

RECTO
VERSO

N° 04/2018



DIFFÉ- RENCE

EUROGROUP
CONSULTING

préface

Différence, mais laquelle ? L'opposition, l'écart entre deux choses, la soustraction ? Longtemps, nous nous sommes définis par la *Contradiction*, pour devenir l'*Alternative*. Avec le temps, nous avons appris à être juste nous-mêmes, facteur de variété, acteur de la diversité des approches, inventeur du conseil *Autrement*. C'est une histoire de Différence que racontent nos 35 ans. Et c'est pour *Faire la différence* que nous ajoutons maintenant des pétales à notre "marguerite" autour de son cœur initial. Mais là, ça devient aussi une affaire de *Vision*.

Gilles Bonnenfant/Président, Eurogroup Consulting



Innovation, digital, développement, international, transmission...
À la faveur d'un échange avec trois jeunes consultants,
Gilles Bonnenfant, président d'Eurogroup Consulting interroge
 les grandes composantes de l'identité du cabinet.

— Eurogroup Consulting a



35 ans,

1 / 3

#différence

Comment définissez-vous l'ADN d'Eurogroup Consulting ? 35 ans après la création du cabinet, qu'est-ce qui fait votre différence ?

Gilles Bonnenfant : Autour de nous le monde bouge, les métiers, les sujets, les interlocuteurs, les préoccupations bougent. Nous avons le devoir de transformer fortement notre propre posture et notre devoir de conseil. Pour autant, nous avons des invariants, autour de l'indépendance et de la transmission de l'indépendance. 35 ans après, nous sommes toujours là. C'est une forme de différence dont je suis fier ! Cette capacité à créer des temps multiples, cette assimilation de l'empreinte des pionniers par les nouvelles générations, est gage de cette indépendance.

Tiphaine Mercier : Je retiendrais l'indépendance d'esprit. Ce petit cahier rouge composé uniquement de pages blanches qui est remis en guise de « guide méthodologique » à chaque nouveau consultant en dit long. C'est peut-être en cela qu'Eurogroup Consulting est différent, dans cette idée de pousser les consultants à être eux-mêmes, à faire preuve de bon sens, à exprimer leurs idées et leur créativité, pour délivrer un résultat de conseil en accord avec ce qu'ils pensent.

Nicolas Soubiron : Je vois une réelle volonté de bien faire, d'être proche du client, une approche humaine assez naturelle. C'est cet état d'esprit que j'adopte lorsque je vais chez un client, et pour moi, cela caractérise Eurogroup Consulting.

Nolwenn Cleirec : Au-delà de la méthodologie, il y a beaucoup de bienveillance dans la démarche d'Eurogroup Consulting qui consiste à faire monter en compétences les collaborateurs des entreprises, à les rendre autonomes dans la conduite de leur transformation. Ce côté humain, que les clients perçoivent positivement, crée une vraie adhésion chez les consultants.

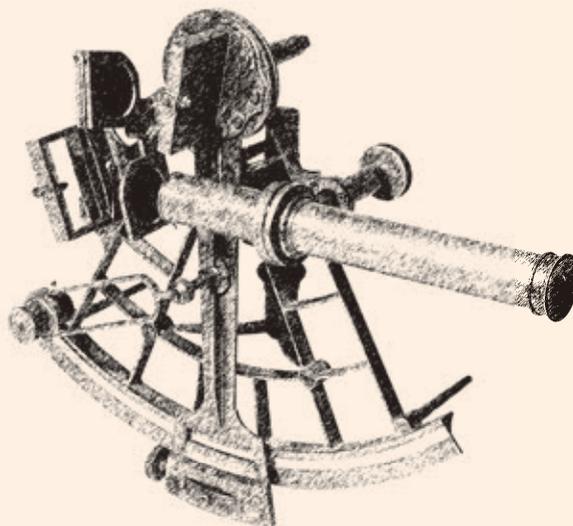
Gilles : Je dis souvent que nos métiers sont durs. Nous sommes probablement plus accompagnants. Nous avons une exigence d'exécution dans laquelle la composante d'attention aux gens, la manière de les embarquer, la bienveillance sont sincères.

#innovation

Comment intégrez-vous l'innovation dans votre propre fonctionnement et dans vos manières d'exercer votre métier ?

Gilles : Quand nous avons organisé notre premier hackathon, il y a quatre ans, nous avons osé le faire avec nos clients ; nous avons accepté de nous remettre en cause dans une logique de livre ouvert. L'aménagement de nos bureaux en flex, la réorganisation de nos espaces d'accueil et de réunions pour les rendre plus ouverts pour nos clients tout en préservant des espaces de convivialité pour nos collaborateurs, sont cohérents avec cette logique. La création de la Mob' Tech*, au 17^e étage de la tour Vista, comme notre coopération avec La Javaness** sont cohérentes avec un monde qui change.

Eurogroup Consulting dans 35 ans...



Dans nos métiers, on peut se développer par la géographie et par les sujets. En l'absence d'innovation, pas de nouveaux sujets, pas de nouvelle matière. Mon souhait pour les consultants est qu'ils aient trois cordes à leur arc : l'international, la capacité à manager et la capacité à innover. Cette dernière suppose de donner l'opportunité de poser les questions, d'apporter des réponses, d'échouer, de rebondir.

En tant que jeune consultant, comment vous incluez-vous dans cet écosystème ?

Nolwenn : Je suis impliquée dans le LIM*, le laboratoire d'innovation managériale, qui est en lien très fort avec la chaire IMEO**. Nous créons des offres innovantes pour nos clients sur la base des recherches qui y sont effectuées, afin de leur donner la capacité de s'adapter aux nouveaux environnements. Parler d'innovation en innovant, c'est quand même plus logique ! Je parraine par ailleurs le Ministère du Bonheur***, l'une des startups de la Mob' Tech. Lorsque vous accompagnez des jeunes startupper pour rendre viable leur projet, qui plus est sur les sujets du bien-être et de la qualité de vie au travail, vous vous sentez pleinement utile.

Tiphaine : Tout cela est encore nouveau pour moi, mais j'apprécie cette chance qu'Eurogroup Consulting nous donne. Cela nous ouvre l'esprit, renforce l'esprit d'équipe et c'est tout bénéfique pour nous. Ce qui est certain, c'est que donner du sens à mon métier est très important.

Nicolas : Eurogroup Consulting offre effectivement beaucoup d'opportunités pour évoluer de manière assez

personnelle et se rendre utile dans des causes plus sociales notamment dans des missions *pro bono* !

Gilles : J'ai deux préoccupations. 1/ La quête de sens, il faut la conserver tout le temps et l'interroger régulièrement. Elle est essentielle, mais cela vaut pour toutes les générations. 2/ Le rôle d'une entreprise est de créer un ensemble, un écosystème qui permet de trouver ce sens-là. Être mentor d'une startup enrichit votre métier de base, crée votre valeur de consultant. Je suis convaincu que cela fait partie de notre mission de consultant pour bien réaliser notre devoir de conseil.

#international

Quelle place tient l'international dans le développement d'Eurogroup Consulting ?

Gilles : L'international repose sur deux piliers : nos filiales et le réseau. L'aventure internationale d'Eurogroup Consulting, commencée en 1998, s'est accélérée ces deux dernières années avec l'ouverture d'une filiale à Londres et d'une autre à San Francisco*. Nous avons également un projet d'expansion en Tunisie, et sommes présents depuis plus de vingt ans au Maroc. En parallèle, nous avons organisé et nous animons le réseau NextContinent, sur 30 pays, 40 bureaux, 1 500 consultants. Ce dispositif international, clairement, est offensif.



* Lire p. 10-11. ** lire p. 20-21. *** lire p. 26.

NOLWENN CLEIREC /AUDENCIA BUSINESS SCHOOL.
SUPERVISING SENIOR, ARRIVÉE CHEZ
EUROGROUP CONSULTING EN JUIN 2016.
FORTE DE PREMIÈRES EXPÉRIENCES
EN CONDUITE DU CHANGEMENT.



— Eurogroup Consulting a 35 ans, Eurogroup Consulting dans 35 ans...



Parce que les lieux d'innovation ont beaucoup changé, parce qu'il y a des régions du monde où il est plus que jamais opportun d'innover. Regardez la vitesse avec laquelle le paiement sans contact ou le mobile se sont développés en Afrique. Pour rester dans le top 10 des cabinets qui comptent dans les grands groupes européens, pour recruter et conserver des talents, nous devons offrir cette dimension internationale. L'international est consubstantiel de notre projet, au même titre que l'innovation.

