, mesurer l'impact sur les clients : combien de clients sont

concernés par cette innovation ? Quel est leur taux de satisfaction ? Combien de nouveaux clients ont été acquis ? Autant d'indicateurs qui demandent d'être calculés sur des durées longues. Pour conclure, rappelons peut-être que sans audace, on n'innove pas. Cet axiome vaut pour les Comex, mais aussi pour tous les professionnels de l'innovation : la notion d'audace suppose d'avoir l'esprit libre, d'être sûr de soi : « Nous avons tous un permis de conduire, nous sommes assez responsables pour prendre le volant, alors nous devrions pouvoir émettre deux ou trois idées et les défendre en toute responsabilité », conclut Nicolas Bartel.

LA FEUILLE DE ROUTE



**Indicateurs : des mots
et des chiffres**

les radars



LE PODIUM EUROPÉEN DES DEMANDES DE BREVETS PLACE LES PAYS-BAS EN TÊTE, AVEC 416 DEMANDES PAR MILLION D'HABITANTS, SUIVIS DU DANEMARK (411) ET DE LA SUÈDE (403). LA FRANCE N'ARRIVE QUE LOIN DERRIÈRE AVEC 153 DEMANDES DE BREVET POUR UN MILLION D'HABITANTS. - LA CROIX, 2019 -



C'EST LE NOMBRE D'ENTREPRISES FRANÇAISES, DONT 380 *STARTUPS*, PRÉSENTES AU C.E.S. DE LAS VEGAS EN 2019 ; UN RECORD POUR L'HEXAGONE. - LE FIGARO, JANVIER 2019 -



13 900 PROJETS ONT ÉTÉ FINANCÉS PAR LE PROGRAMME «HORIZON 2020», POUR UN TOTAL DE 24,8 MILLIARDS D'EUROS. - LA CROIX, MARS 2019 -



UNE ÉQUIPE DE RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ HARVARD A ÉTUDIÉ LES EFFETS DU TRAVAIL EN OPEN SPACE SUR LA PRODUCTIVITÉ, AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DU CLASSEMENT FORTUNE 500. LES INTERACTIONS ENTRE COLLÈGUES CHUTENT DE 6 À 2 HEURES PAR JOUR PAR RAPPORT À UN BUREAU FERMÉ. LES ÉCHANGES PAR E-MAIL ONT BONDÉ DE 67%, ET CEUX PAR MESSAGES INSTANTANÉS DE 75 %... - KORII, FÉVRIER 2019 -



INSTAURÉ EN FRANCE DÈS 1984 ET FORTEMENT SIMPLIFIÉ EN 2008, LE CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE (CIR) CONSTITUE AUJOURD'HUI L'UNE DES PRINCIPALES INCITATIONS FISCALES POUR LES ENTREPRISES RÉALISANT DE LA RECHERCHE. IL PERMET DE DÉDUIRE 30% DES DÉPENSES JUSQU'À 100 MILLIONS D'EUROS ET 5% AU-DELÀ. - LES ÉCHOS BUSINESS, AVRIL 2019 -



LA FRANCE COMPTE TROIS LICORNES : DEEZER, BLABLACAR ET OVH. - LA CROIX, MARS 2019 -



UNE ÉTUDE DE BPIFRANCE LE LAB A RÉVÉLÉ QUE, SUR 1 800 DIRIGEANTS DE PME-ETI, PRÈS DE 9 PERSONNES SUR 10 NE FAISAIENT PAS DU NUMÉRIQUE UNE PRIORITÉ STRATÉGIQUE POUR LEUR ENTREPRISE. - LE MONDE INFORMATIQUE, MARS 2019 -



L'EUROPE COMPTAIT 28 «LICORNES», CES *STARTUPS* DONT LA VALORISATION DÉPASSE LE MILLIARD DE DOLLARS, EN 2018 (106 POUR LES ÉTATS-UNIS, 59 POUR LA CHINE). - LA CROIX, MARS 2019 -

LES SATELLITES

AGILITÉ

Méthode de développement, issue du manifeste rédigé en 2001 par une petite vingtaine d'experts américains des systèmes informatiques. La méthode agile a fait des petits et se décline aujourd'hui en de nombreuses variantes : *Scrum* (qui signifie la « mêlée » en rugby), *Crystal*, *Adaptive Software Development* (AsD), *Extreme Programming* (xP), ou encore *Feature Driven Development* (FDD)...

