

PILOTER SA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



PARTAGES D'EXPÉRIENCES
DE DÉCIDEURS
POUR RÉUSSIR 2022

IPPON VOUS OUVRE LES COULISSES DE SON CERCLE DÉCIDEURS

14 MEMBRES D'EXCEPTION
PRENNENT LA PAROLE



Ippon a fondé en janvier 2021 un cercle de 14 décideurs, directement impliqués dans la transformation numérique de leur entreprise. Les membres du Cercle se réunissent chaque trimestre pour échanger sur leurs préoccupations et leurs priorités. Ils travaillent ensemble lors d'ateliers collaboratifs autour de l'agilité, des OKR ou encore de la mesure de la performance. L'accès au Cercle est réservé aux clients d'Ippon - cependant avec cette étude nous avons choisi de partager une synthèse de nos échanges.

ADDEV Materials
Olivier FIQUET
*Directeur de la
transformation digitale*

Agregio
Sylvain GUÉDON
Directeur Général

Bpifrance Digital
Sébastien
MONCHAMPS
CTO

CLS
Philippe ROQUES
*DGA Numérique &
opérations*

Upscale Team
Stéphane
VAN BOSTERHAUDT
Fondateur

Datanumia
Thierry BROT
Directeur Général

Envision Digital
Xavier BÉCUWE
*Director Global Centre
of Excellence
for Digital Grid & V2G*

Envision Digital
Bruno GÉRARD
*Managing
Director EU*

Envision Digital
Julien TAMISIER
*Digital Solution
Manager EU*

My Money Bank
Jean-Pierre NELISSEN
CIO

Schneider Electric
Sylviane ROUX
DPM Director

Sodexo
Damien ALEXANDRE
CIO & CDO

kwiper
Nathalie DUCHÊNE
CEO & co-fondatrice

Membre anonyme
CEO



ÉDITO 5

RETOUR D'EXPÉRIENCES 8

Schneider Electric 8

DÉCIDER, C'EST ... ANTICIPER 10

Rester en alerte 11

Travailler en écosystème 12

RETOUR D'EXPÉRIENCES 14

Agregio 14



DÉCIDER, C'EST... AIDER L'ENTREPRISE À PASSER À L'ÉCHELLE 16

La transformation digitale, une vague après l'autre 18

RETOUR D'EXPÉRIENCES 22

My Money Bank 22

DÉCIDER, C'EST... MESURER LA PERFORMANCE 24

Performance versus Valeur 26



RETOUR D'EXPÉRIENCES 30

Envision Digital 30

CONCLUSION 32

Paroles de membres 32

D'OÙ VIENT LA LÉGITIMITÉ DU DIRIGEANT ?

LA CRISE DE 2020 A COMPLÈTEMENT
BROUILLÉ LES RADARS DES DÉCIDEURS
- NOUS Y REVIENDRONS EN CE DÉBUT
D'OUVRAGE - MAIS ELLE NOUS A
RAPPELÉ AUSSI QUE LA PRISE DE
DÉCISION À L'ÉCHELLE D'UNE ENTREPRISE
S'APPUIE AVANT TOUT SUR LA CAPACITÉ
D'ANTICIPER, SUR LA FACULTÉ DE REBOND
ET LA PRIORISATION DES ENJEUX.

Sans oublier ce quatrième ingrédient :
l'aptitude à jouer collectif.

Car un décideur solitaire se prive des données
indispensables pour éclairer ses choix. Il se
coupe, aussi, de ses équipes, mettant en péril
sa légitimité et prenant le risque de ne pas
être suivi en interne.

Le psychiatre Jean-Pierre Lebrun (« Clinique de
l'Institution ») l'a souligné : le dirigeant gagne
sa légitimité à partir du moment où il permet
au débat d'exister dans son entreprise.

Cette légitimité ne va pas de soi, personne
n'en hérite : elle s'acquiert en organisant

l'expression de la parole. Après quoi il revient
toujours au décideur de trancher - et c'est
heureux - mais il le fait alors en parfaite
connaissance de cause.

Le fondateur d'Ippon, Stéphane Nomis,
partage pleinement cette philosophie. Judoka
membre des équipes de France de 1990 à
1999, entrepreneur à succès, il a toujours
pris soin d'avancer collectivement. Il "maille"
chaque territoire qu'il entend conquérir :
Russie, Etats-Unis, Australie... Stéphane est
également coach à la Bpifrance :
car s'entourer, c'est aussi transmettre.

Nous espérons que les pages qui suivent
vous permettront d'ouvrir grand les oreilles.
Elles vous invitent à plonger dans l'actualité
et à découvrir les réflexions, interrogations
et initiatives de vos pairs dans d'autres
entreprises et d'autres secteurs que le vôtre.

Nous tenons à remercier les 14 clients qui nous
ont fait confiance et nous ont aidé à lancer ce
Cercle Décideurs. Egalement, un grand merci
à Florence Boulenger, rédactrice hors pair, qui
a permis de poser leurs réflexions sur papier.

Bonne lecture !

Les équipes d'Ippon Technologies

DANS LES BOTTES DU DÉCIDEUR

« L'ANNÉE
COVID + 1 »

Comment faire ses choix, quand les radars se brouillent ? C'est la question qui nous est tombée sur les épaules en mars 2020. Un « Big Bang » collectif dont nous avons, presque deux ans plus tard, tiré certaines leçons.

On vous épargnera de longues phrases pour vous dire ce que vous savez déjà : la pandémie a donné un sacré coup d'accélérateur à la transformation digitale. Internet fourmille de chiffres qui vont jusqu'à annoncer un bond en avant de l'ordre de 6 ou 7 ans.

Ce qui nous intéresse davantage, c'est que les décideurs français ont tous été rappelés à ce dénominateur commun : leur rôle consiste à choisir - quand bien même aucune des options possibles ne semble plus enviable ou solide.

Avec, sans doute, davantage d'angoisses que d'ordinaire et des remises en question plus fréquentes. Mais en travaillant leur rapport au risque et leur capacité d'adaptation, ils ont su tenir les rênes.

PERSONNE N'AVAIT DE PLAN D'URGENCE

Stéphane Van Bosterhault, ancien CTO de France Télévision, aide les entreprises en mouvement en tant que « DSI de Transition », de transformation et d'innovations. Ces challenges l'amènent à évoluer d'une entreprise à l'autre - hier chez AGPM, aujourd'hui chez un groupe international du transport. Quand il arrive sur une nouvelle mission, il commence par défricher le terrain sans se laisser arrêter par les premières levées de bouclier.

Mais au premier confinement, il faut avouer que c'était un peu différent. Il l'avait pourtant vu venir : « Dès le mois de janvier, je suivais avec intérêt les travaux de data visualisation de l'université Johns Hopkins - une cartographie de la pandémie. Mais finalement, peu importe qu'on ait anticipé ou pas, puisque personne, pas même dans les plus grandes organisations, n'avait de plan d'urgence immédiatement adapté à cette situation qui impactait à 360 degrés l'entreprise et la société. »

Stéphane s'est donc retrouvé avec l'ensemble des directions et la division en charge des risques et de la stratégie, à devoir agir et mettre la DSI au cœur de l'action cette fois non pas sur une mission de Business Enabler mais plutôt en Business Continuity Enabler.

« Le contrat de télétravail n'était pas en place. Il n'y avait pas de Cloud, tout était centralisé. Quasiment personne ne possédait de portable - et il n'y avait pas d'habitude de mobilité ni de Wifi au siège. La fracture numérique reste encore réelle, avec des collaborateurs qui n'ont pas accès à un internet de qualité sur certains territoires... »

Il a fallu trouver une solution pour les 1 000 collaborateurs, la première priorité était de maintenir la possibilité de collaborer, de prolonger les open spaces.