#mécénat

L'esprit d'Eurogroup Consulting se traduit aussi dans ses actions *pro bono*, son mécénat de compétences, son mécénat artistique, aujourd'hui sa Fondation. Quelle importance ces engagements revêtent-ils à vos yeux ?

Gilles : Nous avons développé le mécénat de compétences depuis 15 ans, principalement autour d'Eurogroup Autrement. Nous avons toujours été discrets sur cet engagement, et je trouve très bien de ne pas « marketer » ce que l'on fait humblement et volontairement.

La décision de créer une Fondation d'Entreprise a été prise à l'issue de notre dernier hackathon. Elle est immatriculée depuis février 2017 et nous avons choisi collectivement sa première cause en septembre dernier.

Notre volonté, au travers de la Fondation Eurogroup, est de pérenniser, d'augmenter les actions que nous pouvons mener au bénéfice de causes sociales, et je crois que c'est un facteur apprécié par nos consultants et probablement par nos candidats.

Elle encapsule l'ensemble du mécénat de compétences tel que nous le pratiquons dans Eurogroup Autrement et d'autres formes d'actions *pro bono*. Notre mécénat artistique avec l'Orchestre de Paris, dont nous avons célébré par ailleurs dix ans d'accord parfait, reste en dehors de son périmètre.

La Fondation va nous permettre de développer d'autres formes d'accompagnement, de délivrer notre expérience également sur des laps de temps très courts et de nous focaliser sur une grande cause. Ce sont les jeunes qui ont proposé qu'il y ait une grande cause, une excellente idée à laquelle j'ai tout de suite adhéré. 76 % des collaborateurs ont participé au choix de cette première grande cause : l'accès à l'éducation.

Quelle importance ces actions *pro bono* revêtent-elles pour vous ? Y avez-vous participé personnellement ?

Nolwenn : J'ai fait une mission avec Pro Bono Lab pour l'association Rivage, qui accompagne les personnes en fin de vie ou en situation de souffrance ou d'exclusion. Mon ressenti est le même que lorsque je travaille avec une startup : ils se montrent très reconnaissants des compétences et de l'accompagnement que nous leur apportons. C'est très concret et gratifiant.

Gilles : À l'origine d'Eurogroup Autrement, nous voulions exercer notre métier au service de l'intérêt général (toutes ces associations dépendent de très belles causes) en permettant aux consultants de mesurer leur impact sociétal dans une petite équipe. Le fait est qu'ils en retirent quelque chose qui enrichit leur posture de consultant dans un grand groupe industriel ou un conglomérat. Tous ceux qui ont participé à ces missions – et j'en suis – reconnaissent que ces incursions dans des petites structures

TIPHAINE MERCIER / AUDENCIA BUSINESS
SCHOOL / SCIENCES PO LILLE.
CONSULTANTE DEPUIS JUIN 2017.



NICOLAS SOUBIRON /
ÉCOLE CENTRALE DE LYON.
CONSULTANT DEPUIS MAI 2017.



associatives dépourvues de temps et d'argent ont favorisé cette prise de recul.

#futur

Et dans 15 ans ? Comment voyez-vous le conseil et quelle place voudriez-vous qu'Eurogroup Consulting y tiende ?

Gilles : Je suis convaincu que le conseil existera toujours, mais qu'il ne sera pas le même. Il y aura certainement des plateformes « monconseil.com » sur la partie banalisée de notre métier, comme tant d'autres professions. C'est pourquoi, je crois qu'il faut rester sur un positionnement à valeur ajoutée, de proximité, de partage et d'accompagnement. Nous faisons ces virages pour que le métier de consultant tel que nous le concevons continue d'exister. Je crois que notre force réside dans nos 35 années d'existence et dans notre totale indépendance, dans notre capacité à croître à l'international et à innover, dans notre gouvernance qui a vu passer des générations d'associés transmettre aux générations suivantes. Dans 15 ans, Eurogroup Consulting aura 50 ans. Mon rêve est que cette entreprise soit connue et reconnue dans un terrain de jeu national, européen et international, avec des profils de consultants multiculturels et des clients de tous horizons. Je ne crois pas à la course à la taille. Ce n'est pas mon rêve, et je pense que ce serait une erreur. La place d'Eurogroup Consulting demain, c'est la place d'un cabinet qui sera dans un système plus large que le conseil que l'on connaît aujourd'hui. Eurogroup Consulting aura réussi quelque chose s'il y a une nouvelle génération qui dirige cette maison et qui

aura envie, 15 ans après, de la transmettre, comme j'ai envie de le faire, en donnant les clés et pas en disant comment ils doivent faire.

Nous sommes en chemin. Je ne connais pas le point de sortie, et c'est parce qu'il y aura des Nolwenn, des Nicolas, des Tiphaïne, qu'il sera différent.

Et vous, dans 15 ans ?

Nicolas : J'aurai 40 ans. Est-ce que je vais faire une carrière dans le conseil ? Pour l'instant je ne me pose pas la question. Mais garder un lien avec Eurogroup Consulting, en participant à la création d'un nouveau bureau, en étant client ou comme *alumni* me conviendrait. En revanche, je ne me vois pas à Paris.

Tiphaïne : J'ai l'opportunité de gagner en expertise dans le domaine du digital et c'est précieux. Ce que j'apprends dans le conseil, cette rigueur, ce travail en équipe, la diplomatie de la relation client, j'aimerais pouvoir l'utiliser dans les 15 prochaines années, pour le mettre au service de l'une de mes passions, la politique.

Nolwenn : Je pense que l'on gagne beaucoup à expérimenter plusieurs métiers en parallèle. Dans 15 ans, je me vois bien en slasheuse, avec un pied dans le conseil pour la diversité des missions, la qualité des interlocuteurs et la richesse des contenus, et un pied dans le sport, l'art ou la nutrition, pour oser faire un métier qui corresponde à ce qui me fait vibrer à titre personnel. Mais tout va si vite que d'ici 15 ans, être slasheur sera peut-être complètement dépassé ! ❏

« Ils se moquent de moi parce que je suis différent, je me moque d'eux parce qu'ils sont tous identiques. »

Kurt Cobain
Musicien/Rockeur/Rebelle

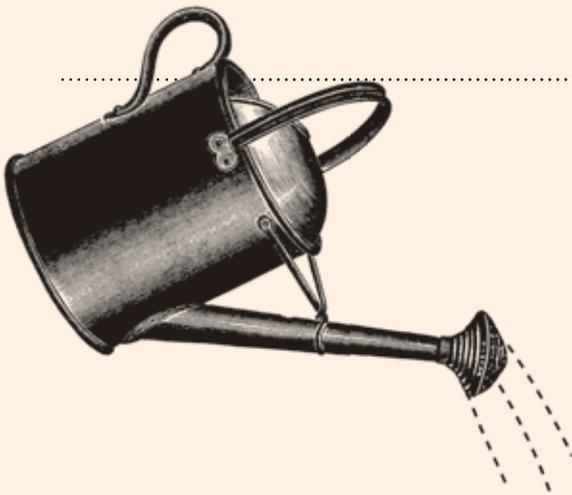




Prendre le virage numérique et innover est devenu une nécessité, parfois même une question de survie. Ou **comment s'appliquer à soi-même les principes de transformation et de collaboration** vers lesquels le cabinet accompagne ses clients !

2 / 3

— Les accélérateurs de la transformation



De la recherche appliquée en innovation managériale ...