CORE-BANKING

Il s'agit du « noyau bancaire », ou système bancaire de base, autrement dit : le(s) logiciel(s) utilisé(s) pour prendre en charge les transactions les plus courantes d'un établissement bancaire.

DESIGN THINKING

Le *design thinking*, ou idéation, correspond au moment où, avec les utilisateurs, on recherche la fonctionnalité qui va vraiment apporter un plus dans l'expérience client. Cette phase inclut la veille concurrentielle, la veille d'usage et la réflexion avec les directions métier et les consommateurs.

GO TO MARKET

Stratégie de commercialisation d'un nouveau produit ou service : l'objectif est de tirer le meilleur parti des ressources existantes (internes et externes) pour assurer le succès du lancement

LEAN MANAGEMENT

Méthode de gestion d'entreprise qui s'appuie sur une vision globale de la stratégie et sur une forte capacité d'adaptation. Le *lean management* est né au Japon dans les années 50, au sein du groupe Toyota. Avec le *lean*, on revoit l'organisation du travail pour donner davantage d'autonomie et de responsabilités à chacun, on met en place des rituels d'animation de la performance courts, mais fréquents, pour gérer les aléas et prioriser les actions.

NET PROMOTER SCORE - NPS -

Indicateur de la satisfaction et de la fidélité client, le NPS évalue dans quelle mesure le répondant recommande une société, produit ou service à ses amis, ses proches ou ses collègues. Concrètement, une unique question est posée : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque / entreprise / produit / app à un ami ou un collègue ou à un membre de votre famille ? » Les réponses sont données sur une échelle de notation de 11 points, allant de 0 (tout à fait improbable) à 10 (tout à fait probable). Selon la note donnée par le répondant, ce dernier est classé dans une des trois catégories suivantes : Promoteurs (note de 9 ou 10) ; Passifs (7 ou 8) ou Détracteurs (0 à 6). Le *net promoter score* est calculé ainsi : $NPS = \% \text{ de Promoteurs} - \% \text{ de Détracteurs}$.

MVP

L'adoption d'une stratégie MVP (*minimum viable product*) consiste à privilégier le *time to market* en sacrifiant temporairement certaines fonctionnalités considérées comme secondaires. Le choix de proposer un MVP est souvent lié aux modes de développement agiles.

PRODUCT OWNER

Les contours de ce métier récent sont encore très changeants, en fonction des entreprises. Le *product owner* est un responsable en charge de l'évolution d'un « produit », qu'il s'agisse d'une application, d'un logiciel, d'un service... Sa mission est parfois proche de celle d'un chef de projet et le poste peut également ressembler pour partie à celui d'un chef de produit. Le *product owner* peut avoir un profil dominant technique ou marketing. Vous l'avez compris : poser une définition sur ce terme n'est pas chose facile. Le *product owner* incarne souvent la volonté de modifier l'organisation d'une entreprise et de la rendre plus agile.