« La solution ne pouvait pas être l'email, mais plutôt celle des messageries instantanées, offrir des espaces virtuels d'échanges et de communication formelle et informelle. Pour maintenir ce lien, Slack a été déployé en deux semaines auprès de tous les collaborateurs avec des ambassadeurs qui ont permis d'accélérer l'adoption et montré la voie aux autres.

L'entreprise a su également maintenir et reconstruire ses solutions d'appels pour conserver le lien avec ses clients. Il a fallu également conserver le lien interne en diffusant à travers les solutions collaboratives des podcasts pour informer, créer du lien afin de maintenir la dynamique du siège et des agences.

Les échanges à distance par vidéo interposée n'étant pas suffisants, il a fallu également proposer de nouvelles pratiques pour mettre le collaborateur dans une dynamique plus interactive et s'appuyer sur un management visuel. Bref, c'était le grand écart et le début d'une révolution plus que digitale. »

ENTRE RÉCESSION ET HYPER-CROISSANCE

Damien Alexandre est spécialiste du pilotage de transformations numériques globales, dans un rôle d'executive manager de transition depuis 4 ans. Il intervient dans des secteurs d'activités variés. Après la high-tech et la R&D sur des services SaaS, il est actuellement au service d'une importante Business Unit de Sodexo, après une mission au sein du groupe Rocher.

« La crise de 2020 a incité les entreprises à trouver de nouveaux leviers pour préserver ou accroître leur marge, même en pleine tempête », explique t-il.

« Comme les compétiteurs émergents se sont multipliés, les habitudes des clients ont été amenées à changer.

L'executive manager de transition apporte des réponses concrètes aux questions stratégiques suivantes : quels nouveaux services convient-il de créer pour s'adapter à la période de transition et pour construire l'avenir ? Comment optimiser les services existants au service des usagers et des actionnaires ? Comment faire perdurer les opportunités nées de la crise ? Comment démontrer la pertinence d'investissements lourds dans un contexte où la pression sur le ROI est encore plus forte ? Comment créer de l'adhésion interne et de l'adoption externe ? Comment se transformer en interne pour ajouter de la valeur perçue et tangible en externe ?... »

La fonction commerciale a tout particulièrement souffert du basculement général en visio-conférence. Parmi les membres du Cercle, Philippe Roques, Directeur Général Adjoint Numérique & Opérations de l'entreprise CLS - les pionniers de la géolocalisation, avec la balise Argos - souligne presque simultanément la formidable « résilience » de ses équipes et la lassitude qui commençait à s'emparer de ses commerciaux, un an après le premier confinement.

« Au printemps 2021, on a senti que notre force commerciale se rongait les sangs. On a beau dire, on a beau organiser des webinaires et faire de l'e-marketing, ça ne remplace pas un café sur place, surtout sur des sujets très concrets, comme l'activité minière en Afrique. En visio, on n'arrive pas avec nos prototypes. Ni avec la chaleur et la passion qui font l'identité de CLS - cela fait trente ans que nous défendons l'environnement. »

DE NOUVEAUX ENJEUX DE MARQUE EMPLOYEUR

Comme le remarque Sylvain Guédon, Directeur Général d'Agregio, le télétravail a également ouvert de nouveaux et importants enjeux en termes de marque-employeur. Il est devenu parfois un argument de séduction. Et il permet aux entreprises d'élargir leur territoire de recrutement.

Pour une startup comme celle de Nathalie Duchêne (kwiper), l'année de la crise puis l'année « d'après » ont représenté l'épreuve du feu.

« 2020 étant notre année de naissance, elle a été particulière à double titre ! Nous avons lancé le développement IT en janvier 2020 pour une commercialisation à partir de novembre. Nous faisons partie de ceux à qui la crise a donné un coup de boost. En revanche, nous avons senti début 2021 que nos prospects - les experts-comptables - étaient vraiment sous l'eau, très pris par leurs propres clients. La santé économique des entreprises a un effet ricochet sur notre activité. »

Alors, nous avons décidé d'ouvrir notre offre plus vite que prévu à d'autres professionnels du conseil : avocats, CGPI, notaires mais également grands comptes. Nous avons adapté notre stratégie marketing en conséquence. Aujourd'hui, mon principal défi, c'est de proposer un produit attractif à tous ces professionnels. »



Nathalie DUCHÊNE
CEO & co-fondatrice
kwiper

SCHNEIDER ELECTRIC



SYLVIANE ROUX,

DATA PROCESS MANAGER & FRANCE CHIEF DATA OFFICER

VERS UNE ENTREPRISE DATA-DRIVEN

SYLVIANE ROUX A CHOISI À SON ARRIVÉE DE TRAVAILLER SUR LES FONDAMENTAUX, À SAVOIR « LA QUALITÉ DE LA DONNÉE ».

A partir de mars 2020, la crise a donné un coup d'accélérateur sur l'exploitation de cette donnée à l'usage des forces commerciales. Il s'agissait à la fois de générer des leads - avec un million de contacts dans le CRM - et d'améliorer la satisfaction client.

Ce pivot a été rendu possible par les efforts préalables pour obtenir « une donnée de qualité et pertinente ».

Dans la signature e-mail de Sylviane Roux, on peut lire « *Les Données & Processus au service des Métiers* ». Une synthèse efficace de ses deux casquettes : Sylviane s'occupe de l'acculturation à la Data, mais aussi de la digitalisation des processus Métiers (Marketing, Ventes et Customer Experience). Elle gère une équipe de 40 personnes. Créée à son arrivée, sa direction accompagne la transformation numérique du groupe.

Au premier confinement, c'était très compliqué. Le BTP était à l'arrêt, tout simplement, alors les ventes ont fortement baissé. Mais ensuite la courbe s'est inversée, avec de très beaux projets signés par Schneider.

Avec la nouvelle organisation du travail et les relations à distance, le digital s'est imposé comme canal de communication principale, et la data comme « un véritable levier d'action », ce qui a rendue légitime la direction de Sylviane.

« Soudain, le digital n'est plus perçu comme un mal nécessaire, mais comme une source de valeur. Cela change tout. En termes de qualité, nous étions déjà passés de 50% à 90% en l'espace de trois ans. Nous

avons consolidé dans une application l'ensemble de nos informations clients : internes et externes (Insee, Banque de France, Explore, Plan France Relance...) Sans la crise, je pense qu'en 2023 on ne l'aurait toujours pas. C'est une mine d'or : une vision à 360° de nos clients. »

Les équipes commerciales du groupe, à la fois sédentaires et itinérantes, y trouvent de quoi prendre leurs décisions : elles ont ainsi pu revoir et simplifier le platforming clients et l'allocation territoriale des forces commerciales (optimisation des déplacements).



« Le platforming qui auparavant demandait deux mois aux forces commerciales peut désormais se faire en quelques jours. »

Aujourd'hui, l'équipe élargit son travail aux données de pricing : « Nous avons créé une équipe dédiée, explique Sylviane. La pénurie de matières premières en particulier, nous pousse à revoir les prix très régulièrement : tous les deux mois maximum, pour répondre aux attentes du marché. Un exercice d'autant plus complexe que chaque typologie de client bénéficie de conditions commerciales spécifiques. »

Objectif : pouvoir mettre à jour l'ensemble des systèmes d'informations, depuis la cotation jusqu'à la facturation. « Nous avons besoin d'une précision sans faille, sous peine d'écarts significatifs à l'arrivée... et bien sûr d'une forte insatisfaction client ! »

Autre vaste chantier, à moyen et long terme : l'acculturation. « Un grand nombre de nos collaborateurs pensent encore que la Data, c'est le problème de l'équipe Data. Mais c'est un enjeu collectif au contraire. Tous ceux qui touchent aux SI pour y entrer des données sont concernés. »

Pour faire changer l'état d'esprit, Sylviane a lancé cette année les premiers « France Data Days », avec plus de 500 participants aux ateliers.

