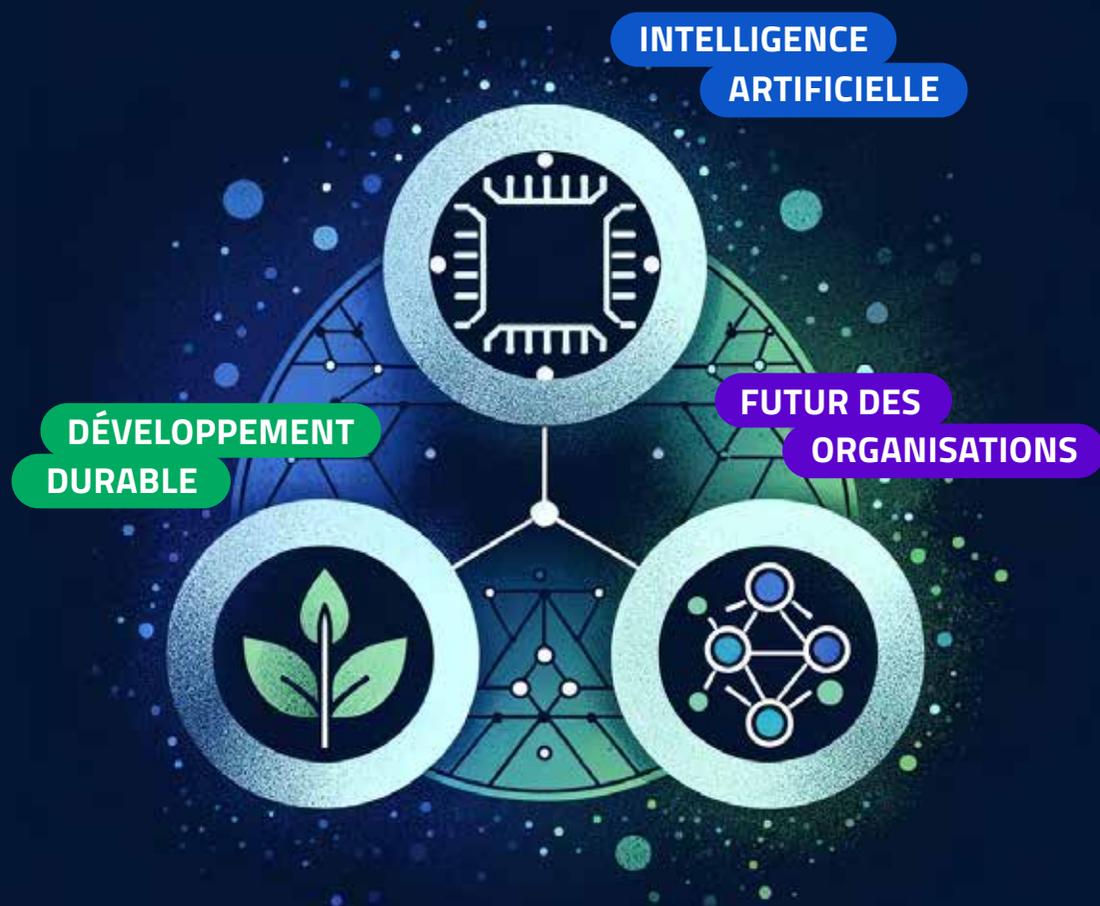


VINCENT DUCREY

EMMANUEL VIVIER

COMMENT RÉUSSIR VOTRE STRATÉGIE DE TRIPLE ACCÉLÉRATION



+ 60 TÉMOIGNAGES DE LEADERS

COMMENT APPRÉHENDER
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
EN TANT QU'ACCÉLÉRATION
DE SON ORGANISATION
PLUTÔT QU'EN MENACE ?

COMMENT FAIRE DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE
LA BASE D'UNE CROISSANCE
AXÉE SUR L'INNOVATION
ET LA RESPONSABILITÉ ?

COMMENT IMAGINER
LE FUTUR DES ORGANISATIONS
ET L'IMPLÉMENTER
EN FAISANT PREUVE D'AGILITÉ
ET D'AUDACE ?

CET OUVRAGE EST UN INVESTISSEMENT CLÉ POUR VOTRE CROISSANCE

- **Découvrez les chantiers stratégiques et fonctions clés** qui vont vous permettre d'accélérer la transformation de votre organisation sur des prismes tant organisationnels, que technologiques et durables.
- **Bénéficiez de la vision de 60+ leaders** qui partagent leurs actions, leurs perspectives mais aussi les challenges qu'ils rencontrent pour nourrir vos réflexions stratégiques ainsi que votre feuille de route opérationnelle des prochains mois.
- **Appuyez-vous sur une méthode pédagogique et innovante** conçue par Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier, qui vous guide en cinq étapes sur le chemin de la triple accélération.
- **Que vous soyez un cadre dirigeant, un manager, un collaborateur, ou un passionné du sujet** qui veut comprendre et maîtriser les enjeux stratégiques à venir, cet ouvrage a été pensé pour vous.

CET OUVRAGE SERT LES STRATÉGIES

- **Organisationnelle & financière**
- **Data & technologie**
- **Relations clients et usagers, marketing, com & vente**
- **RH, culture & talent management**
- **Impact, opérations & supply chain**

INCLUS DANS L'OUVRAGE

- **5 étapes pour définir votre feuille de route**
- **30 chantiers clés pour réussir**
- **60+ témoignages de leaders**
- **230 mots clés pour tout comprendre**
- **1 accès aux bonus sur le site web du livre**

SECTEURS D'ACTIVITÉS ABORDÉS

Agroalimentaire & Spiritueux	Hotel & Restaurant
Banques & Assurances	Luxe & Beauté
Immobilier & Construction	Media, Télécom & Loisirs
Collectivité territoriale	Santé & Hôpitaux
Commerce B2B	Secteur associatif
Commerce de détail	Secteur du conseil
Distribution alimentaire	Secteur public
e-Commerce & Logistique	Transport & Mobilité
Energie & Industrie	Textile & Mode



VINCENT DUCREY, COFONDATEUR & CEO

Entrepreneur français avec une expérience gouvernementale. Expert des enjeux liés aux transformations des organisations. Il accélère avec le HUB Institute plus de 90 000 décideurs avec un focus particulier sur la triple accélération des comités de direction. Auteur primé du *Guide de l'influence*.