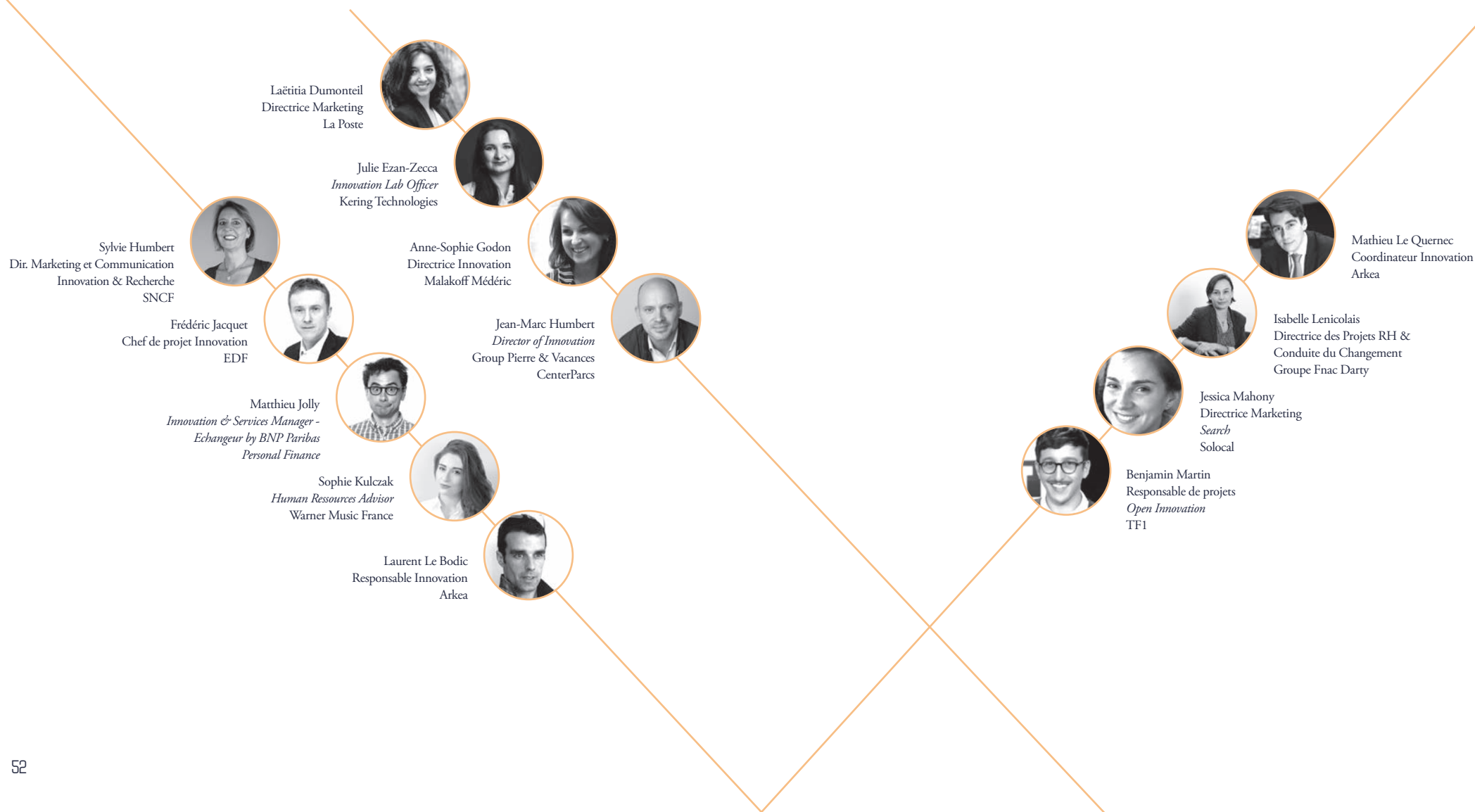
DANS LE COCKPIT

Les membres de la Task Force



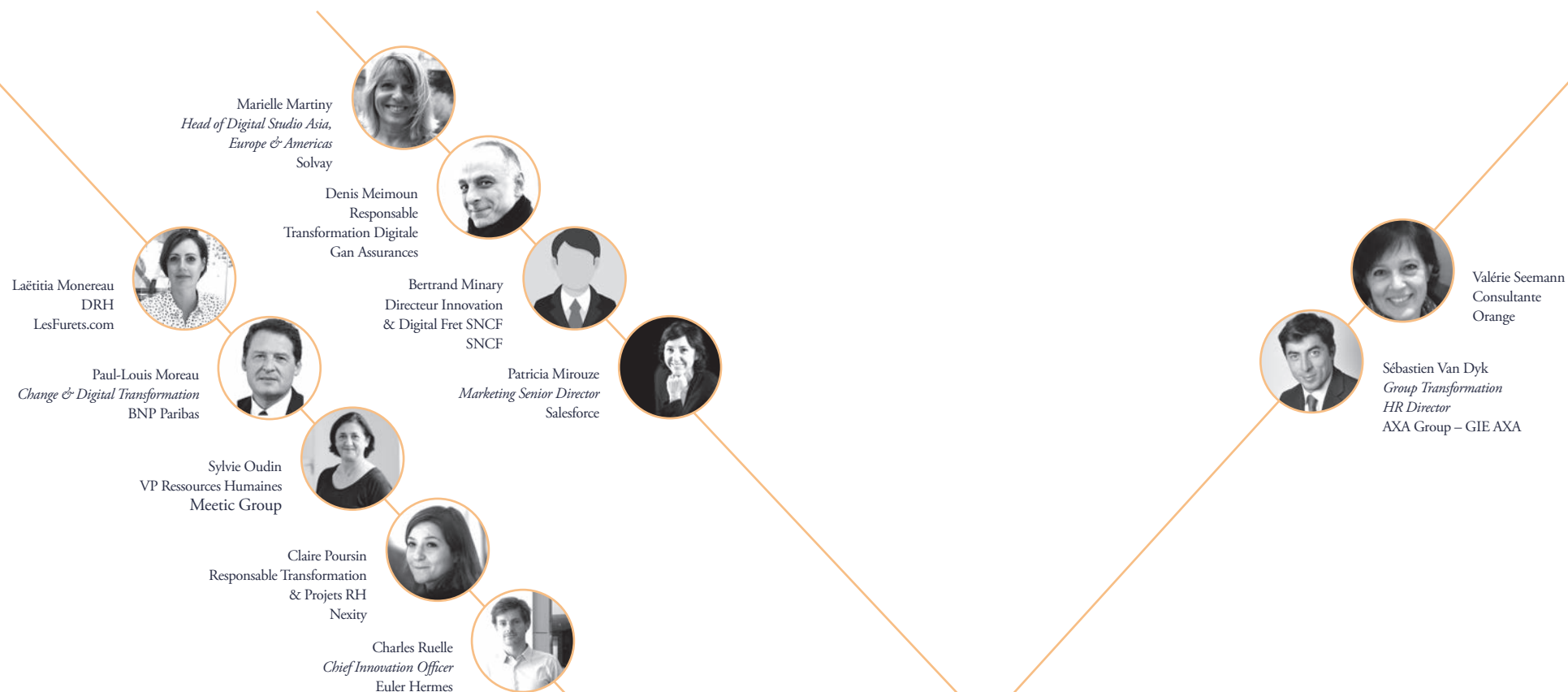
DANS LE COCKPIT

Les membres de la Task Force



DANS LE COCKPIT

Les membres de la Task Force



1982

Date de création du cabinet
de conseil en stratégie,
management et organisation

37

Années d'indépendance
et d'appartenance aux associés
et aux salariés.

1800

Nombre de consultants dans
le monde dont 400 en France

55

Implantations des bureaux
à l'international dans 37 pays

8

Grands secteurs d'activités,
tant dans le domaine privé,
public et social.

70

M€ de CA en France / 15%
à l'international / +30% dans
le numérique

EUROGROUP
CONSULTING



MAISON DE CONSEIL DEPUIS 1982

Eurogroup Consulting se distingue par une approche originale et indépendante du métier du conseil - la transformation positive - qui lui permet par une forte mobilisation de ses collaborateurs et de tout son écosystème - notamment son accélérateur de business numérique - de proposer pour chacun de ses clients des solutions efficaces fondées sur le respect des personnes, la culture de chaque entreprise et le plaisir de créer et collaborer ensemble pour faire de chaque changement nécessaire une démarche comprise et vécue comme une transformation positive, utile et durable.

Eurogroup Consulting via la Fondation Eurogroup réaffirme et prolonge son engagement sociétal et se mobilise aujourd'hui pour un meilleur accès à l'éducation.

Contact : Nicolas Bartel, Associé
Email : Nicolas.bartel@eurogroupconsulting.com
Téléphone : +33 (0)6 46 45 76 01



www.eurogroupconsulting.com

Le pôle Études de l'EBG

L'EBG édite cinq collections d'ouvrages uniques en leur genre, permettant de recueillir les témoignages les plus pointus et les visions de nos adhérents sur des sujets d'actualité.