Pendant une semaine (lundi - vendredi) en 100% digital, l'équipe proposait entre deux et trois sessions dédiées aux métiers : vendeurs, fonctions support et marketing.

« Nous avons écarté la théorie, pour présenter des cas pratiques : montrer par exemple aux vendeurs quel est l'intérêt de saisir leurs données dans le CRM. »

Les résultats encourageants (NPS à 75) ont incité l'équipe à reconduire l'initiative : après un focus sur la donnée Clients, 2022 sera consacrée à la donnée Offre.

Devenir une entreprise data-driven, tel est l'objectif de Sylviane : un horizon dont Schneider devrait s'approcher en 2023.

CHAPITRE 1

DÉCIDER, C'EST...

ANTICIPER

NOUS EN PARLIONS PLUS HAUT, L'ENTREPRISE CLS, FONDÉE EN 1986 PAR LE CNES ET L'IFREMER, A MARQUÉ L'HISTOIRE AVEC L'INVENTION DES BALISES ARGOS. POUR AUTANT, PHILIPPE ROQUES, SON DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT NUMÉRIQUE & OPÉRATIONS, N'ENTEND PAS EN RESTER LÀ. LE RÔLE DU DÉCIDEUR, C'EST AUSSI DE GARDER UN COUP D'AVANCE. « ON A TRAVAILLÉ NOTRE CHANCE POUR RESTER PARMIS LES LEADERS - ÊTRE TOUJOURS INNOVANTS. NOUS AVONS LANCÉ DES OFFRES IOT POUR L'INDUSTRIE SPATIALE (KINEIS) ET LES AVONS DÉCLINÉES À D'AUTRES USAGES, COMME DES COLLIERS CONNECTÉS POUR SUIVRE LES RENNES EN TRANSHUMANANCE EN RUSSIE. »

RESTER

EN ALERTE

PHILIPPE A CRÉÉ KINEIS POUR « RÉVEILLER L'ENTREPRISE ».

« La concurrence existe toujours, même quand vous êtes bien placé sur un secteur. Il faut rester vigilant. Nous sommes en pleine réflexion sur nos produits de demain, en tenant compte des changements dans notre écosystème. Avant, nous bénéficions de données gratuites, grâce aux balises. Désormais, tout le monde a accès très facilement à des milliers de données. Et nous sommes à la fois trop gros (750 collaborateurs, 160 millions de chiffre d'affaires) par rapport aux startups et trop petits par rapport aux grands groupes. Nous avons créé une direction Innovation, transverse à nos cinq Business Units, avec des cas d'usage aussi variés que le suivi des dégazages des bateaux, le respect des quotas de pêche, l'éco-conduite des flottes de camions (respecter les vitesses autorisées, optimiser les tournées) ou la surveillance de véhicules pour la Croix-Rouge.»

Stéphane Van Bosterhautd, DSI de Transition, s'intéresse de son côté à la gestion du risque. Car anticiper, c'est cela aussi : prévenir.

« L'épidémie de Covid avait bien souligné le risque financier. Le sujet OVH nous a servi de rappel à l'ordre sur le risque technique. Comment on devient assez "smart" pour cloisonner le risque : pour qu'un département brûle, sans tout faire brûler ?

Je m'intéresse aussi aux lames de fond, comme le Bitcoin. Aujourd'hui, on peut acheter une Tesla avec le bitcoin. Dans certains pays en crise, la monnaie-refuge c'est la crypto-monnaie, ce n'est plus la devise locale. Qu'est-ce qui explique qu'une société adopte quelque chose ? C'est important d'essayer de comprendre. »



PHILIPPE ROQUES
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
NUMÉRIQUE & OPÉRATIONS
CLS

TRAVAILLER EN ÉCOSYSTÈME



Presque tous les membres de notre Cercle l'ont mentionné : plus que jamais, leurs entreprises font partie d'un tout. Pour croître, et même tout simplement pour maintenir son cap, elles ont besoin de tisser des liens avec d'autres. Le constat vaut autant pour les grands groupes que pour les startups.

Chez kwiper, Nathalie Duchêne en atteste : « L'un des sujets qui m'intéresse le plus, c'est le co-branding. Comment je peux capter des clients et les retenir, grâce à des partenariats ? Dans notre domaine - la comptabilité - il existe des marketplaces et aujourd'hui je suis un peu frustrée des partenariats que nous avons noués avec elles, car cela ne va pas plus loin que du SEO commun. On pourrait imaginer la mise en œuvre d'APIs communes, peut-être. Il faut construire une orientation et tout un cadre légal, tester ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. »

Chez Agregio (lire page 14), Sylvain Guédon s'interroge également sur les partenariats qui lui permettraient de toucher les particuliers. « Pour les grands comptes BtoB, ça va : vous pouvez leur affecter un commercial dédié qui ne suit que 7 ou 8 clients à la fois. Mais les consommateurs qui mettent des panneaux solaires sur leur toit, par exemple, peuvent être intéressés par une borne de recharge pour véhicule électrique. Or, on ne peut pas les toucher tous. Il nous faut un partenaire. Celui qui vend le panneau ? Celui qui vend la borne ? Voire celui qui vend la voiture... »

Bruno Gérard, Managing Director EU chez Envision Digital, exerce lui aussi dans le domaine des énergies vertes (lire notre étude de cas page 30). « Nous vendons des solutions digitales qui favorisent la transition énergétique. Passer de la théorie à la pratique pour créer de la valeur, ce n'est pas si simple. Par exemple, on observe un engouement pour les fermes de batteries. Mais la rentabilité économique n'est pas au rendez-vous. »

Bruno rappelle qu'il doit composer avec de grands acteurs comme EDF ou Engie, qui ne sont toutefois pas assurés de gagner la partie.

« Le paysage peut se reformer très différemment. Et ça, c'est passionnant. Nous montons des partenariats industriels pour aller chercher les gros marchés. Il y aura beaucoup d'acteurs et peu d'élus. »



Il faut faire du lobbying. Nous avons besoin de construire des alliances, pour vendre mais aussi pour créer des solutions, pour avoir des idées, très en amont. »

1 SUR 2

C'est le nombre d'entreprises dans l'incapacité d'exploiter ses propres données clients.

« La moitié des grandes entreprises mondiales (47 %) estiment ne pas pouvoir se fier à leurs données CRM pour disposer d'une source de données clients fiables ».

Source : rapport Forrester pour Odaseva (Salesforce) : « State of Enterprise CRM Data Management : 2021 » (octobre 2021)

2/3

« Cependant - paradoxe de la perception - près de deux tiers des entreprises (59 % en France et 64 % dans le monde) se disent aujourd'hui data driven et affirment que les données sont un élément essentiel à leur bon fonctionnement. »

Source : étude de Forrester Consulting pour Dell Technologies, datant d'août 2021, via Le Monde Informatique

LES CHIFFRES CLÉS

15%

DES ENTREPRISES FRANÇAISES DÉCLARENT ACCORDER UNE IMPORTANCE CAPITALE AUX DONNÉES

75%

indiquent qu'elles collectent des données plus rapidement qu'elles ne peuvent les analyser et les exploiter

70%

affirment qu'elles ont constamment besoin de plus de données, mais leurs capacités actuelles ne sont pas en mesure de les traiter et analyser

Source : étude de Forrester Consulting pour Dell Technologies, datant d'août 2021, via Le Monde Informatique

AGREGIO

QUAND ON COMMENCE À ÊTRE CONTENT
DE SON PRODUIT, C'EST QU'IL EST TEMPS
DE SE REMETTRE EN QUESTION !