De plus en plus d'entreprises sont à la recherche de nouveaux modèles de management pour conjuguer l'innovation, le collaboratif et l'engagement dans une dynamique de développement et d'exigences financières. « *Ce constat est à l'origine de la chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle* », souligne **David Autissier**, directeur exécutif de la chaire IMEO. Cette chaire de recherche lance un pont entre l'innovation managériale, qui vise à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes dans une perspective d'efficacité, et l'excellence opérationnelle. Les outils ciblent une amélioration continue de la performance par la mobilisation. Initiée par l'ESSEC Business School, la chaire IMEO a, dès sa création, été soutenue par Eurogroup Consulting qui en est l'un

des piliers, aux côtés de Renault Nissan Consulting, Covéa, Humanis, Areva et CD&B. « *Cette chaire est un think tank expérimental et prospectif sur les nouvelles manières de manager. Elle ambitionne d'expérimenter, prototyper et mettre en œuvre des modèles de management alternatifs, créant de nouvelles modalités de coopération au sein d'entreprises plus participatives mais non dénuées de processus décisionnel.* »

... Au laboratoire d'innovation managériale

L'innovation managériale répond à la nécessité de revoir les modes de fonctionnement dans les organisations et aux limites du modèle « *command and control* » hérités du monde industriel. Conçu au sein d'Eurogroup Consulting, le LIM, laboratoire d'innovation managériale, fait le lien avec la chaire IMEO. « *Si certains parlent d'entreprise libérée dans laquelle la hiérarchie est supprimée, chez Eurogroup Consulting nous voyons plutôt dans l'innovation managériale des moyens de redonner des espaces de parole et d'innovation mais aussi d'autonomie et de responsabilité à tous les niveaux de l'entreprise*, explique **Cécile Michel**, associée. *Pour nous, l'innovation managériale ne consiste pas à appliquer une méthode chez nos clients mais bien à co-construire des dispositifs qui leur permettent de générer de l'innovation en continu.* » Ateliers participatifs, hackathons, design thinking, shadow cabinets, les moyens ne manquent pas pour que l'innovation ne se cantonne pas aux produits et services mais irradie également les modèles managériaux. ■



La Mob' Tech, incubateur de mobilisation

Pour développer l'engagement des collaborateurs dans un contexte traversé par la transformation radicale des entreprises et par les aspirations des salariés à de nouvelles formes de travail, moins hiérarchiques et plus collaboratives, Eurogroup Consulting a poussé les murs pour accueillir la Mob' Tech. Conçue comme un amplificateur de projets de mobilisation, la Mob' Tech est tout à la fois un espace et une aventure. « *Un espace inspiratif, puisqu'il s'agit d'accueillir au 17^e étage de notre Tour, dans un environnement de co-innovation et de co-transformation, des projets innovants et disruptifs jugés viables économiquement.*

Et une aventure humaine, puisque ces startups seront en immersion au sein de l'écosystème Eurogroup Consulting, coachées et hackées par des consultants, inspirés par les travaux et les expérimentations du LIM pendant six mois », détaille **Barbara Carrière**, associée. Déjà une dizaine de startups ont pris possession des lieux. ❧

London Calling

Eurogroup Consulting a désormais vue sur la Tamise. Mais s'implanter à Londres à la veille du Brexit, n'est-ce pas une démarche à contre-courant ? « *Non, c'est même le contraire qui serait inenvisageable pour un cabinet international comme le nôtre,* répond **Pierre Reboul**, associé. *Nous venons de publier une étude, sur les impacts du Brexit sur les services financiers en Europe, qui montre que des acteurs mondiaux de la finance dont le siège est à Londres mais dont l'activité est significativement en Europe continentale, relocalisent une partie de leurs équipes à Paris. Notre promesse est de pouvoir éclairer ces acteurs historiquement londoniens, sur la complexité des méandres européens.* » Plus largement, Eurogroup Consulting London fait la synthèse entre les pratiques de Paris et des cabinets européens associés dans NextContinent, d'une part, et les équipes purement londoniennes, d'autre part, pour administrer un double agenda local et global au profit de groupes internationaux basés à Londres, Paris ou Francfort... Une manière innovante et agile de faire du conseil, en assurant un continuum de la stratégie au digital. ❧

Portes ouvertes sur la Silicon Valley

Eurogroup Consulting s'installe à San Francisco avec l'intention stratégique d'aider les entreprises européennes à accélérer leur transformation, en se rapprochant des *bests in class* de la Silicon Valley. « *Depuis cet avant-poste californien, nous pouvons les aider à s'immerger de manière aussi concrète que possible dans un écosystème digital à nul autre pareil »,* explique **Vincent Geneste**, associé Eurogroup Consulting California.

En lien étroit avec Paris, les premiers Learning Expeditions et Executive Programs ont été organisés. Concentrant les rendez-vous avec des entreprises ciblées et le monde académique, ils sont une source exceptionnelle d'inspiration et de renouveau. Les dirigeants qui cherchent à faire évoluer leurs organisations et à fonctionner comme les meilleurs startups, choisiront l'Innovation Catalyst Program. « *Sans transformation de l'état d'esprit des équipes, sans travail sur l'humain, l'argent investi en transformation digitale n'ira pas loin.* » Pour ceux qui pensent déjà Open Innovation et Proof of Concept, Eurogroup Consulting California se charge d'identifier et mettre en œuvre les partenariats avec les startups locales. « *Si nous voulons faire du corporate hacking, disrupter les processus de nos clients, nous devons pouvoir enrichir notre conseil en nous appuyant sur l'exemple de telle startup qui a utilisé telle technologie. Et pour pouvoir faire cela, il faut être là où ça se passe.* » Avez-vous déjà vu des publicités dans la rue pour des solutions d'intelligence artificielle ailleurs que dans la Silicon Valley ? ❧

Quand on est un cabinet de conseil qui pratique le mécénat de compétences depuis 15 ans, la création d'une Fondation d'Entreprise finit par s'imposer. **Alors qu'il y a tant à faire, pourquoi se limiter au soutien de deux associations par an ?**

3 / 3

— Fondation Eurogroup : s'engager autrement

Depuis 15 ans, Eurogroup Consulting pratique le mécénat de compétences au travers d'Eurogroup Autrement. Sans faire de bruit mais avec constance et conviction. Année après année, des Eurogroupiens, quatre par mission, ont accompagné plus de 30 associations dans des projets structurants, stratégiques, parfois vitaux pour ces organismes. Cet accompagnement a beaucoup de valeur pour les associations qui en bénéficient, comme pour les consultants qui le réalisent. Il était temps d'élargir le champ des interventions et de pérenniser cette action d'intérêt général. *« Nous nous sommes rendu compte que ce type d'accompagnement – quatre consultants pendant 4 à 6 mois – ciblait des associations qui avaient des besoins conséquents, que ce soit pour transformer leur organisation, développer une nouvelle activité, repenser leur stratégie, et qu'il tenait à l'écart du conseil de nombreuses associations aux besoins plus modestes, ne nécessitant pas ce temps de conseil et qui, de ce fait, n'entraient pas dans le champ de notre mécénat de compétences »,* explique **Aurélie Rouveyre**, consultante engagée depuis ses débuts dans Eurogroup Autrement.

— Mécénat augmenté

En créant la Fondation Eurogroup, le cabinet institutionnalise son engagement et l'inscrit dans une action pérenne. La Fondation poursuit l'œuvre d'Eurogroup Autrement et élargit ses moyens d'actions afin de démultiplier l'implication du cabinet dans les ►

ANTOINE BERGUE /
CONSULTANT

« S'engager auprès de la Fondation donne une perspective différente au travail de consultant. Cette implication apporte une ouverture d'esprit qui contribue au développement de mon bien-être. »

KELLY CORNEC
CONSULTANTE SENIOR

« La Fondation, comme Eurogroup Autrement avant elle, illustre parfaitement la mise en avant de l'humain, bien plus prononcée chez Eurogroup Consulting que chez d'autres cabinets que j'ai pu croiser jusqu'à maintenant. »

AMBRE MERZOUK /
ASSISTANTE DE DIRECTION

« Faire du bien et pouvoir le faire dans le cadre de mon travail, m'engager, partager des expériences et aborder le métier du conseil à travers un spectre différent sont les raisons qui m'ont décidée à rejoindre Eurogroup Autrement »



SARAH NOUGAOUI
CONSULTANTE

« Je souhaite contribuer au projet “grande cause”, pour sensibiliser et mobiliser davantage mes collègues d’Eurogroup Consulting. »

SIEGLIN STEVENS /
CONSULTANTE

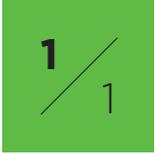
« Notre projet est double : continuer à accompagner des associations en proximité – c’est ce que nous savons faire et c’est notre façon d’aider ceux qui aident – et en même temps innover dans les dispositifs pour être encore plus proches des besoins. »

FRANCE THIESELIN /
CONSULTANTE

« Le mécénat de compétences d’Eurogroup Autrement est l’une des raisons qui m’a fait choisir Eurogroup Consulting plutôt qu’un autre cabinet il y a un an. Cet engagement social est très important à mes yeux. »

► grands enjeux sociétaux. « La création de la Fondation d’Entreprise matérialise plusieurs volontés d’Eurogroup Consulting, précise **Lucy Sorlin**, consultante et membre d’Eurogroup Autrement. D’une part, continuer à mettre nos compétences à disposition d’associations avec lesquelles nous avons envie de partager notre énergie et nos connaissances, mais aussi aller plus loin, en multipliant les modalités d’intervention, en proposant des modes allégés de conseil sur quelques semaines voire quelques jours intensifs. Et d’autre part, embarquer dans le soutien de la cause choisie l’ensemble des collaborateurs d’Eurogroup Consulting, et pas uniquement les consultants. »