EMMANUEL VIVIER, COFONDATEUR & PRINCIPAL ANALYSTE

Expert de l'Intelligence Artificielle et du management, il pilote la formation de 20 000 managers par an et il est intervenu dans plus de 1 000 conférences dans le monde. Auteur du *Guide du Futur des RH* et du *Management* et du *Guide de la Transformation Digitale*.



COLLECTION
**STRATÉGIE
D'ENTREPRISE**

www.hubinstitute.com

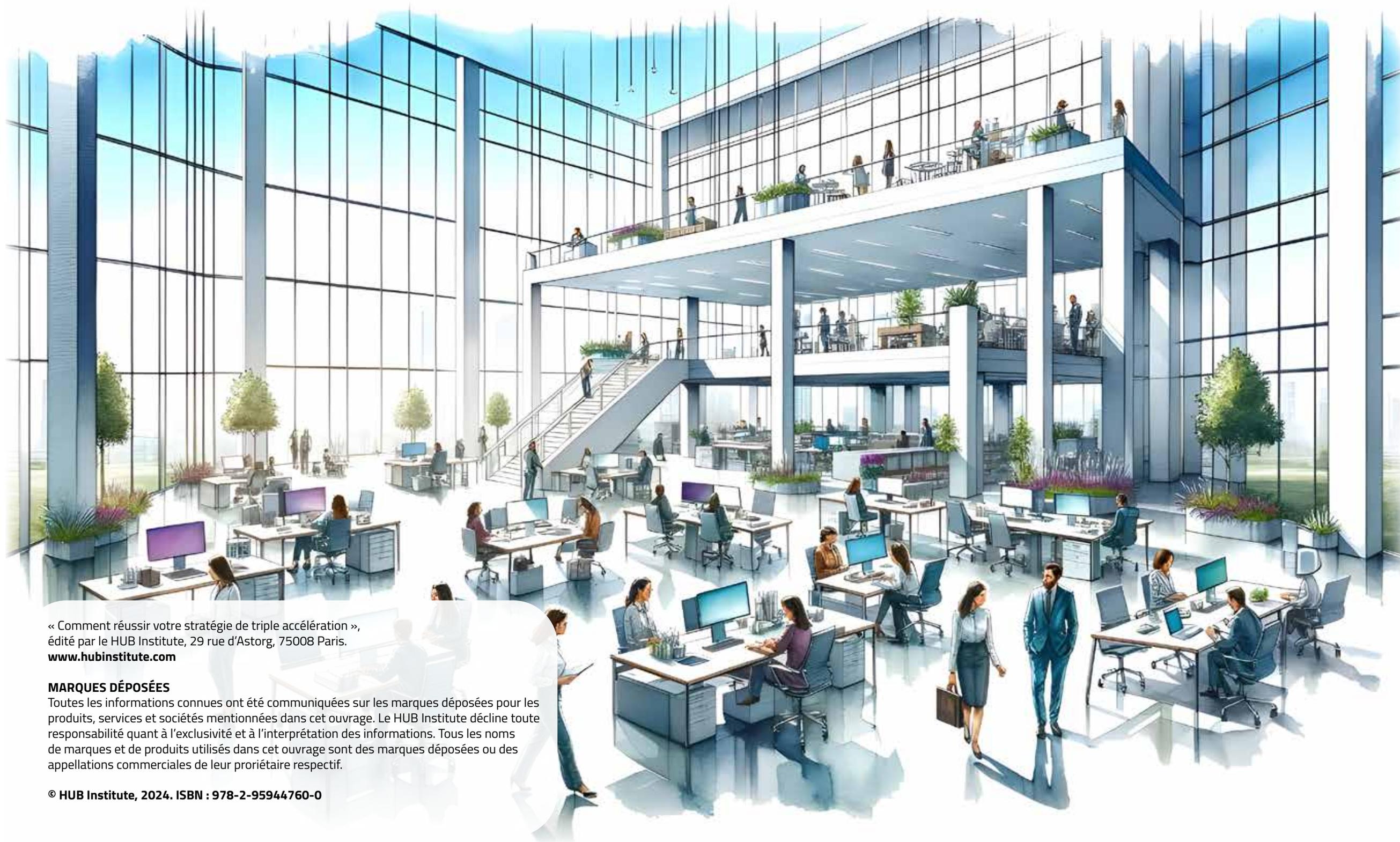


VINCENT **DUCREY**

EMMANUEL **VIVIER**

COMMENT RÉUSSIR VOTRE STRATÉGIE DE
TRIPLE ACCÉLÉRATION





« Comment réussir votre stratégie de triple accélération »,
édité par le HUB Institute, 29 rue d'Astorg, 75008 Paris.
www.hubinstitute.com

MARQUES DÉPOSÉES

Toutes les informations connues ont été communiquées sur les marques déposées pour les produits, services et sociétés mentionnées dans cet ouvrage. Le HUB Institute décline toute responsabilité quant à l'exclusivité et à l'interprétation des informations. Tous les noms de marques et de produits utilisés dans cet ouvrage sont des marques déposées ou des appellations commerciales de leur propriétaire respectif.

© HUB Institute, 2024. ISBN : 978-2-95944760-0



BOOSTER SA TRIPLE ACCÉLÉRATION FACE À UN MONDE VUCA

Depuis 10 ans, les grandes entreprises sont confrontées à un monde de plus en plus VUCA*, à savoir « Volatil, Uncertain, Complexe et Ambigu ». La fréquence, la vitesse et le nombre de changements, crises et disruptions s'intensifient et cela souvent de manière simultanée : crise climatique et inflation, disruption numérique et mondialisation, etc. **Bienvenue dans l'ère de la permacrise* et de la polycrise***, où la non normalité est désormais la règle du jeu commune à toutes les entreprises et organisations, et ce, sur toute la planète.