Sylvain Guédon
Directeur Général

SYLVAIN GUÉDON EST AUX COMMANDES D'AGREGIO (GROUPE EDF) : UNE ENTREPRISE DONT L'IT, « 100% FAIT MAISON », EST LE PRINCIPAL ACTIF. SES ENJEUX POURTANT L'AMÈNENT À QUITTER LA SPHÈRE TECHNOLOGIQUE POUR SE CONCENTRER SUR LA DIMENSION RH. LE RECRUTEMENT EST LE LEVIER QUI LUI PERMETTRA DE RÉUSSIR SES DEUX DÉFIS : GÉRER LA CROISSANCE ET MAINTENIR L'ESPRIT D'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE.

Sylvain Guédon, Directeur Général d'Agregio, a un profil d'intrapreneur. Il aime « les pages blanches », les nouvelles offres à concevoir et à défendre.

Entré chez EDF en 2003, en sortie d'école, il y a construit toute sa carrière. Des débuts à la R&D, pour bâtir des outils d'aide à la décision pour les Métiers, puis le développement de l'offre Gaz au moment de l'ouverture à la concurrence.

Sylvain a ensuite été responsable Grands Comptes... avant de lancer une toute nouvelle activité pour le groupe : c'est la création d'Agregio, en 2017.

Agregio - 50 collaborateurs aujourd'hui - est comme son nom le suggère un agrégateur : l'entreprise achète du solaire à des acteurs indépendants, qui opèrent de l'éolien ou de l'hydraulique, ainsi qu'à des consommateurs et producteurs flexibles, c'est-à-dire qui ont la possibilité d'agir sur leur consommation.

« L'électricité ne se stockant que très peu, il faut assurer en permanence l'équilibre des flux d'électricité sur le réseau. En contrôlant les actifs de nos clients à distance, nous pouvons leur dicter leur fonctionnement tout en tenant compte de leurs contraintes. Nous achetons ainsi leur production d'électricité mais également leur capacité à moduler leur fonctionnement en fonction des besoins du marché. », explique Sylvain.

Autre singularité d'Agregio : l'IT est « fait maison »... à 100%.

« Nous n'avons pas d'actif : notre actif, c'est notre IT - et nous l'avons entièrement développé parce que c'est l'élément différenciant de notre offre. Nous garantissons à nos clients des revenus sécurisés, avec le moins de risques possibles. »

Le problème de Sylvain, actuellement, est « un problème de riche » : tenir la croissance.

« GRANDIR VITE,

CE N'EST PAS SI SIMPLE !

Cette course-là nous a mis en tension, à un moment donné. Si on veut continuer à croître, il faut que l'intendance suive. Et l'intendance, ce n'est pas péjoratif, au contraire. Réussir à recruter, intégrer, former.... C'est un sujet RH,

dans un marché tendu sur les ressources IT. Il n'y a pas encore de DRH chez Agregio - mais ça ne saurait tarder. »

Deuxième enjeu du dirigeant : continuer à innover, en même temps que l'entreprise sécurise ses acquis.

Autrement dit, ne pas s'endormir sur ses lauriers : « Quand on commence à être content de son produit, c'est qu'il est temps de se remettre en question, résume Sylvain.

Le marché de l'électricité est en pleine révolution, avec la pénétration des renouvelables, la diversification des usages électriques avec notamment l'arrivée massive des véhicules électrique, les enjeux climatiques... Nous avons beaucoup à faire encore. »

D'autant plus que la concurrence prend plusieurs visages : d'autres filiales d'autres grands groupes, au profil comparable à celui d'Agregio, mais aussi des startups qui viennent se positionner sur des niches bien spécifiques, et enfin les agrégateurs européens, présents sur toute la chaîne même s'ils sont moins connus sur le marché français.

« Ce n'est pas un sujet seulement technique, c'est aussi un sujet marketing et commercial », souligne Sylvain. Le Directeur Général s'intéresse de près aux partenariats qu'il pourrait nouer pour mieux toucher les particuliers (lire page 11) et maintient une veille régulière sur les évolutions réglementaires, qui se trouvent au cœur de son marché.

« Cette actualité évolue sans arrêt et pour nous elle représente un enjeu énorme.

Nous nous appuyons sur le groupe, mais avons également intégré des compétences internes. »

DÉCIDER, C'EST...



OLIVIER FIQUET
DIRECTEUR DE LA
TRANSFORMATION DIGITALE

ADDEV MATERIALS

ADDEV MATERIALS EST D'AUTANT PLUS CONFRONTÉE À L'ENJEU DE PASSAGE À L'ÉCHELLE, QU'ELLE RÉALISE BEAUCOUP DE CROISSANCE EXTERNE : « NOUS ACHETONS EN MOYENNE DEUX ENTREPRISES PAR AN, EXPLIQUE OLIVIER.

Il faut pouvoir les intégrer de manière fluide et continuer de faire grandir tout le monde au même rythme. Ce n'est pas toujours simple, comme en témoigne cet exemple récent : nous avons développé avec succès un MVP pour un site e-commerce en France, mais chaque pays ayant ses propres spécificités légales et sa propre culture, le déploiement dans d'autres pays est plus long que ce que nous avons imaginé.

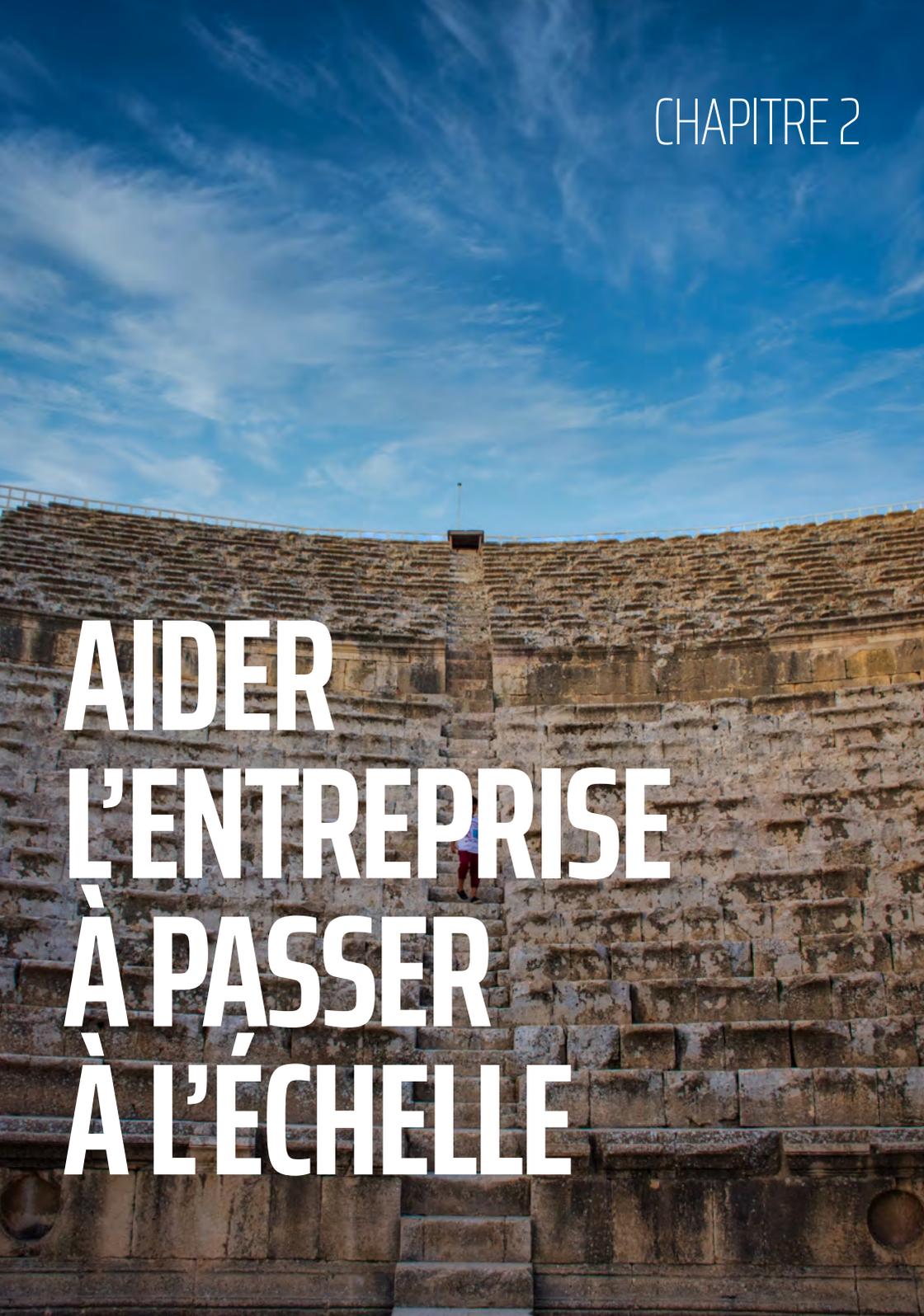
Le problème des MVP, souvent, c'est qu'on n'intègre pas le passage à l'échelle - on se dit qu'on verra ça après - et du coup tous les problèmes finissent par remonter en même temps. »