Ses initiateurs ont choisi de porter leur action sur quatre grands domaines d’intérêt général : la culture, l’éducation/insertion, la santé/recherche, le développement durable. Proposée au vote des collaborateurs, la première grande cause sera celle de l’accès à l’éducation. Les enjeux ont été précisés autour du décrochage scolaire, de la scolarisation des enfants en situation de handicap et de la lutte contre l’illettrisme. Signe de l’intérêt général de cet engagement solidaire, 9 collaborateurs sur 10 ont participé à ce choix. La Fondation poursuivra son œuvre autour d’associations ou de projets existants : elle n’a pas vocation à développer de nouveaux programmes. Mais elle diffusera son énergie dans de multiples formes d’action. Avec une ambition, faire bouger les lignes autour de la cause qu’elle soutient. ■



35 chandelles





50
ANS

— Les concerts de l'Orchestre de Paris

Voilà plus de 10 ans qu'avec le soutien d'Eurogroup Consulting, l'Orchestre de Paris amplifie son rayonnement. L'Orchestre, en résidence à la Philharmonie de Paris, fête cette année ses 50 ans. Sous la baguette de son directeur musical Daniel Harding, il offre au public, à nos clients, à nos candidats et nos collaborateurs de riches expériences, intenses et inoubliables. En tant que mécène principal nous souhaitons à l'Orchestre de Paris un très bel anniversaire. ✕

10
ANS

— Le baromètre des Grandes Entreprises Françaises

Le Baromètre des Grandes Entreprises Françaises d'Eurogroup Consulting évalue le dynamisme et les défis de l'économie française. Réalisé en partenariat avec BFM et *L'Express*, ce Baromètre a pour vocation d'alimenter la réflexion des dirigeants sur la performance économique de leur entreprise, compte tenu des contraintes et opportunités offertes par l'environnement global. En 2017, le baromètre a fêté son 10^e anniversaire. Prochaine édition début 2018. ✕

15
ANS

— Le Baromètre des Décideurs de l'Assurance

Avec pour vocation d'apporter aux acteurs du secteur une vision des mutations et des enjeux clés du marché, cette enquête menée par Eurogroup Consulting auprès des professionnels est un rendez-vous annuel incontournable. En 2018, le baromètre fêtera son 15^e anniversaire. ✕

10
ANS

— Les notes de Réflexion à Partager

Lancée en 2008, la collection Réflexions à Partager a pour objectif de créer avec les décideurs un échange d'un autre type, sur l'évolution de leur secteur, le sens et l'utilité de leur métier. Publiés cette année, les ouvrages « *Intelligence artificielle* », « *Quel service client en assurance en 2020 ?* » et « *Vers un état plus agile ?* » apportent une vision nouvelle et ouvre largement le débat. En 2018, cette collection fêtera son 10^e anniversaire. ✕

10
ANS

— Les Rencontres de la Transformation Publique

Organisées par Eurogroup Consulting, en partenariat avec l'ENA et la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), ces rencontres ont pour ambition chaque année de proposer des pistes de réflexion et d'action pour moderniser le service public. La 10^e édition qui aura lieu à l'automne permettra une fois encore d'évoquer les axes d'optimisation pour le secteur public et fêtera son 10^e anniversaire. ✕

6
ANS

— Semaine Internationale du Transport et de la Logistique (SITL)

Ce baromètre, réalisé dans le cadre de la Journée Européenne du Fret Ferroviaire, donne la parole aux chargeurs sur leur perception en matière de transport ferroviaire. Cette étude mise à jour d'une année sur l'autre permet de dresser un état des lieux sur la répartition modale privilégiée par les chargeurs pour transporter leurs marchandises, permettant de dégager les grandes tendances et proposer une vision aux acteurs du secteur. En 2018, le baromètre fêtera son 6^e anniversaire. ✕



— La Chaire ESSEC IMEO

Eurogroup Consulting, co-fondateur de la Chaire, contribue aux travaux de recherche pour comprendre les transformations actuelles et futures et accompagner ou déployer les nouvelles pratiques de management. Point d'orgue de ce programme : les Rencontres Internationales de la Transformation qui auront pour thème « Stratégie et Pilotage de la Transformation » et seront suivies des trophées ESSEC de la Transformation. ✕

— L'Observatoire

L'Observatoire Eurogroup Consulting prend un nouvel élan et amplifie l'esprit « think tank » de la maison. Il réunit désormais un ensemble d'experts, de professionnels confirmés des domaines concernés, de chercheurs, de « penseurs », pour partager le dernier état de la recherche et des orientations internationales. L'Observatoire Eurogroup Consulting propose également des séminaires, des notes de réflexions, des études, pour aider à penser autrement et à désirer l'avenir. ✕

— Le LIM

Le Laboratoire d'Innovation Managériale (LIM) est un *think tank* expérimental et prospectif sur les nouvelles manières de manager. Le LIM propose régulièrement des événements pour partager des retours d'expériences et favoriser l'intelligence collective, des publications (livres, moocs, vidéos, etc.) et des projets : startups, chercheurs et experts se côtoient régulièrement dans un écosystème riche. ✕

— Le 17^e

Un espace inspirational de co-innovation et de co-transformation rassemblant une communauté d'universitaires, de startups, d'entreprises, et le LIM. C'est aussi un lieu de création et d'amplification de projets, et notamment pour des projets de mobilisation. Plusieurs startups, choisies par un jury de diverses personnalités, sont hébergées dans la Mob' Tech et suivent un programme de coaching sur 6 mois. ✕

RECTOVERSO — N° 04

Une publication Eurogroup Consulting France. Tour Vista, 52-54, quai De Dion Bouton, 92806 Puteaux
Tél. : +33 (0) 1 49 07 57 00. www.eurogoupconsulting.com – Directeur de la publication : Gilles Bonnenfant.
Rédactrice en chef : Barbara Carrière. Comité de rédaction : Marie-Laure de la Paillonne, Pascale Schu.
Illustrations et photos : DR, Eric Travers, Fotolia, Gettyimages, Vincent Krieger, iStock, La Javaness, Ministère du Bonheur, The Noun Project. Numéro ISSN : 2491-8466. Conception/réalisation : **UNEDITE**

RECTO

N° 04/2018

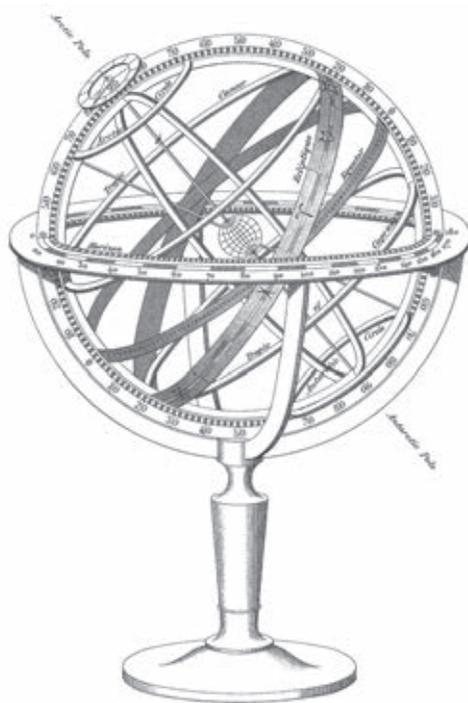


VISION

EUROGROUP
CONSULTING

Un parmi nos 5 sens, certes. Mais au-delà, c'est de *Vision(s)* du monde qu'il est ici question : façon de se représenter mentalement la réalité, concrète ou abstraite, actuelle ou future, rationnelle ou intuitive, dans son expression pratique, philosophique, artistique... L'humain – dans ses dimensions intellectuelle, émotionnelle, corporelle – ; la technologie ; la nature : toutes les dimensions sont évoquées dans ces pages... et surtout leurs interactions. C'est la vocation de nos *Recto Verso* d'entremêler les disciplines, les témoignages, les *Différences*.

Gilles Bonnenfant/Président, Eurogroup Consulting



MANAGER OU MÉNAGER EN

2



DAVID AUTISSIER /
DIRECTEUR CHAIRES ESSEC
CHANGEMENT ET INNOVATION MANAGÉRIALE
ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

— Combiner automatisation et humanisme

1 / 5

« Des groupes de collaborateurs sans manager se dénomment GAP (Groupe d'action parties prenantes). Ils n'ont pas de chef et un algorithme les désigne pour collaborer sur un projet dans un temps imparti. Les ressources dont ils ont besoin sont évaluées et adressées en permanence par un algorithme qui analyse leur progression sans qu'ils en aient fait la demande par la simple analyse de leurs productions en cours de réalisation. Ils désignent toutes les semaines un animateur après une séance de neuro-feedback qui indique leur capacité collaborative. En mode indépendant, les collaborateurs reçoivent des propositions qu'ils choisissent en fonction d'une notation de leurs employeurs et de leurs collègues. Ils choisissent aussi les postes proposés à partir d'une notation des employeurs tant sur le plan de la qualité de vie au travail que de leur engagement sociétal. Des plateformes permettent aussi la création de sociétés indépendantes et des robots réalisent de nombreuses tâches... »

Sommes-nous en pleine science-fiction à la manière d'Asimov ou en prospective réaliste comme le proposent les séminaires de la Singularity University avec des présupposés transhumanistes ?