Face à ce contexte, les organisations n'ont plus le choix. Elles doivent gagner en agilité et en résilience*, innover plus rapidement et intégrer les enjeux écologiques et sociétaux dans leur stratégie business. Et pour réussir, elles doivent s'engager dans **trois accélérations clefs de manière conjointe et cohérente** :

DIGITALE Après plus d'une décennie à intégrer l'arrivée d'Internet, du mobile, de l'e-commerce, des media sociaux, les entreprises se trouvent face à une deuxième vague d'évolution liée au numérique : celle de la data et de l'intelligence artificielle. Smart city et bâtiments intelligents, industrie 4.0 et jumeau numérique*, santé connectée et télémédecine, marketing piloté par la donnée, commerce personnalisé, service client augmenté... L'intelligence artificielle et l'IA générative* annoncent une nouvelle révolution complète de notre quotidien, allant de la façon de nous informer, de communiquer à celle de travailler et de faire du commerce. Les entreprises n'ont donc pas d'autres choix que d'intégrer ces nouvelles technologies basées sur la donnée pour gagner en productivité, inventer les produits et services de demain et ne pas se laisser dépasser par la concurrence. De la conception à la production en passant par la promotion et la distribution : toutes les équipes sont donc – ou vont être – impactées.

DURABLE La RSE (responsabilité sociétale et environnementale) est désormais une urgence stratégique non négociable. Il ne s'agit plus de communiquer sur une ou deux initiatives sociales ou écologiques de façon décousue, choisies pour intégrer son rapport annuel, mais bien de s'engager dans une approche holistique et systémique sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Une démarche qui implique une expertise technique solide pour mettre en place un audit permanent de nombreux critères et définir des indicateurs de mesure précis. Cela induit également un profond changement de mentalité et une évolution des process à chaque échelon de l'organisation, avec une gouvernance structurée.

Une accélération qui n'est plus une option face aux exigences accrues tant des régulateurs, des consommateurs et des citoyens que des employés. Entreprises et organisations doivent s'assurer de leur impact positif autour d'une triple bottom line « People Planet Profit » au risque, sinon, de perdre leur raison d'être. Enfin, l'accélération durable ne doit pas être perçue uniquement comme une contrainte mais comme l'opportunité de créer de nouveaux produits et services et d'innover pour continuer à gagner en compétitivité.

ORGANISATIONNELLE Impossible désormais d'opérer avec les pratiques du XX^e siècle, à l'heure du télétravail, de l'intelligence collective et des méthodes agiles et de l'adoption de l'IA. Il est important de relever que la nouvelle génération de candidats n'est pas la seule à présenter des attentes différentes en termes d'emploi et de conditions de travail. C'est en réalité toute la société qui a vu son rapport au travail évoluer depuis la crise sanitaire : attente de plus d'autonomie, demande d'un respect plus affirmé entre vie professionnelle et personnelle, alignement avec les valeurs de l'entreprise, emploi du temps modulé ou allégé (semaine de 4 jours), croissance du





rôle des freelances... L'ère est venue d'une certaine individualisation des modalités de travail ! L'arrivée de l'IA générative* va encore bouleverser les modes de travail et notamment le quotidien des métiers du tertiaire, tandis que la progression de la robotique* dans l'industrie ou la logistique va amener à revoir toute la chaîne de valeur.

Enfin, au-delà de l'aspect technologique, c'est le sens même du travail, de la raison d'être des emplois et des tâches qui sont liées à son métier qui sont remises en question. Les relations aussi évoluent, que ce soit par un management plus horizontal et orienté vers le « care » (bien-être), ou des collègues que l'on ne voit plus que quelques jours par semaine, lors des réunions, du fait de l'augmentation du travail en mode hybride (mix bureau-télétravail). Les entreprises doivent pour autant garder ce rôle de leadership inspirant pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.

Cet ouvrage exposera comment aborder ces 3 accélérations à l'aune des ambitions de croissance et de pérennité des entreprises :

- **Une accélération digitale** à amplifier à l'heure de l'IA et de la data, pour rester performant et gagner en compétitivité.
- **Une accélération RSE** pour saisir les opportunités d'un monde en évolution et garantir une croissance durable.
- **Une accélération organisationnelle** pour gagner en agilité et résilience*.

Une triple accélération qui ne pourra pas se faire sans s'appuyer sur 5 fonctions stratégiques :

- **Organisation & finances**
- **Data & technologie**
- **Relations clients et usagers, marketing communication & ventes**
- **RH & management**
- **Impact, opérations & supply chain**

À préciser que les enjeux liés à la production, à la R&D, aux achats ainsi qu'aux impératifs juridiques et de conformité seront abordés de manière transverse au sein des 5 fonctions ainsi que dans le cadre des témoignages de leaders engagés.

L'ouvrage s'attardera aussi sur l'importance d'orchestrer les différents chantiers d'accélération selon deux temporalités, à savoir une vision court terme et une vision moyen-long terme. Enfin, enrichi d'un riche lexique pédagogique, l'ouvrage propose deux niveaux de lecture : un niveau de lecture expert et, grâce aux définitions dans le lexique, un niveau de lecture pour les néophytes.

Bonne lecture et bonne accélération !

Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ENTRE VISION STRATÉGIQUE ET BONNES PRATIQUES OPÉRATIONNELLE

Prenez donc ce livre comme une source d'inspiration pour guider vos prochaines actions stratégiques et opérationnelles et ainsi vous projeter dans une croissance durable. Vous pourrez le lire selon le plan proposé ou le consulter partiellement, en mode multi-entrées, pour consulter un point en particulier. Il est autant le résultat de nos analyses en tant qu'**experts et dirigeants du HUB Institute** que d'une série de **plus de 60 entretiens** réalisés dans le cadre de sa production.

Il se compose de 6 parties :

- 1. Les fondamentaux** de l'accélération IA, Impact, Orga.
- 2. La planification**, où figure le consensus des grands chantiers stratégiques en cours et à venir.
- 3. Le pilotage** avec les objections, postures à adopter et les clés de succès.
- 4. Les stratégies** adaptées aux grandes fonctions de l'entreprise.
- 5. Les solutions et témoignages** de décideurs.
- 6. L'accompagnement** de l'évolution des compétences dans les secteurs privé et public.

COMPRENDRE L'OUVRAGE

POURQUOI CE LIVRE ?

Cet ouvrage est l'occasion de partager notre vision sur les principaux challenges que les entreprises vont avoir à relever au cours des cinq prochaines années. Une vision stratégique issue des échanges avec nos communautés professionnelles : entreprises, éditeurs de solutions, startups, experts, agences, cabinets ministériels, élus, cadres territoriaux, fonds d'investissement, ONG...

À QUI S'ADRESSE-T-IL ?

Cet ouvrage est principalement destiné aux dirigeants, aux membres du top management et aux responsables métiers ou managers. L'approche pédagogique de l'ouvrage en fait un outil de travail à la fois stratégique et opérationnel, partageant une vision inspirationnelle des enjeux actuels et futurs du marché.