Dans le même esprit, les membres du Cercle se sont interrogés sur l'écart entre projet et produit. Pour l'expliquer plus clairement : quand on travaille pour un client, faut-il en faire un projet (sur-mesure) ou tenter d'emblée d'en tirer un produit, susceptible d'être ensuite vendu sur étagère ? La question est clef pour un certain nombre de nos décideurs (lire notre étude de cas Envision Digital page 30).

Autre dichotomie, citée par un CEO : « Je me pose beaucoup de questions sur les différences qui existent entre une organisation centrée Produits et organisation centrée Clients. Mon défi actuel, c'est l'organisation des Pôles Produits :

comment les structurer dans une optique de croissance exponentielle ? L'innovation est un vrai sujet : pour le moment nous avons un produit conçu pour être vendu sous 18 à 24 mois. Au-delà, il faudra se projeter, peut-être en nouant des partenariats avec des universités. »

« La scalabilité, c'est un sacré défi », résume Olivier Fiquet, Directeur de la Transformation Digitale chez ADDEV Materials depuis trois ans. Sur ce point, tous les décideurs du cercle lui emboîtent le pas !

A large, ancient stone amphitheater with a person walking on the steps. The sky is blue with light clouds. The text is overlaid on the lower half of the image.

**AIDER
L'ENTREPRISE
À PASSER
À L'ÉCHELLE**

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UNE VAGUE APRÈS L'AUTRE



POUR UNE TRANSFORMATION À L'ÉCHELLE, ON PASSE PAR PLUSIEURS ÉTAPES AVEC SOUVENT UN DÉVELOPPEMENT « CELLULAIRE » : ON COMMENCE PAR UNE DIRECTION, QUI OUVRE LA VOIE, ET ON ÉLARGIT ENSUITE.

PRIORISER LES DEMANDES

Chez ADDEV Materials, Olivier Fiquet jongle avec trois missions : faire en sorte que les SI fonctionnent, injecter du digital là où il apporte le plus de performance et transformer les Business Models.

« Nous réfléchissons à la création d'une marketplace, nous étudions les modèles de souscription... Et bien sûr, comme beaucoup, nous cherchons des solutions aux problèmes d'approvisionnement. »

Olivier a 65 projets en cours liés à la transformation digitale, émanant de clients internes comme externes : « C'est évidemment trop. Tout le monde s'est emballé.

C'est l'un de mes problèmes majeurs : prioriser les demandes. On avait une feuille de route sur trois ans, même si on sait bien que dans le digital en trois ans tout peut changer. Mais en réalité, le portefeuille projets, je le pilote au semestre - même à l'année je n'y arrive pas. C'est l'une des raisons pour lesquelles je pense que les DSI doivent offrir un produit à leurs clients internes. Acquérir une partie des codes des éditeurs : proposer une plateforme avec un ensemble de logiciels, une équipe capable d'accompagner les Métiers dans leur prise en main et une gouvernance.

Le tout, avec une démarche marketing pour en faire la promotion auprès des utilisateurs. »

AGILITÉ, UN CAS D'ÉCOLE

Sébastien Monchamps, CTO Bpifrance Digital, a partagé sa grande aventure de 2020 : soutenir l'écosystème entrepreneurial français ! Il nous a livré un récit complet, avec épisodes et rebondissements, de la façon dont son entreprise est parvenue à absorber 240 000 demandes de crédits en 2020, contre 15 000 l'année précédente.

Pas de « secret sauce », mais de l'agilité, de l'agilité et encore de l'agilité.

La Bpifrance a lancé une plateforme de demande de crédits, capable de tenir la charge pour des millions d'utilisateurs simultanés, et l'a adaptée ensuite au gré des demandes spécifiques de telle ou telle région ou ministère. Vingt-trois APIs, un partenariat

avec l'ordre des experts-comptables monté en quinze jours, un framework pour les développeurs... « En trois mois, on est devenu la première banque digitale BtoB d'Europe, en volume. »

LES RH AU CENTRE DU JEU

La transformation digitale à l'échelle ne se fera pas sans les RH. Il s'agit d'embarquer tout le monde et de formaliser la démarche. Thierry Brot est le Directeur Général de DataNumia, une filiale du groupe EDF qui développe des solutions digitales pour permettre à ses clients de suivre leur consommation et leur empreinte carbone.

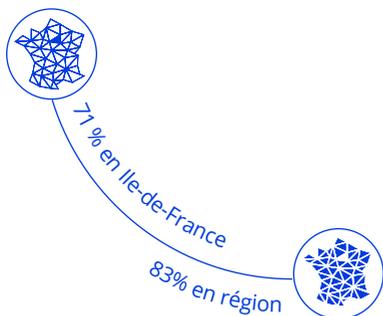
Il pilote une centaine de « Devs », avec le double souci de bien les recruter, puis de savoir mesurer leur performance. « Recruter dans un monde post-Covid, c'est la folie depuis l'été 2021, c'est vraiment difficile. Tous les profils techniques sont concernés. Je cherche à comprendre quels sont les leviers de motivation de mes collaborateurs - notamment les leviers de génération. »

Apprécier la performance - collective et individuelle - reste un autre défi. « Je ne suis pas Google, je ne peux pas me permettre de faire travailler deux équipes en simultanément pour les comparer ensuite. Pourtant, quand je lance une solution, j'ai besoin d'être sûr de consacrer mes heures et mes budgets de développement aux bons sujets. Quant à la performance individuelle, c'est aussi un challenge important : la régulation au sein des équipes de développement (Feature Teams) fait qu'il est souvent difficile d'évaluer qui performe, qui sur-performe et qui sous-performe... »

LES CHIFFRES CLÉS

8/10

des entreprises françaises rencontrent des difficultés à recruter des experts de l'IT.