2050, c'est dans une trentaine d'années, un saut de puce à l'échelle de l'univers. Mais les estimations, si elles se vérifient, nous amènent à penser cet intervalle temporel comme un accélérateur de transformation inédit. On ne parle plus d'évolution, de changement ou encore de transformation mais de changement exponentiel et de convergence technologique. La population mondiale sera d'environ 9,8 milliards d'individus dont 25 % en Afrique et 60 % vivant dans les villes. Le réchauffement

climatique fera que Paris aura les températures de Madrid et qu'un été sur 4 sera caniculaire. Les robots seront une partie intégrante de notre environnement, les exosquelettes permettent d'accéder à des niveaux de performance inenvisageables. On ne parle plus de G7 (Allemagne, Canada, États-Unis, Italie, France, Japon, Royaume-Uni), mais de E7. Les pays émergents que l'on nomme E7 (Chine, Inde, Brésil, Indonésie, Mexique, Russie, Turquie) pourraient représenter 50 % du PIB mondial. Le monde occidental va connaître un triplement des seniors en proportion par rapport à la population active.

Dans tout ce mouvement, que deviendront les États nations, les entreprises, la notion de travail pour ne prendre que des notions économiques ? Sans catastrophisme ni utopie, il convient de s'interroger sur la nature du travail demain pour le devenir des organisations et de toute la société.

Même s'il n'y aura plus de managers en 2050, l'acte de management (visant à coordonner des actions pour une production sous contrainte) demeurera. Il sera davantage technologique (IA, robot, neurosciences) mais aussi plus humain. Le management évoluera de l'acte de commande /contrôle à celui de faire coopérer des personnes dans une logique d'innovation. Les contrôles demeureront mais seront de plus en plus automatisés avec des boucles de retour rapides et instantanées. Le plus important sera de créer les conditions de bon fonctionnement du groupe avec un objectif de production et d'innovation dans des conditions favorables. ■

050

— S'adapter
ou se révolter ?

Penser/réfléchir, le propre de l'homme, sera toujours supérieur à analyser/calculer, le propre de la machine. « La science ne pense pas », disait Heidegger. La machine a certes pour l'instant gagné une bataille mais peut-être pas encore la guerre.

Pensons donc à la rupture historique possible car comme on le sait, l'histoire n'a pas de sens. En effet, les oligopoles créés par la puissance technologique ainsi que la plateformes de l'économie peuvent atteindre des seuils de retournement (seuil à partir duquel il y a plus de méfaits que de bienfaits) et finir par raviver de lointains souvenirs dans les esprits.

L'histoire ne se répète pas, elle se renouvelle. Vivrons-nous une réminiscence de l'époque féodale comme certains commencent à le penser où le seigneur est remplacé par les plateformes (ou leurs propriétaires), les vilains (paysans libres sous la protection du seigneur) et les serfs (paysans non libres, inféodés au seigneur) par la pléthore de travailleurs indépendants ? Ce sentiment de recul historique, cette conviction d'une puissance qui annihile à la fois le sens et le bon sens peut faire naître des révoltes et de profonds conflits sociaux.

Alors, un peu de fiction : Ces révoltes commencèrent aux États-Unis puis traversèrent la Chine. Plus de 2 siècles après la prise de la Bastille le 14 juillet 1789, nous assistâmes à la prise du « Palais de l'Algorithme » le 14 juillet 2050, temple sacré commémorant les prouesses des algorithmes et la puissance atteinte par la civilisation.



IBRAHIMA FALL /
DIRECTEUR CHEZ EUROGROUP
CONSULTING ET DOCTEUR EN
MANAGEMENT. MEMBRE DU LIM.

Les néo- révolutionnaires décidèrent de raviver la mémoire de la déclaration de Philadelphie* qui exprimait la volonté d'avoir des travailleurs qui aient « *la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun* ».

Les entreprises sont enjointes à se transformer, le management avec. L'objectif est de refonder l'entreprise pour faire coïncider intérêt organisationnel et bien être des salariés, l'algorithme et l'homme, rentabilité et intérêt général. Le management devient convivialiste c'est-à-dire un management qui promeut comme action légitime « *celle qui permet à chacun d'affirmer au mieux son individualité singulière en devenant, en développant sa puissance d'être et d'agir sans nuire à celle des autres* » (cf. manifeste du convivialisme**). Le management ne se fera plus sans ménagement.

Le caractère ambivalent de la technique est désormais reconnu. Dans l'entreprise, l'intelligence collective prend le pas, *hic et nunc*, sur la « légitimité » du grade. La force et la puissance laissent place à la limite. L'éthique de la non-puissance (Jacques Ellul) devient la norme, c'est-à-dire un renoncement partiel à la puissance (« *on a les capacités mais on décide de ne pas faire* ») pour différentes raisons : éthique, impossibilité d'appréhender avec la raison les conséquences de ses actions, obligation de protéger la nature... C'est un retour à la *phronesis* (sagesse pratique) d'Aristote.

Le management algorithmique pourrait donc ne pas être la téléologie du manager, une sorte de fin de l'histoire du manager dans le sens où « manager » par algorithme représenterait la satisfaction ultime du besoin d'efficacité de l'homme, à la lumière de Francis Fukuyama qui postulait la fin de l'histoire et « *l'universalisation de la démocratie libérale comme forme finale de tout gouvernement humain* ». Les faits ne lui ont toujours pas donné raison. ❏

*Proclamée le 10 mai 1944 par la Conférence générale de l'Organisation internationale du travail réunie à Philadelphie, aux États-Unis, elle redéfinit les buts et objectifs de l'Organisation internationale du travail.

**www.lesconvivialistes.org/pdf/Manifeste-Convivialiste.pdf

Et si l'on créait en France un ministère du Bonheur ? Tel est le pari de **Charles Merlin**, co-fondateur d'une startup sociale "facilitatrice" de bonheur. Incubé dans la Mob' Tech d'Eurogroup Consulting, le Ministère du Bonheur fonde sa démarche sur des données scientifiques.



2 / 5

— Le bonheur est une science

Les Français comptent parmi les plus pessimistes de la planète, affirmation confirmée par le World Happiness Report qui situe la France au 31^e rang mondial des pays où l'on se sent le plus heureux. « *Il y a urgence à aider nos concitoyens et nos dirigeants à mieux comprendre les notions de bonheur, de bien-être et de qualité de vie, à les mesurer et à agir* », déclare Charles Merlin, co-fondateur avec Selma Sardouk du Ministère du Bonheur, une organisation à but non lucratif à l'approche strictement scientifique. Que le système soit une personne, une organisation, une ville, un pays, quand les personnes qui le composent sont à un niveau de bien-être optimal, ce système fonctionne lui aussi de manière optimale. « *Notre mission est de faire en sorte que cela se produise.* »

— Réveiller l'engagement

Dans le monde du travail, deux chiffres font foi. La dernière enquête mondiale de Gallup révèle que 91 % des salariés français sont désengagés. Par ailleurs, Peter Warr a mesuré dès 2009 que les personnes qui ne se sentent ni heureuses ni engagées dans leur travail sont 12 % moins productives. De façon analogique, les pays ou les régions qui ont les niveaux de bien-être les plus élevés, sont les territoires les plus attractifs, présentant les coûts de santé et les taux d'insécurité les plus faibles et le dynamisme économique le plus élevé... « *Nous voulons aider les entreprises à réengager leurs collaborateurs, faire en sorte que ceux-ci vivent une expérience positive au travail qui les rendra plus heureux et plus productifs.* » Incubée à la Mob' Tech, la startup propose sensibilisations, formations et accompagnements aux entreprises en phase de transformation culturelle et structurelle. Elle développe

par ailleurs une plateforme de contenus, qui structure et vulgarise les enseignements issus des études scientifiques menées au cours des 50 dernières années dans ces domaines.