C'est aussi une aide pragmatique pour celles et ceux qui veulent réinventer leur entreprise au quotidien grâce au partage de nombreux cas d'usages, bonnes pratiques et analyses provenant de décideurs de grandes entreprises et d'experts.

Pour tous, c'est une analyse claire et structurée pour penser et accompagner la triple accélération autour de l'IA, de l'impact et de l'évolution du travail. Chaque chapitre est accompagné de points clés à retenir.

POUR CONTINUER LA DISCUSSION

Dans la continuité de l'édition papier, cet ouvrage propose des contenus exclusifs en ligne disponibles uniquement pour nos lecteurs : cartographie, fiches pratiques, templates... Ils vous permettront d'approfondir la démarche proposée et de bénéficier de nombreuses mises à jour.

Rendez-vous sur le site :

<https://www.hubinstitute.com/triple-acceleration>

Pour une grande majorité d'interviews, un complément exclusif est également disponible en ligne. Grâce au scan d'un QR code, allez plus loin dans le partage d'opinion et d'expérience et accédez à l'intégralité des entretiens réalisés. Nous vous invitons également à partager vos retours ainsi que vos suggestions et questions, en publiant un avis sur la page dédiée du Livre sur les sites de la Fnac.fr ou Amazon.fr.

EXPÉRIENCE AUGMENTÉE

Tout au long de ce livre sont disséminés des QR Codes qui vous permettent d'accéder à des contenus enrichis des entretiens.



EXPÉRIENCE ENRICHIE

Au fil des pages de cet ouvrage, des astérisques vous guideront vers le lexique (page 232-243) afin de clarifier et d'approfondir votre compréhension.



LES CONTRIBUTEURS



BASTIEN ALBERTUS
Global Chief Data Officer
SCOR



LAURENT ALEXANDRE
Auteur - Expert IA



SAMIR AMELLAL
CIO & Global CDO
Auchan



FABRICE BARTHÉLEMY
CEO
Tarkett



CÉCILE BELIOT-ZIND
CEO
Groupe BEL



JEAN-MARC BELLAÏCHE
CEO
Groupe Printemps



SOPHIE BELLON
DG & Présidente
du conseil d'administration
Sodexo



PAUL de BILLY
Managing Director France
Alibaba Group



FABRICE BONNIFET
Dir. Dév. Durable & Qualité,
Sécurité, Environnement
Groupe Bouygues



ALIX BOULNOIS
Chief Digital Officer
Accor



PIERRE-OLIVIER BRIAL
Directeur Général
Manutan Group



QUENTIN BRIARD
CEO Marketing Digital
& Technology
Club Med



CHRISTINE CALDEIRA
Secrétaire Générale
ANDRH



PIERRE-YVES CALLOC'H
CDO
Pernod Ricard



CLARA CHAPPAZ
Directrice
La French Tech



CHAFIKA CHETTAOUI
CDO
AXA France



VALÉRIE DECAUX
DRH
Groupe La Poste



DIDIER DELCOURT
Head of Prospective
& Digital Innovation
Renault



FLORIAN DELMAS
Président & Chairman
Groupe Andros



PASCAL DEMURGER
Directeur Général
MAIF



ARNAUD DESCHAMPS
Vice-Président
Nestlé



ANNE-VIRGINIE DISSARD
Dir. Comm. Institutionnelle
et Affaires Publiques
Kingfisher France