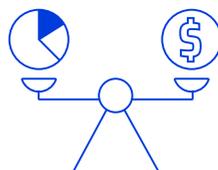


Source : étude de Forrester Consulting pour Dell Technologies, datant d'août 2021, via Le Monde Informatique

39%

des décideurs IT ont des difficultés à planifier et à répartir les budgets pour la consommation du Cloud.

Source : Insight, via Cloud Week Paris 2021



61%

DES ÉQUIPES INFORMATIQUES

estiment que les politiques de cybersécurité « nuisent à leur capacité d'innovation ».

52%

DES ÉQUIPES DE DÉVELOPPEMENT

Source : étude Forrester Consulting pour VMware, via cio-online, octobre 2021

1

seule mauvaise expérience client suffit pour qu'un consommateur ne se tourne plus vers une marque.

Source : étude Zendesk portant sur la maturité de l'expérience client en 2021, réalisée en partenariat avec Enterprise Strategy Group (via Forbes.fr)



débatte avec des experts



Observer les tendances du marché



Cercle d'échange décideurs

Comprendre les droits



faits dans l'urgence en 2020



Réunir les témoignages de pairs

de la transformation digitale



sérénité



meilleure visibilité



on est tous dans le même bateau



En cas de problème, ce n'est pas tout le système qui coince



Autonomie des équipes



Résilience

face au hacking



MY MONEY BANK



JEAN-PIERRE NELISSEN EST LE DSI DE MY MONEY BANK. IL A RÉALISÉ TOUTE SA CARRIÈRE DANS LE MONDE DE LA FINANCE, CHEZ JP MORGAN OU CHEZ ING (EN INDE, EN BELGIQUE ET EN FRANCE). LE GROUPE OPÈRE DE NOMBREUX RACHATS ET VIENT DE REPRENDRE CETTE ANNÉE LES ACTIVITÉS DE DÉTAIL DE HSBC EN FRANCE. JEAN-PIERRE S'APPRÊTE DONC À INTÉGRER UN NOUVEAU SI ET UNE CULTURE INFORMATIQUE DIFFÉRENTE.

Entre « soft power » et autorité, le DSI peut être amené à changer de posture au gré des transformations de son entreprise.

Jean-Pierre Nelissen, membre de notre Cercle des Décideurs, incarne bien ce mélange nécessaire de flexibilité et d'assurance. Témoignage d'un DSI qui s'efforce depuis plusieurs dizaines d'années de réconcilier l'IT et les Métiers.


mymoneybank

L'acquisition de portefeuilles externes est devenu un exercice que Jean-Pierre connaît bien. « Etant donné que mes efforts sont pour ainsi dire annulés à chaque rachat, j'ai un besoin constant de nettoyage et de simplification, sourit-il. Quand il met en vente, le vendeur habille la mariée, il montre les coûts d'exploitation les plus bas possibles. C'est normal. En revanche, l'acheteur récupère ensuite les problèmes d'obsolescence et les investissements non réalisés. Alors... à nous de mettre à jour, moderniser, mutualiser. »

SAVOIR IMPOSER CERTAINES CONVICTIIONS

Il arrive aussi que les systèmes ne soient pas les seuls à être dépassés : les informaticiens se retrouvent vite hors-jeu s'ils ont cessé de se former quelques années plus tôt.

« Une entreprise est faite d'hommes et de valeurs. La confiance, c'est un sujet de fond », souligne Jean-Pierre. Dans le monde informatique en particulier, la capacité de collaborer c'est 80% du succès d'un projet - la mesure individuelle n'a pas tellement de sens. Avec le télétravail, on se voit beaucoup moins et il nous appartient d'inventer des nouvelles manières d'échanger pour préserver la confiance. »

A sa façon, le DSI avait annoncé la couleur dès le premier confinement : « Nous manquions d'ordinateurs portables. Alors, au tout début, il y a eu une tension pour privilégier l'activité commerciale au risque de ralentir l'activité projet, impactant beaucoup d'informaticiens internes et externes : supprimer les contrats des externes et affecter tous les ordinateurs aux Métiers, qui apportaient du business. Autant nous étions précieux pour la bande passante et la cybersécurité, autant sur le gros de notre activité qui est de développer des solutions applicatives, nous étions à risque de devoir ralentir pour libérer des ressources (PC, bande passante). La réalité au final fut toute autre grâce au télétravail : un mode de travail agile bien intégré permit de maintenir la dynamique des projets. Des moyens furent

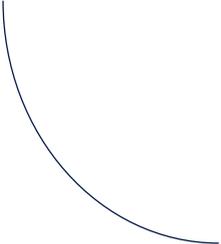
débloqués pour garder les développeurs et les passer tous en télétravail. En parallèle, les équipes ont protégé leurs méthodes agiles, adoptées quelques années plus tôt. « On travaillait avec des post-it partout, l'agilité semblait nécessiter une présence physique sur site, mais d'un seul coup on a réussi à modifier tout cela. »

Jean-Pierre veille à « sa » population IT : « Ce sont uniquement des cadres, ils ne sont pas payés à l'heure, c'est le travail livré qui compte. Il s'agit de Bac+5 essentiellement, avec une capacité d'autonomie et d'innovation. Entre deux informaticiens, le différentiel peut varier de 1 à 100 sur leur contribution réelle. Et en plus, ce n'est pas facilement mesurable, contrairement à un vendeur qui vend ou ne vend pas. Il est important de comprendre que ce sont des populations différentes, donc à manager différemment. Pas toujours facile dans une banque où beaucoup de personnes sont câblées « quantitatif ».

Autre enjeu du DSI : la migration vers le Cloud, déjà bien entamée, et qu'il va falloir rationaliser. « Nous consommons tous les mois un peu plus. Il va falloir normer tout cela, sans casser la dynamique d'innovation tout en maintenant les dispositifs de sécurité et conformité attendus pour ce genre d'environnements. Et négocier des effets de palier économiquement plus favorables. »

CHAPITRE 3

DÉCIDER,
C'EST...



MESURER LA PERFORMANCE

LA PERFORMANCE... QUE FAUT-IL METTRE DERRIÈRE CE TERME ? ON JONGLE ENTRE DE PURS INDICATEURS CHIFFRÉS ET UNE APPRÉCIATION SUBJECTIVE. ON PONDÈRE AUSSI LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET LA PERFORMANCE COLLECTIVE. LE CERCLE DES DÉCIDEURS A SOUHAITÉ SE SAISIR DE CE SUJET COMPLEXE.



PERFORMANCE

—
VERSUS
—

VALEUR

A l'occasion d'un atelier du Cercle des décideurs, les membres répartis en deux groupes ont été invités à concevoir et à produire un maximum de fleurs... avec ce qu'ils avaient sous la main !

OBJECTIFS :

S'interroger sur le sens de la performance. En effet, le groupe qui a gagné n'est pas celui qui a réalisé le plus de fleurs, mais celui qui a vu sa composition choisie par le jury selon ses propres critères : esthétiques, émotionnels, valorisation de l'effort... Ce petit exercice nous a amenés à opposer performance et valeur.



LES CONCLUSIONS DU CERCLE :

- La performance ? Oui, mais avec un objectif de valeur ou au service de la valeur
- La tendance est à la recherche des meilleurs indicateurs de... valeur (Net Promoter Score, Satisfaction Utilisateur, Avis consommateurs, Météo d'équipes...)
- On parle de nouveaux indicateurs de valeur (KVI pour Key Value Indicator) qui prennent place aux côtés, voire devant les KPI habituels.
- Enfin, la valeur est une notion qui a un caractère subjectif, un "côté flou", difficile à définir. L'enjeu est justement d'identifier l'apport de valeur selon l'utilisateur (interne, externe, partenaire) que l'on souhaite adresser.