— Le bonheur, une compétence

« *À titre individuel, le bonheur est une compétence qui s'apprend. Et dans le contexte collectif, c'est un processus qui se construit.* » Cette conviction est forgée par les connaissances en psychologie positive qui montrent que cet état de bonheur se développe par l'intermédiaire d'actions que chacun peut produire, d'habitudes que chacun peut adopter, en travaillant sur des leviers comme la gratitude, le capital social ou la pleine conscience. Alors faut-il, à l'instar des Émirats arabes unis, de l'Écosse ou du Venezuela nommer un ministre du Bonheur ? « *Ces exemples sont symptomatiques d'un regain d'intérêt des gouvernements pour ces sujets.* » Présente dans la déclaration des droits de l'Homme comme dans la constitution française de 1793, la notion de bonheur s'est éclipsée des politiques publiques, comme elle a été refoulée par la révolution industrielle des XIX^e et XX^e siècles, axée sur la productivité. « *La question de la qualité de vie et du bonheur devient un enjeu tellement central pour les personnes, les entreprises et les territoires que nous faisons le pari que dans 10-15 ans, un organe officiel traitera de ces questions en France.* » ❧

« *N'oublions pas notre corps* », c'est le message que veut adresser à toutes les entreprises **Anne-Charlotte Vuccino**, fondatrice de Yogist, première startup de yoga corporate... et co-lauréate de l'amplificateur de projets de la Mob' Tech.



— Notre santé est entre nos mains

3 / 5

Le monde du travail est en surchauffe. On y parle de plus en plus de burn-out et de troubles musculosquelettiques, avec un coût financier évident pour les entreprises et la société mais aussi un coût humain pour tous les salariés et les dirigeants qui en souffrent. Or si l'entreprise investissait en prévention, elle gagnerait énormément – si ce n'est par l'augmentation de son chiffre d'affaires, du moins en évitant les dépenses liées à l'absentéisme, aux coûts de santé ainsi qu'à la désorganisation des équipes. Et si faire du yoga au bureau était la solution ? C'est le pari que fait Yogist, première startup de yoga corporate. « *Garanti sans chakra, sans mantra, sans sanskrit, sans changer de tenue et sans matériel*, assure Anne-Charlotte Vuccino, ancienne consultante en stratégie qui a découvert la pratique du yoga après un accident qui l'a lourdement handicapée. *La pratique active – à l'opposé des séances de kinésithérapie – m'a permis de reprendre le contrôle de mon corps. Petit à petit, j'ai retrouvé l'usage de ma jambe. Quand vous faites une découverte pareille, vous voulez la partager !* »

— Outil de prévention et de management

Formée au yoga thérapeutique en Inde, c'est aux fins d'utiliser cette discipline dans l'entreprise qu'Anne-Charlotte Vuccino a écrit une méthode de « yoga corporate » et créé Yogist. « *Je souhaite en faire un outil de prévention santé et un outil de management, pour aider les collaborateurs à être mieux dans leur corps, mieux en équipe, plus créatifs, plus concentrés, plus performants finalement. C'est gagnant-gagnant pour l'entreprise et les salariés.*



On ne peut pas être un pur esprit, arriver le matin au bureau et laisser notre corps au vestiaire, faire tourner notre cerveau à fond en ignorant les signaux que notre corps nous envoie, puis le récupérer le soir en espérant qu'il fonctionne aussi bien qu'il y a 10 ans ! » Le message est clair : « *N'oublions pas notre corps dans l'équation* ». Prendre conscience de l'origine de son manque de sommeil, de ses douleurs et pouvoir agir dessus, apprendre à respirer pour mieux gérer ses émotions et améliorer sa gestion du stress au travail et de ses relations, être actif, bouger et prendre soin de soi : c'est tout cela que favorise la pratique théorisée par Yogist.

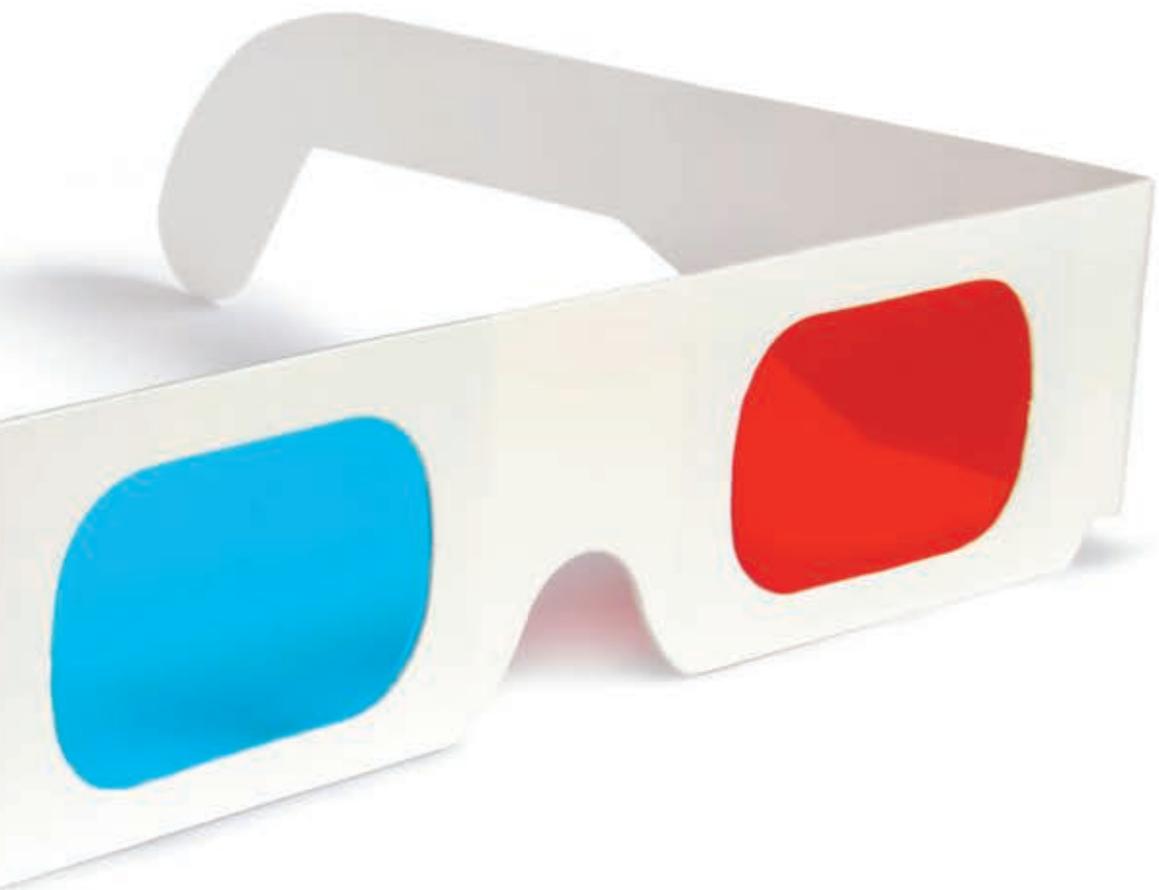
— Nouveau paradigme

« *Depuis un an, tout le monde ne parle que de bien-être, de qualité de vie au travail et d'expérience collaborateurs. C'est cette responsabilité humaine qui sera, à mon avis, le paradigme qui va occuper les entreprises pour les 10 prochaines années* », poursuit Anne-Charlotte. Accompagnée par Eurogroup Consulting dans le cadre de la Mob' Tech, la jeune startup voit grand. Après Paris et la France, où plusieurs intervenants formés à la méthode sont opérationnels, après la création d'un programme de E-Learning en 5 minutes à faire à son bureau, ciblant des parties du corps et des situations de travail très précis, Yogist se déploie au Royaume-Uni et au Brésil, prépare un programme pour former des yogistes au sein même des entreprises pour changer le management de l'intérieur, et se lance dans une levée de fonds. La clé du succès, l'absence de contrainte logistique ou temporelle. Qui n'a pas 5 minutes dans une journée pour respirer et bouger... sur son siège ? ■

« **La vision** est l'art
de voir les choses invisibles. »

Jonathan Swift
Écrivain anglais





Amoureux du Grand Nord / voyageur / musher / réalisateur / photographe / écrivain / conférencier. **Nicolas Vanier** aime partager ses aventures et sa passion pour les pays d'en haut. Et tire de toutes ses aventures des leçons d'action et d'optimisme.