MARLÈNE DOLVECK
Directrice Générale Adjointe
Groupe SNCF



STANISLAS DUTHIER
Chief Information
Systems Officer
Groupe Rocher



THIERRY GADOU
CEO
VusionGroup



FRANÇOIS GEMENNE
Lead Author
GIEC



FRANCK GERVAIS
Directeur Général
Groupe Pierre et Vacances
Center Parcs



THIBAUT GUILLUY
Directeur Général
France Travail



STÉPHANE HALLAIRE
CEO et Fondateur
Reforest'Action



ISABELLE HERMAN
Directrice Générale
KFC France



CHRISTEL HEYDEMANN
CEO
Orange



HENDRIK ISEBAERT
CEO
Showpad



CARINE KRAUS
Directrice Exécutive
de l'Engagement
Groupe Carrefour



PHILIPPE KUNTER
Directeur du Développement
Durable et de la RSE
BPIFrance



MICHELLE LAMBERTI-CEAUX
CXO
ADEO



FRANCK LE MOAL
Group Information /
Technology Director
LVMH



**MARIE-LAURE
LECLERCQ DE SOUSA**
CEO France
JLL



JEAN-CLAUDE LE GRAND
CHRO
L'Oréal



JULIEN LETERRIER
Global Head of MarTech
Sanofi



LUDOVIC LEVÉ
General Manager France
Hubspot



DAVID LISNARD
Président
Association des Maires
de France



JEAN-LOUP LOYER
Chief Data & Analytics Officer
Eramet



PATRICK MARTIN
Président
MEDEF



CÉLINE MERLE-BÉRAL
Directrice de la Stratégie RH
Vivendi



CÉCILE MERLIN
Senior Director, Impact
Industry Coalitions
Mondelēz International



HABIB MESSAOUDI
Country Practice Leader,
Applications, Data & AI
Kyndryl France



MAURICE N'DIAYE
Founder & CEO
Descartes & Mauss



NICOLAS NEYKOV
CEO
Ferrero France



STÉPHANE PALLEZ
Directrice Générale
Française des Jeux



NILS PEDERSEN
Délégué Général
Pacte mondial de l'ONU



FRANÇOIS-XAVIER PIERREL
Group Chief Data Officer
Groupe TF1



GONZAGUE de PIREY
Chief Omichannel
& Data Officer
LVMH



PATRICK POUYANNÉ
Président Directeur Général
TotalEnergies



AUDREY RICHARD
Présidente
ANDRH



ROMAIN ROULLEAU
Chief Marketing Digital
& Customer Officer
Kingfisher France



CAROLE ROUMIÉ
VP Strategic Clients,
Consumer & Industrial
Kyndryl France



ALAIN ROUMILHAC
President Southern
Europe Region
Manpower



ELYETTE ROUX
Managing Director
Nexans



PIERRE RUHLMANN
COO
BNP Paribas



RENAUD SIBEL
Président & CEO
Eudonet



HERVÉ SIMONIN
CEO
Klaxoon



ERWAN SOQUET
Global Marketing
Strategy Leader
Decathlon



OLIVIER THEULLE
CDO
Fnac Darty



VÉRONIQUE TORNER
Présidente
Numeum



JOËL TRONCHON
Directeur Développement
Durable Europe
L'Oréal



FABIEN VERSAVAU
Chairman & CEO
Rakuten France



LAURE VILLEPELET
ESG / CSR Director
Tikehau Capital



ALEXANDRE VIROS
Former CEO
The Adecco Group



HADI ZABLIT
Chief Information
& Technology Officer
CMA-CGM

RÉUSSIR VOTRE TRIPLE ACCÉLÉRATION PAR ÉTAPES CLÉS

1 - INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DURABILITÉ & ORGANISATION : 3 FONDAMENTAUX CLÉS

- 20 - De la convergence des accélérations...
- 22 - ... à l'interdépendance
- 24 - Innovation smart et frugale : comment faire mieux avec moins ?
- 26 - Rationalisation & priorisation de la temporalité des chantiers
- 27 - Maîtriser les jalons pour réussir ces chantiers
- 28 - Une démarche stratégique qui repose sur 5 fonctions clés
- 30 - Quelle stratégie pour les 5 fonctions clés de l'organisation
- 32 - Radar de maturité et board triple accélération



2 - DÉFINITION ET PLANIFICATION DES CHANTIERS

2.1 ACCÉLÉRATION IA & DIGITALE

- 36 - L'édito ■ Now or never !
- 38 - Chronologie et enjeux de l'accélération IA et digitale
- 40 - Les chantiers NOW
- 41 - Les chantiers NEXT
- 42 - 5 recommandations pour accélérer

2.2 ACCÉLÉRATION DURABLE

- 44 - L'édito ■ Engagé ou résigné !
- 46 - Chronologie et enjeux de l'accélération durable
- 48 - Les chantiers NOW
- 49 - Les chantiers NEXT
- 50 - 5 recommandations pour accélérer

2.3 ACCÉLÉRATION ORGANISATIONNELLE

- 52 - L'édito ■ Agile ou figé !
- 54 - Chronologie et enjeux de l'accélération organisationnelle
- 56 - Les chantiers NOW
- 57 - Les chantiers NEXT
- 58 - 5 recommandations pour accélérer



3 - LE PILOTAGE DE LA TRIPLE ACCÉLÉRATION

- 62 - Les risques externes à monitorer pour aider à la prise de décision
- 64 - Le mur des freins et des objections internes
- 66 - L'arbitrage : entre ambitions et moyens
- 68 - 8 clés de succès pour accélérer





4 - QUELLE STRATÉGIE D'ACCÉLÉRATION POUR CHACUNE DES 5 FONCTIONS CLÉS ?

72 - FONCTION ORGANISATION & FINANCES

Le changement comme nouvelle normalité

- 74 - Quels sont les enjeux identifiés ?
- 76 - **Christel Heydemann** - Orange : « Nous serons toujours au cœur de la vie de nos clients et des organisations »
- 78 - **Patrick Pouyanné** - TotalEnergies : « Nous investissons plus de 5 milliards par an dans nos activités bas carbone »
- 80 - **Sophie Bellon** - Sodexo : « Nous créons de la valeur pour nos clients grâce aux données »
- 82 - **Pierre Ruhlmann** - BNP Paribas : « La banque a un rôle à jouer dans l'accompagnement de ses clients vers une transformation durable »
- 84 - **Fabrice Barthélemy** - Tarkett : « La centralisation n'offre pas toujours les réponses adéquates »
- 86 - **Cécile Beliot-Zind** - Groupe BEL : « Nous avons fait de la performance durable le cœur de notre modèle de croissance »
- 88 - **Pascal Demurger** - MAIF : « La MAIF doit être un modèle de service et d'engagement »
- 90 - **Florian Delmas** - Andros : « Andros s'est engagé à agir comme une entreprise citoyenne »
- 92 - **Marlène Dolveck** - Groupe SNCF : « La SNCF est l'un des principaux employeurs et recruteurs de la tech en France »
- 94 - **Paul de Billy** - Alibaba Group : « L'IA et les nouvelles technologies permettent de limiter la complexité de l'export »
- 96 - **Alain Roumilhac** - Manpower : « L'IA permet d'accompagner nos agences à mieux effectuer la sélection des candidats »
- 98 - **Stéphane Pallez** - Française des Jeux : « Les défis complexes posés par l'IA sont similaires à ceux du numérique des années 2000 »
- 100 - **Jean-Marc Bellaïche** - Printemps : « La relation client est au cœur de nos préoccupations »
- 102 - **Thibaut Guilluy** - France Travail : « Depuis la crise sanitaire, les entreprises se posent différemment la question du recrutement »
- 104 - **Elyette Roux** - Nexans : « Dans une stratégie d'accélération de la valeur, centrer ses opérations sur l'expérience client est clé »
- 106 - **Franck Gervais** - Groupe Pierre et Vacances - Center Parcs : « Notre engagement est au service d'une transformation durable »
- 108 - **Nicolas Neykov** - Ferrero France : « L'impact positif devient une partie intégrante de la culture d'entreprise »
- 110 - **Marie-Laure Leclercq de Sousa** - JLL : « L'alliance de la data et du digital nous a ouvert des portes pour de nouvelles offres de service »
- 112 - **Fabien Versavau** - Rakuten : « Les produits d'occasion représentent un produit sur deux vendus sur notre plateforme »

- 114 - **Pierre-Olivier Brial** - Manutan Group : « Chaque étape d'innovation prépare et enrichit la suivante »
- 116 - **Isabelle Herman** - KFC France : « Notre taille nous impose de nous transformer en un business plus responsable »
- 118 - **Alexandre Viros** - The Adecco Group : « Un engagement collectif en faveur de la formation continue est essentiel »
- 120 - **Arnaud Deschamps** - Nestlé : « Donner sa juste puissance à chaque collaborateur est clé »
- 122 - **Maurice N'Diaye** - Maus & Descartes : « Il n'y a pas de raison que le CEO n'ait pas lui aussi son conseiller spécial IA »

124 - FONCTION DATA ET TECHNOLOGIE

Doit-on tous devenir des tech companies ?