AVEC TROIS HISTOIRES VRAIES, TIRÉES DU MONDE DU SPORT ET DES JEUX VIDÉO.

BILLY BEANE (interprété par Brad Pitt dans le film "Le Stratège").

Manager sportif des Athletics d'Oakland (Baseball), il a intégré de nouveaux indicateurs de performance dans sa stratégie pour mesurer la valeur des joueurs à faible cote sur le marché.

Il crée l'une des meilleures équipes au ratio masse salariale/résultats. D'autres équipes ont copié sa stratégie et ont gagné les World Series de Baseball.

ADIL RAMI, membre de l'équipe de France de football en 2018

Buts : 0. Action décisive : 0. Action défensive : 0
Performance : zéro ? Il semble que non ! Les autres joueurs, quand on leur a demandé de dire pourquoi l'équipe avait gagné la Coupe du Monde, ont tous cité son nom. Pas Deschamps ou Griezmann... Aucune performance sportive donc pour Adil Rami, mais une valeur décisive d'animation du collectif, unanimement reconnue au sein de l'équipe.

LES CONSTRUCTEURS DE CONSOLES DE JEUX VIDÉO

Ils avaient pour habitude d'afficher les chiffres de performance : puissance de calcul, mémoire, etc. Cette course à la performance n'a pourtant pas suffi à ce que les « meilleurs » remportent la guerre des console » : d'autres acteurs se sont distingués, en mettant l'accent sur le « Gameplay », l'expérience du joueur... La Wii par exemple a tout compris au Gameplay alors qu'elle est quasiment contre-performante.

A l'ère de l'économie du sens, la simple mesure d'une productivité, d'un moyen de production ou encore l'évaluation d'un processus ne suffit pas. C'est bien l'évaluation de la proposition de valeur qui devient essentielle.

LES CHIFFRES CLÉS

Les priorités des entreprises françaises en matière de transformation digitale :

60% ■■■■■■ □ □ □ □
Optimiser l'organisation

59% ■■■■■■ ■ □ □ □ □
Améliorer la performance des collaborateurs

57% ■■■■■■ ■ □ □ □ □
Gagner en agilité

47% ■■■■■■ □ □ □ □
Maîtriser les coûts

Source : IDC France - Cegid via Lemon Learning, octobre 2021

70% DES GRANDES ENTREPRISES

53% DES PME

ont engagé une transformation numérique

Source : ACSEL, via Lemon Learning, octobre 2021

81%

des entreprises n'ont pas mis en place de formation pour accompagner les collaborateurs dans la transformation numérique

Source : ACSEL, via Lemon Learning, octobre 2021

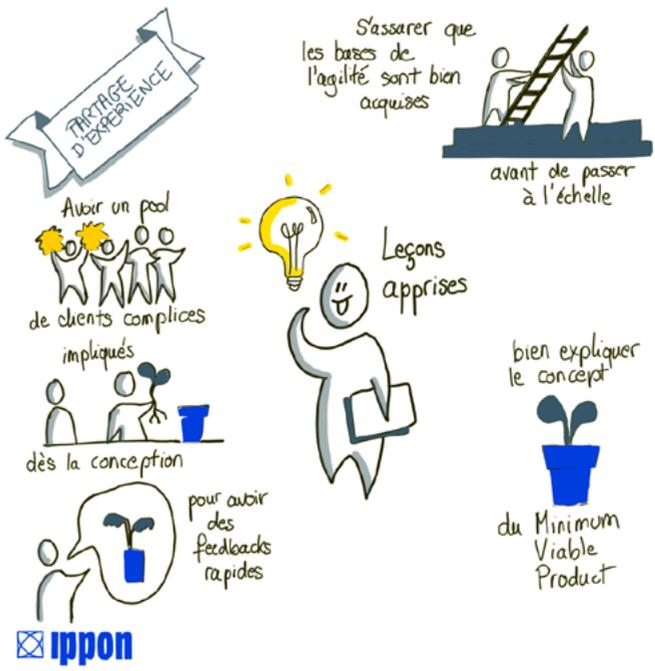
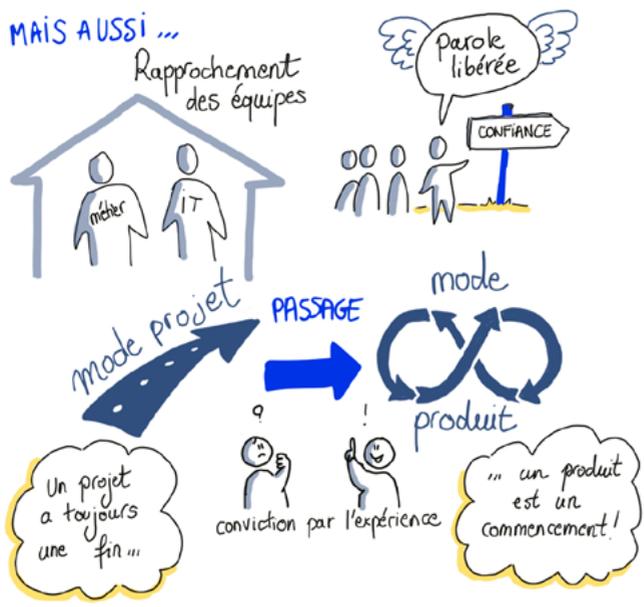
Les collaborateurs s'estiment bien plus autonomes que ce que leurs clients en disent.



Les collaborateurs sont 50% à estimer que leur entreprise encourage les initiatives et reconnaît le droit à l'erreur.

L'écart de perception est très important – 18 points – avec les clients, dont seuls 32 % considèrent que leurs interlocuteurs dans l'entreprise sont capables de s'affranchir des règles pour les satisfaire.

Source : 8e Baromètre national de la Symétrie des Attentions de l'Académie du Service, via Forbes.fr



ENVISION DIGITAL

ADAPTER UNE OFFRE MULTINATIONALE



XAVIER BECUWE EST DIRECTOR
GLOBAL CENTRE OF EXCELLENCE
FOR DIGITAL GRID & V2G.

JULIEN TAMISIER EST DIGITAL
SOLUTION MANAGER EUROPE.



ENVISION DIGITAL EST UNE ENTREPRISE BASÉE À SINGAPOUR ET FINANCÉE PAR UN FONDS CALIFORNIEN. ELLE FAIT PARTIE DE LA GALAXIE ENVISION, CONNUE POUR SES ÉOLIENNES TERRESTRES ET QUI S'EST PROGRESSIVEMENT POSITIONNÉE SUR D'AUTRES « BRIQUES » VERTES. XAVIER BECUWE ET JULIEN TAMISIER, CHEZ ENVISION DIGITAL, SONT NOTAMMENT CHARGÉS DE RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE EN EUROPE. ILS PROPOSENT DES SOLUTIONS DIGITALES POUR GÉRER LE PASSAGE AU « GREEN ».

AU MARCHÉ EUROPÉEN

« Nous construisons une offre à travers les opportunités du marché ; or les drivers ici ne sont pas les mêmes qu'en Asie. Il n'y a pas de mégapoles qui investissent des millions dans la smart city. C'est une autre approche. »

Xavier et Julien prennent donc le pouls de la demande locale et travaillent à positionner correctement leur offre, entre « projets » et « produits ». Explication : « Dans la transition énergétique sur de grands projets complexes, on a souvent tendance à faire du sur-mesure pour le client, au risque de ne plus être dans une véritable approche "Produits" qui incite nos clients à se transformer. Nous cherchons à placer la balance entre les deux. Comment développer des projets de transformation innovants et concrets avec nos clients, et consolider technologies et savoir-faire dans des produits génériques et répliquables à bas coût ?