4 / 5

— Pour une positive

« Pendant de nombreuses années, la défense de l'environnement m'a été étrangère. Je suis devenu cet ambassadeur de la nature le jour où, il y a 12 ans, nous avons survolé un espace du Grand Nord canadien que les scientifiques ont appelé, depuis, « la forêt ivre ». Qu'est-ce que c'est ? Une forêt où, sur des centaines de milliers d'hectares, tous les arbres sont tombés parce que sous l'effet du réchauffement climatique – qui est de l'ordre de 3 à 4 voire 5 °C dans certaines régions arctiques – le permafrost est en train de fondre ! Et lorsque ce ciment naturel fond, tout s'effondre, les villages, les arbres et la faune. Il y a quelques années, j'ai passé plus d'un an chez les Évènes qui vivent sans argent dans l'arctique sibérien. Toute la richesse de ce peuple nomade est dans leur troupeau de rennes, qui leur fournissent nourriture et habillement. Et comme pour la banquise d'été dont la fonte inéluctable et accélérée annonce la disparition très prochaine des ours blancs, nous constatons que les grands espaces de lichens – dont se nourrissent exclusivement les rennes – sont en train de disparaître en Sibérie. Les Évènes vont devenir des réfugiés environnementaux. Ils migrent actuellement vers le nord, mais un jour ils auront atteint les rives de l'océan arctique et il en sera fini de leur mode de vie millénaire.

— L'envie de comprendre et d'agir

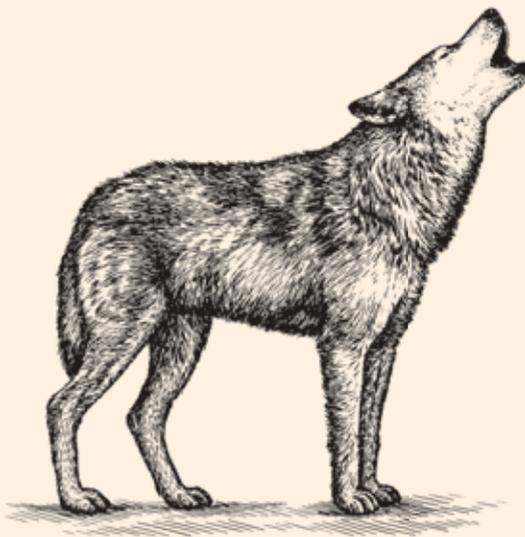
Ces expériences et ces rencontres m'ont donné envie de comprendre et d'agir. Elles m'ont montré qu'il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions. Nous pouvons encore réagir. C'est pourquoi, je crois qu'il y a deux chantiers majeurs à mettre en œuvre.

D'abord, la réduction du gaspillage : un calcul extrêmement complexe et qui n'est pas remis en cause, montre que dans les pays riches, nous gaspillons environ 40 % de ce que nous utilisons (papier, nourriture, énergie, etc.). Cela provient du fait que nous nous sommes coupés de la nature et que nous avons oublié que tout ce que nous utilisons, à chaque moment de notre vie, provient de cette planète minuscule. Je raconte souvent cette anecdote aux enfants que je rencontre dans les écoles. Lorsque j'ai invité mon ami trappeur au restaurant, j'ai remarqué son regard de colère, le même qu'il avait eu dans la forêt ivre. Il voyait repartir en cuisine des assiettes pleines de poisson ou de viande. Il m'a rappelé qu'un Inuit ne s'autorise pas à découper un animal avant de lui avoir expliqué les raisons qui l'ont obligé à le tuer. « *Lorsque l'on a été obligé de tuer un animal, on ne peut que respecter la vie. On ne peut pas mettre de la vie à la poubelle* », m'a-t-il expliqué.

— Dessiner un monde où nous vivons mieux

Ensuite, nous avons une ressource que seuls les femmes et les hommes peuvent utiliser : l'intelligence, le génie humain. Des progrès considérables sont faits dans tous les domaines pour capter l'énergie ou pour inventer des voitures équipées de pile à combustible ou des avions solaires qui n'émettent aucun gaz à effet de serre. Les exemples ne manquent pas pour prouver que face à chacun des problèmes qui se posent pour régler les questions environnementales, il se trouve des solutions. Quelque chose d'absolument formidable se met en place qui me rend terriblement optimiste. Je ne supporte pas

écologie



le discours de décroissance, celui qui énonce que pour régler la problématique environnementale et éviter l'épuisement des ressources, nous devons vivre moins bien. Je crois au contraire, qu'il va falloir dessiner un monde où l'on vivra mieux, un monde dans lequel les entreprises investiront davantage dans la qualité de service et notre bien-être, par exemple, que dans le fait de nous faire gagner du temps à tout prix.

— Partager une vision positive de l'avenir

Je veux partager une vision concrète et résolument positive de l'écologie et du développement durable. Aux enfants, dans les écoles, je dis : « *Ne croyez pas ce que l'on vous dit à la télévision. C'est un monde noir, terrible que nous renvoient les médias alors que demain, les jeunes vont développer des métiers extraordinaires au travers de cette révolution qui est en train de s'engager.* » La seule chose qui importe est de comprendre comment baisser son empreinte écologique (personnelle, familiale, de l'entreprise) et d'agir... ce que l'on fait très facilement avec sa carte bleue ! Ces actions ne vont pas nous obliger à réduire notre train de vie ; elles peuvent même nous aider à vivre mieux. Dans une entreprise dont nous avons fait le bilan carbone, nous avons matérialisé les quelques milliers de billets d'avion utilisés chaque année pour que les cadres et les dirigeants parcourent le monde. Grâce à ce que la technologie fait de mieux en matière de vidéoconférence, nous avons économisé 70 % des déplacements. Concrètement, cela fait des cadres heureux, qui passent moins de temps dans les avions et les aéroports et plus de temps avec leur famille ou à faire

« *Je veux partager une vision concrète et résolument positive de l'écologie et du développement durable.* »

du sport, un chef d'entreprise heureux parce que la réduction des coûts est très nette, et une planète heureuse. Les exemples sont légion et montrent que la dynamique change. On l'a vu avec la Cop 21 puis avec la révolte des entreprises américaines et des États qui a suivi la décision de Trump de quitter l'accord de Paris. Il y a un vrai élan, qui doit s'appuyer sur une vision optimiste et sur des exemples concrets et réalistes.

— De l'avoir à l'être

Au cours de ces mois chez les Évènes, j'ai pris de nombreuses photos de personnes qui ont 80 ans et des rides de bonheur parce que ce peuple passe ses journées à se moquer et à rire. De retour de Sibérie, je prends le RER à Roissy et je constate les visages figés autour de moi. C'est un moment de ma vie que je n'oublierai jamais. Certes nous avons travaillé fort pour aller plus vite, plus loin, pour nous enrichir. Mais finalement notre seul objectif (familial, personnel, professionnel) n'est-il pas d'être heureux ? Alors dans ce wagon du RER, j'ai pensé : nous devons nous rendre compte que ma génération a été celle de la conjugaison du verbe avoir. Il faut commencer à conjuguer le verbe être. » ✕

Pour accélérer leur transformation numérique et intégrer l'intelligence artificielle dans leurs processus, les grandes entreprises ont besoin des startups pour leurs technologies et leur agilité. Co-créée par **Alexandre Martinelli**, la Javaness opère ce pont.



5 / 5

— Vers un monde

Il y a deux ans, vous lanciez avec Eurogroup Consulting La Javaness. Qu'est-ce qui vous a inspiré cette initiative ?

— Jeune ingénieur au début de la première vague de startup internet en France – soit en 2000 – j'étais séduit par la vision de cet écosystème sur le monde futur, « dominé » par des acteurs technologiques, vision qui intégrait déjà les concepts de la multitude, du *peer to peer*. Mais pendant des années, je ne voyais pas cette vision s'opérer : chaque foyer avait un PC à la maison, Internet se développait, mais cela s'arrêtait là. Et puis, ce « truc » dont on m'avait parlé quelques années plus tôt est arrivé. Ce « truc » c'est le passage réussi de Facebook sur smartphone : 1,5 milliard de personnes connectées, c'est de la data. C'est à partir de cette connectivité permanente et des technologies de collecte et de traitement nommées le *big data* que l'on peut construire des applications d'intelligence artificielle, en s'appuyant notamment sur du *machine learning* ou du *deep learning*. Dans les prochaines années, des applications intelligentes vont être déployées dans tous les processus de l'entreprise, conférant à celles qui sauront exploiter leurs données un avantage concurrentiel.

Quelles concrétisations de cette intelligence artificielle projetez-vous dans notre quotidien ?