Les Référentiels

Étude de grande ampleur sur l'évolution d'un métier, d'un secteur ou une grande mutation des organisations • 100 interviews de Directeurs de grands groupes • Analyses, cas concrets et citations.



Les Livrets de synthèse

Restitution des réflexions issues d'un cycle d'événements (ateliers ou conférences) • Événement par événement : synthèse des enjeux, entretiens, compte-rendu • 60 pages d'analyses thématiques et de retours d'expériences.



Les Livres blancs

Étude sur un sujet innovant (Intelligence Artificielle, Cloud, etc.) • Entretiens de Décideurs qui portent un projet lié à la thématique • Entre 30 et 150 pages d'analyses, cas concrets et citations.



Les Baromètres

Étude quantitative menée auprès de toute la communauté EBG pertinente • Entre 500 et 1 000 répondants par étude • 40 à 50 pages d'analyses, de tableaux et graphiques.



Digital Marketing

200 fiches • 60 études de cas • 20 infographies.

Benjamin Glaesener

Directeur général
benjamin.glaesener@ebg.net
+33 (0)1 48 01 66 05

Stéphanie Zatenko

Directrice des partenariats
stephanie.zatenko@ebg.net
+33 (0)1 48 01 08 69

Maxime Houdayer

Éditeur
maxime.houdayer@ebg.net
+33 (0)1 48 00 00 38

Thérèse Nyaben

Coordinatrice éditoriale
therese.nyaben@ebg.net
+33 (0)1 45 23 05 12

ebg
electronic
business group

Avec 660 sociétés adhérentes, dont l'intégralité du CAC 40 et du SBF 120 et plus de 160 000 professionnels, l'EBG constitue le principal think-tank français sur l'économie digitale. L'EBG a pour vocation d'animer un réseau de décideurs, en suscitant des échanges permettant aux cadres dirigeants de se rencontrer et de partager bonnes pratiques et retours d'expérience. Plus de 200 événements et 25 ouvrages sont réalisés chaque année, permettant de fédérer des décideurs d'entreprises issus de tous les métiers : Directeurs Marketing, Directeurs Digital, DSI, DRH, DG, Directeurs Achats, etc.

Le Conseil d'Administration de l'EBG se compose des personnalités suivantes :

• Stéphane Richard, CEO d'Orange - actuel Président de l'EBG • Jean-Bernard Levy, PDG d'EDF • Steve Ballmer, ex-CEO de Microsoft • François-Henri Pinault, Président de Kering • Pierre Louette, Directeur Exécutif, Secrétariat général et opérateurs France, Orange • Patrick Le Lay, Ancien PDG de TF1 • Grégoire Olivier, Directeur des Services de Mobilité de PSA Peugeot-Citroën • Didier Quillot, Directeur Général de la Ligue de Football Professionnel (LFP) • Sir Martin Sorrell, Président de WPP • Jean-Daniel Tordjman, Ambassadeur, Inspecteur Général des Finances • Philippe Rodriguez, Trésorier • Pierre Reboul, Secrétaire Général.



Conception graphique, rédaction et mise en page :
Florence Delplanque-Boulenger

Impression : Imprimé en France par BAF Imprimerie
22, rue Marc Seguin - 75018 Paris

Copyright © 2019 EBG-Elenbi, Eurogroup Consulting

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit, ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris de stockage de données et leur retransmission par voie informatique, sans autorisation des éditions EBG.

La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de l'EBG ne sauraient engager sa responsabilité.

EBG et Eurogroup Consulting

Avec le soutien d'iStock by Getty Images

iStock.
by Getty Images

En matière d'innovation, les stratégies d'entreprise manquent souvent de souffle et de cohérence. Pas facile de passer du POC à l'industrialisation... Réunis en *Task Force* entre novembre 2018 et février 2019, une trentaine de professionnels chargés d'innover (DRH et DSI compris) ont partagé leurs bonnes pratiques. Culture managériale, politique d'investissement, refonte des organisations... Comment faire pour que l'innovation puisse trouver sa place dans le quotidien de l'entreprise ?

***Téléchargez cet ouvrage au format PDF
sur le site www.ebg.net/publications***