- 126 - Quels sont les enjeux identifiés ?
- 128 - **Franck Le Moal et Gonzague de Pirey** - LVMH : « La donnée doit servir la culture de l'entreprise, et non l'inverse »
- 132 - **Samir Amellal** - Auchan : « L'agilité n'est pas seulement une question d'IT »
- 134 - **Alix Boulnois** - Accor : « La meilleure techno, c'est la techno invisible »
- 136 - **Hadi Zablit** - CMA-CGM : « La supply chain et la logistique sont devenues indispensables pour assurer le succès des entreprises »
- 138 - **Pierre-Yves Calloc'h** - Pernod Ricard : « Tous nos métiers doivent devenir plus orientés vers les données »
- 140 - **Stanislas Duthier** - Groupe Rocher : « Nous ne cherchons pas à accumuler des données mais à en assurer la qualité »
- 142 - **Chafika Chettaoui** - AXA France : « La data et l'IA permettent d'élaborer des stratégies de prévention sur mesure pour nos clients »
- 144 - **Quentin Briard** - Club Med : « Promouvoir une culture orientée sur les données implique un volet éducatif important »
- 146 - **Didier Delcourt** - Renault : « Les nouvelles technologies sont intégrées de manière proactive pour rester à la pointe de l'innovation »
- 148 - **Bastien Albertus** - SCOR : « Il est primordial d'apporter du contexte business à chaque donnée collectée »
- 150 - **Jean-Loup Loyer** - Eramet : « Notre ambition est de devenir un acteur majeur dans la transition énergétique »
- 152 - **François-Xavier Pierrel** - Groupe TF1 : « La démocratisation de l'utilisation des données reste un défi »
- 154 - **Olivier Theulle** - Fnac Darty : « Nous nous concentrons sur l'intégration de la data dans toutes les fonctions opérationnelles »
- 156 - **Carole Roumié et Habib Messaoudi** - Kyndryl France : « Moderniser infrastructures et gouvernance de la donnée pour réussir sa transformation digitale »





● **158 - FONCTION RELATIONS CLIENTS ET USAGERS, MARKETING, COMMUNICATION & VENTES**

Dompter la sophistication

- 160 - Quels sont les enjeux identifiés ?
- 162 - **Michelle Lamberti-Ceaux** - ADEO : « L'évolution vers un modèle omnicanal est impérative »
- 164 - **Julien Leterrier** - Sanofi : « Sanofi a l'ambition de se positionner comme la première entreprise biopharma augmentée à l'IA »
- 166 - **Romain Roulleau et Anne-Virginie Dissard** - Kingfisher France : « L'ouverture vers l'écosystème des startups est crucial pour soutenir notre transformation »
- 168 - **Erwan Soquet** - Decathlon : « Un monde plus sportif est un monde plus heureux »
- 170 - **Hendrik Isebaert** - Showpad : « L'IA constitue un boost d'efficacité opérationnelle et d'efficacité pour les équipes commerciales »
- 172 - **Ludovic Levé** - Hubspot : « Une solution technologique n'a pas besoin d'être complexe pour être performante »
- 174 - **Thierry Gadou** - Vusion : « La durabilité est au cœur de nos innovations, pour un commerce positif »
- 176 - **Renaud Sibel** - Eudonet : « Déployer une solution CRM permet aux collectivités de décupler leur impact »



● **178 - FONCTION RH, CULTURE & TALENT MANAGEMENT**

Amplifier l'expérience collaborateur

- 180 - Quels sont les enjeux identifiés ?
- 182 - **Jean-Claude Le Grand** - L'Oréal : « L'enjeu est de saisir le changement, en restant fidèle à toutes ses valeurs »
- 184 - **Valérie Decaux** - Groupe La Poste : « Ne pas laisser les ruptures technologiques se transformer en ruptures organisationnelles »
- 186 - **Céline Merle-Béral** - Vivendi : « L'innovation frugale nous pousse à reconsidérer la manière dont nous utilisons nos ressources »
- 188 - **Laurent Alexandre** : « Les entreprises qui attirent les plus grands cerveaux prendront plus facilement le virage de l'IA »
- 190 - **Hervé Simonin** - Klaxoon : « Le principal levier de la performance réside dans l'engagement des collaborateurs »



● **192 - FONCTION IMPACT, OPÉRATIONS & SUPPLY CHAIN**

Passer d'une RSE de façade à un fonctionnement à impact positif

- 194 - Quels sont les enjeux identifiés ?
- 196 - **Carine Kraus** - Groupe Carrefour : « En termes de RSE, la clé du succès est de réussir à embarquer l'ensemble de sa chaîne de valeur »

- 198 - **Fabrice Bonnifet** - Groupe Bouygues : « L'économie de la fonctionnalité marque un changement profond dans notre industrie »
- 200 - **Cécile Merlin** - Mondelēz International : « Notre premier impact environnemental se situe au niveau des ingrédients »
- 202 - **Joël Tronchon** - L'Oréal : « la transformation durable peut générer des bénéfices économiques directs »
- 204 - **Laure Villepelet** - Tikehau Capital : « Pour lancer des fonds d'impact, il faut qu'il y ait une volonté de changement »
- 206 - **Philippe Kunter** - BPI France : « La CSRD constitue une transformation culturelle majeure »
- 208 - **Stéphane Hallaire** - Reforest'Action : « Reforest'Action est au service de la transition vers une économie régénérative »



● **5 - ÉCOSYSTÈMES & ORGANISMES**

- 212 - **Patrick Martin** - MEDEF : « Sans innovation, il n'y a pas de réindustrialisation »
- 214 - **David Lisnard** - Association des Maires de France : « La data constitue une ressource supplémentaire à disposition des collectivités »
- 216 - **Audrey Richard et Christine Caldeira** - ANDRH : « La pénurie de profils fait partie des challenges RH »
- 218 - **François Gemenne** - GIEC : « Il faut montrer que la transition écologique est une opportunité plus qu'une contrainte »
- 220 - **Nils Pedersen** - Pacte Mondial de l'ONU : « Les ODD représentent une opportunité stratégique »
- 222 - **Véronique Torner** - Numeum : « Les dirigeants considèrent leur capacité à innover comme un élément clé de leur compétitivité »
- 224 - **Clara Chappaz** - La French Tech : « Deux tiers des Français utilisent une fois par mois les solutions de la French Tech »

● **6 - POUR ALLER PLUS LOIN**

- 226 - Quelle vision à 2050 ? Réflexions et perspectives
- 236 - Lexique : la triple accélération de A à Z
- 250 - Bibliographie, crédits et remerciements
- 252 - À propos du HUB Institute
- 253 - Notes



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DURABILITÉ ET ORGANISATIONS: 3 FONDAMENTAUX CLÉS

Comprendre l'aspect stratégique de cette triple accélération : «Digitale, Durable et Organisationnelle» nécessite de s'intéresser d'abord à la genèse de cette convergence et aux enjeux que cela implique, à savoir :

- la chronologie et l'histoire des accélérations
- la convergence de trois accélérations en cours
- un contexte de frugalité* qui s'impose à tous et à tous les niveaux des entreprises.