— Ce dont je suis convaincu, c'est que, comme il y a aujourd'hui de l'électricité à portée de main, il y aura, demain, de l'IA partout autour de nous. Et dans 20 ou 30 ans, tout ce qui sera loin de l'IA sera loin de la valeur. Ce sera vrai, je pense, pour tous les métiers. La voiture autonome, c'est de l'IA : la mobilité sera de plus en plus pilotée par l'IA. Demain, nous parlerons

à nos objets, il y aura de la commande vocale partout. À partir de 2020, les « Y » et les générations suivantes seront majoritaires dans les entreprises. Pour tous ceux qui sont nés avec ces technologies, il est inimaginable de se priver de l'intelligence artificielle dont ils comprennent naturellement les usages. Les métiers qui sont connectés à l'IA induiront une nouvelle manière de réfléchir. Parce que n'importe quelle intelligence artificielle, dès lors qu'elle est construite sur une tâche précise, est infiniment plus performante dans l'analyse que n'importe quel humain. D'ici à 2030, ce sont des IA qui feront les diagnostics radiologiques et donneront un résultat. Le métier du radiologue va évoluer – pas disparaître : l'humain prendra en compte cette aide à la décision pour rendre le diagnostic final ; il conservera la responsabilité et la dimension éthique.

Quel est le potentiel de transformation des entreprises ?

— Le sujet de la data dans la transformation de l'entreprise repose sur la prise de conscience que la matière première de l'IA, c'est la data et que le principal asset de l'entreprise à l'ère numérique, c'est sa capacité de collecte et de traitement des datas. Dès qu'il y a de la data, il y a un potentiel pour l'intelligence artificielle donc pour un service à haute valeur ajoutée. Mais la donnée qui a le plus de valeur est celle qui est issue des interactions clients et qui permet de personnaliser l'expérience. Or ces données, peu d'entreprises les stockent (ou les ont stockées jusqu'à maintenant), car elles ne sont pas utiles à leur processus de gestion : il faut donc mettre en place les « data fondations » pour pouvoir tirer pleinement parti de l'IA.

phygital



Comment cette révolution technologique peut-elle transformer les entreprises dans leur organisation ou leur façon de faire leur métier ?

— Prenons Amazon, entreprise technologique à qui, avec ses 30 années d'existence, on ne peut dénier qu'elle ait un patrimoine et un historique. L'agilité d'Amazon se matérialise dans sa capacité à modifier son offre 10 fois dans la journée quand les "brick and mortars" font au mieux trois adaptations dans l'année. Cette agilité est autant technologique qu'organisationnelle et managériale. Sur leur cœur de métier, ce type d'entreprises est organisé à l'inverse du modèle traditionnel, avec des "features teams" qui portent toutes les compétences pour développer et opérer un service. L'innovation n'est pas à côté des autres départements, elle est totalement intégrée aux modes de fonctionnement.

Toute la transformation des métiers qui en découle, c'est considérable !

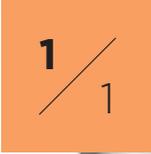
— D'où le terme de révolution digitale. Et c'est vrai pour toutes les industries. Le travail sera davantage focalisé sur l'humain. Il y aura beaucoup plus d'exigence d'excellence en termes de qualité de service : elle sera un « must have » quand aujourd'hui elle est un élément de différenciation. Penser que l'intelligence artificielle va remplacer l'homme dans le travail, est une mauvaise vision. Dans son développement, l'homme a toujours eu des machines, de plus en plus sophistiquées, pour l'aider. Des tâches pénibles, répétitives, sans valeur ajoutée, pourront être supprimées. Le monde aura davantage besoin de travailleurs qualifiés, qui savent utiliser l'IA pour faire mieux leur métier. De nouveaux métiers vont se

développer. On produira mieux. Nous serons dans un monde « phygital », mais pour y parvenir, il y a un véritable enjeu d'éducation.

De quelle manière la Javaness peut-elle aider les entreprises à mieux comprendre les enjeux et à prendre le bon virage numérique ?

— Nous faisons de l'acculturation auprès des dirigeants et plus globalement dans les entreprises, pour essayer de démystifier et faire identifier quelle valeur métier cela leur apporte. Ce qui est important, c'est de comprendre les usages qui lui sont liés et de s'approprier ces technologies dans les situations de travail, c'est pourquoi nous intégrons les designers dans nos projets. Nous conduisons des expérimentations, des POC*, nous allons dans l'écosystème startup pour rapporter les bonnes technologies, et surtout, nous travaillons étroitement avec Eurogroup Consulting pour opérer cette vision et le passage à l'échelle. Car définitivement, le numérique, ce n'est pas seulement de la technologie, c'est le levier d'une transformation globale, qui repose sur trois grandes composantes : le culturel, l'organisationnel et la technologie. « Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme » pour citer Antoine Lavoisier. L'équation finale, je ne la connais pas. Mais compte tenu de la valeur que cela va apporter à l'humanité, sur la santé, les politiques publiques, l'agriculture, je suis très optimiste. ❏

*Proof of Concept.



— Baguette

Nommé à la tête de l'Orchestre de Paris en septembre 2016, **Daniel Harding** est ce prodige à qui Claudio Abbado avait laissé la direction de la première de Don Giovanni à Aix en Provence alors qu'il n'avait que 22 ans.

À

la direction musicale de l'Orchestre de Paris, vous en fêtez les 50 ans. Quelle vision avez-vous de cette formation ?

— J'aime le travail que nous faisons avec l'Orchestre de Paris. Nous sommes toujours en train d'ouvrir de nouvelles portes, de découvrir des choses ensemble, de voir tout ce que nous possédons. L'orchestre fait entrer cette année à son répertoire une vingtaine d'œuvres, jamais jouées depuis sa création il y a 50 ans. Par exemple, nous avons ouvert la saison 2017 avec *Les Funérailles de la Reine Mary* de Purcell, mais aussi des œuvres françaises d'Albert Roussel et Florent Schmitt. En mars 2018, l'orchestre donnera pour la première fois *Mass* de Bernstein, dont nous célébrerons le centenaire. C'est une œuvre incroyable, très rarement jouée dans le monde, qui convoque un orchestre, un groupe de rock et deux chœurs ! Nous faisons des choses très différentes lors des concerts à Paris et pendant les tournées. Nous avons eu des moments très forts, des grands défis à relever. Nous avons surtout la chance d'avoir un public à la Philharmonie de Paris qui est très attaché à l'orchestre, qui reste ouvert et curieux et je trouve cela très positif.

Prodige

À 13 ans, vous saviez déjà que vous seriez chef d'orchestre. Que signifie vraiment diriger un orchestre ?

— Quand je dirige un orchestre, j'essaie de le mettre un peu mal à l'aise en choisissant des œuvres qui exposent les points forts et les points faibles de chaque musicien. Il y a des œuvres dont le succès est garanti à l'avance, mais ce n'est pas ce qui m'intéresse. En tant que directeur musical, je veux voir l'orchestre dans toute sa vérité. C'est pourquoi j'aime travailler des œuvres rares, comme les *Scènes de Faust* de Schumann ou *The Dream*

« *En tant que directeur musical, je veux voir l'orchestre dans toute sa vérité. C'est pourquoi j'aime travailler des œuvres rares.* »

of *Gerontius* de Edward Elgar que l'on donnera les 21 et 22 décembre 2018 à la Philharmonie de Paris. Un grand orchestre a toujours besoin de grandes personnalités. Quand on rassemble 100 à 150 musiciens extrêmement formés et possédant un certain avis sur la musique, on a besoin d'un esprit d'équipe et d'une discipline solides. Il est indispensable de trouver un juste équilibre entre ce sens de l'équipe et la nécessité de ménager suffisamment d'espace pour les musiciens qui éprouvent le besoin de s'exprimer. Cet équilibre, je le trouve à l'Orchestre de Paris.

Après 20 ans de carrière à la tête des orchestres les plus prestigieux du monde, vous avez passé votre licence de pilote. Y a-t-il des similitudes entre diriger un orchestre et être aux commandes d'un avion ?

— Mon travail de chef d'orchestre est lourd et très sérieux. Ma formation pour devenir pilote n'était pas facile mais j'ai pris le temps nécessaire. Finalement, j'ai un peu moins de temps pour la musique, mais je pense que je n'ai jamais aussi bien dirigé que maintenant. Il faut respirer avec la musique... Je pense être moins stressé aujourd'hui par mes exigences. Le grand public comprend mal ce que fait vraiment un pilote de ligne ou un chef d'orchestre. On a l'impression que le chef d'orchestre danse devant les musiciens et que l'orchestre peut jouer sans lui, ou que le pilote de ligne est assis devant un ordinateur qui fait voler l'avion tout seul ! On pense souvent que la musique n'est qu'une expression de sentiments, or c'est très scientifique. À l'inverse, le pilote ne fait pas que suivre des règles, il y a toujours une possibilité de faire les choses avec élégance et avec art... ❧