Ce chantier est rendu d'autant plus difficile - et passionnant - que le marché est encore balbutiant. Les clients arrivent chez Envision Digital avec une demande portant sur la mobilité électrique, par exemple, et finissent par rester pour le Net Zero Carbon. Les cycles de projets sont longs et complexes.



« Notre offre technologique est centrée autour de notre plateforme IoT (EnOS™). Soit nous proposons notre plateforme à de très gros clients qui vont y développer eux-mêmes leurs propres applications, comme le fait le gouvernement de Singapour pour son projet de smart city. Soit nous proposons notre propre suite logicielle, ainsi qu'une offre de service. C'est un One-Stop-Shop. »

Pour Xavier et Julien, le recrutement a été un enjeu majeur de 2021, avant de pouvoir mieux se concentrer en 2022 sur le déploiement commercial. « Nous avons réussi à recruter 15 talents dont nous sommes très satisfaits. Mais il n'y a pas de miracle. Je faisais des recrutements moi-même trois jours par semaine et on a beaucoup dépensé chez les chasseurs de tête », raconte Xavier.

C'était absolument indispensable. Le marché est tellement tendu qu'il faut y mettre les moyens. De plus, notre marque est surtout connue en Asie, mais très peu en Europe :

il est important de pouvoir inspirer confiance très tôt dans les processus de recrutement. Mais d'un autre côté, les réalisations du groupe en Asie, la démesure et la technicité de ses projets, font aussi rêver les candidats portés sur l'innovation. »

CONCLUSION

POUR UNE ANNÉE 2022 EXCEPTIONNELLE

AVANT DE REFERMER CES PAGES, L'ÉQUIPE D'IPPON VOUS PRÊTE UN KIMONO ! VENEZ VOUS MESURER AUX OKR - OBJECTIVES & KEY RESULTS - POUR MUSCLER VOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE.

DE LA PRODUCTION À LA VALEUR

Si nous choisissons de clore notre étude sur les OKR, c'est parce que nous estimons qu'il s'agit d'un outil essentiel pour les décideurs. Il permet à la fois de réfléchir autrement et d'embarquer l'ensemble de vos collaborateurs.

C'est une nouvelle façon de se fixer des objectifs d'entreprise, qui est utilisée par les GAFAs et les Digital Natives - et l'on sait combien ils doivent leurs succès à leur capacité de se focaliser sur la valeur.

En 2022, évaluer vos moyens de production ne suffit plus. Il faut pouvoir mesurer la valeur que vous apportez à vos clients.

Il est important aussi de ne pas « parachuter » vos objectifs : avec les OKR, vous vous appuyez sur l'intelligence collective pour construire des objectifs d'équipe, dans lesquels chaque collaborateur va se retrouver - et ainsi donner du sens à son engagement. Vous alignez les objectifs à la stratégie d'entreprise.

UN COUP D'ŒIL



DANS LE RETROVISEUR

Dans les années 50, Peter Drucker, « le pape du management », introduit le Management par objectifs, qui sera rebaptisé en OKR.

Vingt ans plus tard, Andy Grove, aux commandes d'Intel, reprend à son compte la méthode OKR. C'est à ce moment-là - troisième ricochet - que John Doerr, l'un des premiers investisseurs de Google, assiste à une conférence d'Andy Grove. Séduit par la méthode, il l'importe chez Google à la fin des années 1990.

Depuis, Google l'utilise toujours comme outil d'accompagnement et de mesure des impacts. Les OKR ont été adoptés dans des milliers d'entreprises, start-up, PME et grands groupes : Twitter, LinkedIn, Netflix, Oracle, Amazon, Slack, Vinted, Spotify...

1 — LES OBJECTIFS

Les objectifs, volontairement très ambitieux, indiquent la direction vers laquelle vous voulez progresser.

Fixez-vous un objectif hors de portée. Si vous l'atteignez trop facilement, c'est que vous pouvez faire mieux !

Et puisque vous êtes en kimono, pensez aux étirements : les OKR fonctionnent sur le même principe. A force de vous étirer, vous finissez par atteindre un résultat qui vous semblait impossible - et le tout sans vous faire mal.

2 — LES RÉSULTATS-CLEFS

Les résultats, accompagnés de leurs métriques (attention, les deux sont indissociables !) vous indiquent si vous êtes sur la bonne trajectoire. Quelques exemples de Key Results (KR) valides pour un objectif qui serait « Lancer avec succès la version 3 de notre produit » :

- KR1 : obtenir plus de 10 000 nouvelles inscriptions
- KR2 : obtenir des critiques publiées dans plus de 15 médias
- KR3 : augmenter le taux d'inscription de 25%
- KR4 : avoir un taux de conversion de la période d'essai supérieur à 50%

LES DO... ET LES DON'T

1 — LES BONNES PRATIQUES

Lorsque vous travaillez sur les Key Results (KR), commencez par lister les KR tout en laissant libre cours à votre imagination. Dans un second temps, ne gardez que les KR prioritaires et définissez une métrique pour chacun.

Chacun de vos objectifs doit être associé à 2 à 5 résultats-clefs. Vous en tenir à un seul résultat-clef est inutile ; à l'inverse en avoir trop est contre-productif.

Attention, à chaque métrique doit correspondre une séquence temporelle : dans 3 mois, dans 10 jours, pour le prochain Codir... Si vous fixez une métrique sans la relier à l'agenda, elle n'a plus d'intérêt.

Faites en sorte que vos collaborateurs construisent ensemble leurs OKR. Fournissez-leur les OKR stratégiques du Comex, les OKR tactiques de leur direction et demandez-leur de définir leurs propres OKR d'équipe.

Fixez également un indice de confiance au niveau équipe : quel pourcentage de chance pensez-vous avoir d'atteindre l'objectif ?

2 — LES ERREURS FRÉQUENTES

La méthode OKR, comme l'agilité, demande des contacts fréquents. Ne vous en tenez pas à une communication par trimestre ou par année.

Ne confondez pas OKR et KPI : un KPI correspond à un suivi opérationnel, tandis qu'un OKR retranscrit une ambition.

N'utilisez pas les OKR comme outil de mesure de la performance individuelle. Ce n'est pas leur vocation. Les OKR au contraire permettent de fédérer une équipe et d'unir ses forces.

A vous de jouer ! Confrontez votre vision à la méthode OKR, cisez vos objectifs stratégiques et tactiques et faites de 2022 une année exceptionnelle.

L'ÉNERGIE DU COLLECTIF, AU SERVICE DE LA TECHNOLOGIE POSITIVE

**CABINET DE CONSEIL ET
D'EXPERTISES EN TECHNOLOGIE :**

- STRATÉGIE
- TECHNOLOGIE
- TRANSFORMATION

#DATA#CLOUD#DEVOPS
#FULLSTACK#ARCHITECTURE
#AGILITÉ#DESIGN#MOBILITÉ

650

collaborateurs
en 2021

67 M€

CA Monde
en 2021

25%

de croissance
chaque année

Depuis 2014
3 bureaux
70 collaborateurs



Depuis 2002
7 bureaux
535 collaborateurs



Depuis 2018
1 bureau
20 collaborateurs

Depuis 2016
1 bureau
25 collaborateurs





CONTACTEZ-NOUS :

FR.IPPON.TECH
CONTACT@IPPON.FR
+33 1 46 12 48 48