Il est ensuite nécessaire de se pencher sur l'organisation des différents chantiers de transformation, en lien avec la vision stratégique de l'entreprise, autour de deux approches : les chantiers immédiats et les chantiers à anticiper.

Enfin il nous faut comprendre en quoi ces différents chantiers impactent les fonctions métiers principales de l'entreprise.

- 20 - DE LA CONVERGENCE...
- 22 - ... À L'INTERDÉPENDANCE
- 24 - INNOVATION SMART ET FRUGALE : COMMENT FAIRE MIEUX AVEC MOINS ?
- 26 - RATIONALISATION & PRIORISATION DE LA TEMPORALITÉ DES CHANTIERS
- 27 - MAÎTRISER LES JALONS POUR RÉUSSIR CES CHANTIERS
- 28 - UNE DÉMARCHÉ STRATÉGIQUE QUI REPOSE SUR 5 FONCTIONS CLÉS

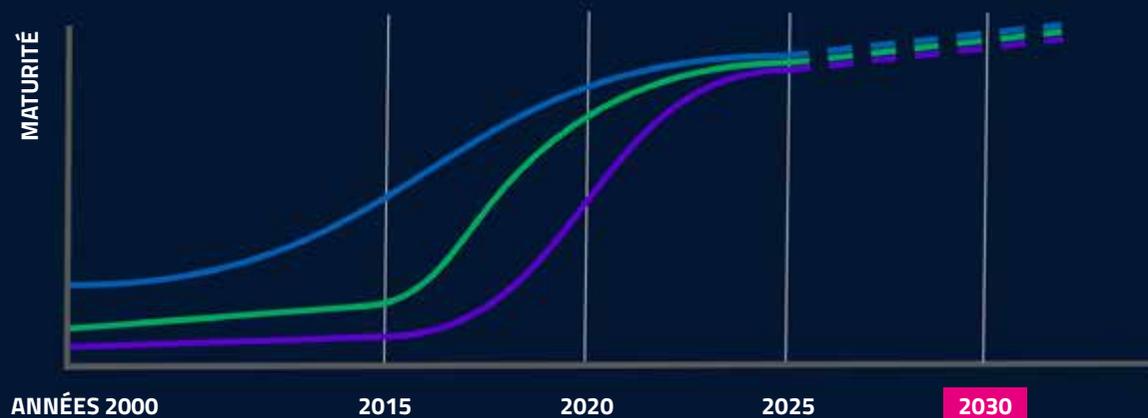


LES FONDAMENTAUX

DE LA CONVERGENCE DES ACCÉLÉRATIONS...

LE DIGITAL DÈS 2000, LE DURABLE AVEC LA COP PARIS EN 2015,
L'ORGANISATIONNELLE AVEC LA CRISE SANITAIRE

Force est de constater une accélération significative de trois grandes transformations que vivent actuellement les entreprises et qui amènent à une convergence tant d'enjeux que de moyens déployés.



ACCÉLÉRATION IA & DIGITALE

L'avènement d'internet et des technologies numériques dès les années 2000. Complétée ensuite de l'arrivée des réseaux sociaux.

ACCÉLÉRATION DURABLE

La prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, notamment suite à la Conférence de Paris sur le climat en 2015 (COP21*).

ACCÉLÉRATION ORGANISATIONNELLE

Télétravail, flex office*, digitalisation des process, la crise sanitaire de 2020 a accéléré les mutations organisationnelles des entreprises.

VISION 2030

La période qui s'ouvre laisse entrevoir des gisements d'innovation issus de la convergence des transformations et de la mutualisation des moyens mobilisés.

QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES ?

La période qui s'ouvre laisse entrevoir des gisements d'innovation et de rationalisation issus de la convergence des accélérations. Pour coordonner de manière cohérente, efficace et productive ces trois transformations, les organisations doivent :

- **rationaliser les efforts** et ce, dans un contexte économique souvent difficile,
- **offrir une vraie congruence** entre leur vision

stratégique, leurs pratiques et les attentes des nombreuses parties prenantes internes et externes,

- **gagner en vitesse** face à une concurrence mondiale toujours plus rapide,
- **assurer une capacité d'innovation** renforcée face aux grands défis business,
- **optimiser leur impact** que ce soit sur le business, l'efficacité et le bien-être des collaborateurs, sans oublier la planète.

L'ACCÉLÉRATION IA & DIGITALE

Dès les années 2000, l'accélération numérique a révolutionné l'activité des entreprises. Avec Internet, les smartphones, la 5G ou les réseaux sociaux, **le volume d'information a explosé et le choix en termes de services et de produits est devenu quasi illimité.** Dans le même temps, les consommateurs sont devenus plus exigeants, impatientes et critiques, n'hésitant plus à contacter les marques et entreprises par le canal de leur choix et au moment souhaité.

Ce sont ainsi 5,3 milliards d'humains qui passent désormais 6h40/jour devant Internet dont 3h50 sur leur mobile et 2h23 sur les réseaux sociaux. En outre, la data, le développement d'outils de marketing automation et l'analytique ont permis d'optimiser les possibilités de ciblage pour amener toujours plus de personnalisation dans la relation et l'expérience client.

De plus, **le cloud computing* et les logiciels SaaS*** ont permis des déploiements plus simples, moins coûteux et plus rapides d'outils de plus en plus sophistiqués au sein des entreprises. Ainsi, celles qui n'ont pas su s'adapter rapidement pour rester compétitives ont été ubérisées ou disruptées par la multiplication des startups... Startups dont certaines sont devenues des entreprises leaders mondiales devant les anciens secteurs traditionnels.

L'ACCÉLÉRATION DURABLE

De la Conférence de Paris sur le climat en 2015 (COP21*) à aujourd'hui, l'accélération durable et inclusive s'est accélérée. L'Accord de Paris a marqué un tournant, incitant les nations à s'engager pour le climat. L'accent a été mis sur les énergies renouvelables, réduisant la dépendance aux combustibles fossiles. **En Europe, les entreprises ont enfin commencé à intégrer la durabilité dans leurs stratégies,** face aux régulations comme la CSRD* ou encore à la pression des consommateurs/citoyens, des ONG, des médias, des marchés financiers et même des collaborateurs.

L'innovation verte se traduit par des pratiques plus durables pour répondre non seulement aux exigences réglementaires et aux attentes des consommateurs, mais aussi pour créer de nouvelles opportunités de marché. **Mais nous sommes encore loin du compte,** vu les nombreux sujets qui dépassent de loin la décarbonisation : réduction du plastique, réduction de la consommation énergétique, relocalisation, réduction des pesticides, lutte contre la pauvreté, égalité des sexes... comme on le retrouve dans les 17 ODD* des Nations Unis.

Ainsi, **cette transformation ne se résume pas uniquement aux aspects écologiques,** incluant également des enjeux d'inclusion, de diversité sociale et d'engagements en faveur de sujets sociétaux.

L'ACCÉLÉRATION ORGANISATIONNELLE

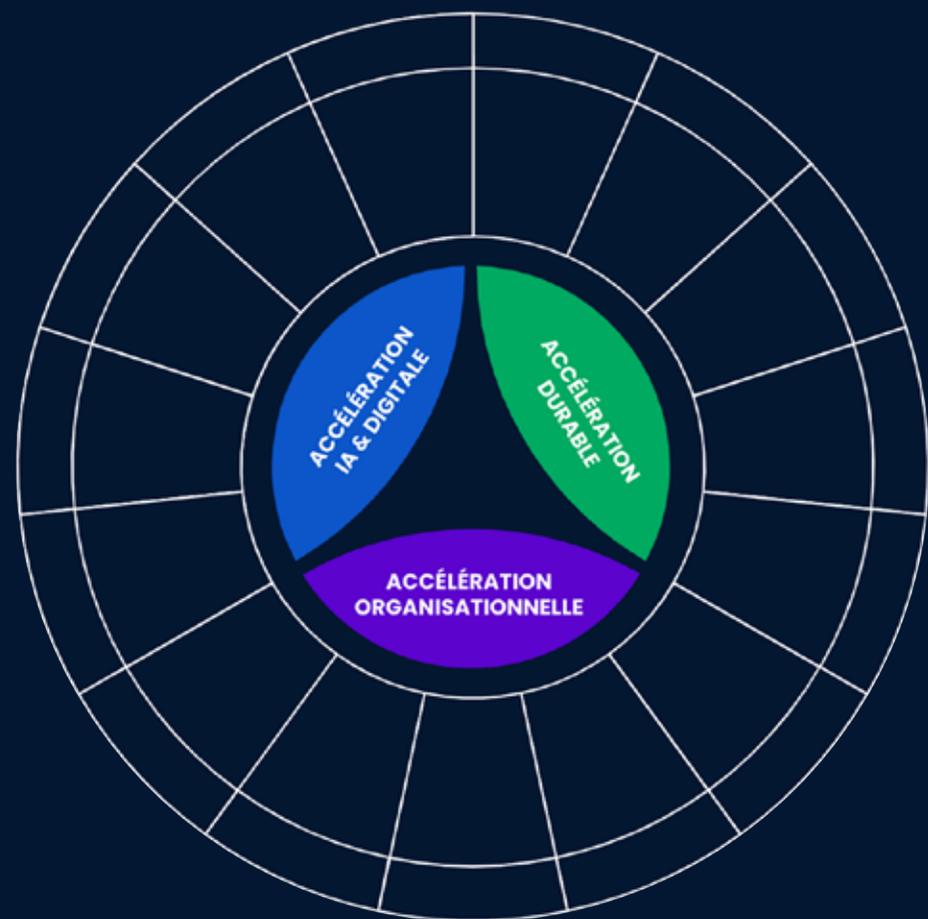
La crise sanitaire a radicalement changé notre point de vue sur la structure organisationnelle et RH de nos entreprises. Le télétravail est devenu la norme, poussant les organisations à adopter des technologies de collaboration distancielle. Quant aux équipes RH, elles ont dû repenser le recrutement, la gestion et la rétention des talents, mettant l'accent sur le bien-être des employés et la flexibilité.

Les processus business se sont également digitalisés à un rythme sans précédent, favorisant l'automatisation et l'efficacité opérationnelle. Cette période a ainsi souligné l'importance de la résilience* organisationnelle et de l'agilité pour s'adapter rapidement aux changements. Elle nous a également appris combien il était important de revaloriser les temps de travail en présentiel et de repenser l'environnement de collaboration (nouvelles localisations, nouveaux agencements, etc.).

De plus, les accélérations digitales et durables ont amené de nouveaux bouleversements organisationnels : automatisation de certaines tâches, digitalisation des process, désilotage des équipes pour mieux servir l'expérience client, etc. Enfin, **l'arrivée de la Gen Z et des nouveaux talents** remet en question les systèmes de management trop verticaux et non porteurs de sens, au profit de l'intelligence collective et collaborative.

... À L'INTERDÉPENDANCE

UN ATOUT QUI ENCOURAGE L'OPTIMISATION DES MOYENS ET L'ALIGNEMENT ORGANISATIONNEL



Aujourd'hui, les entreprises naviguent à l'intersection de ces différentes accélérations, ce qui contribue à changer les règles et à transformer le paysage économique.

Les moyens utilisés pour atteindre les objectifs de transformation convergent vers un pilotage transverse des trois accélérations (numérique, durable et organisationnelle).

CES ACCÉLÉRATIONS CONVERGENT EN 5 POINTS

1 • UNE COMPLÉMENTARITÉ DES OBJECTIFS

Si l'engagement global des entreprises consiste aujourd'hui à avoir un impact positif sur les profits, les gens et la planète - les fameux 3 P pour « Profit, People, Planet » -, il faut aussi qu'elles soient en mesure de créer un maximum de synergies dans les initiatives, innovations et pratiques qu'elles mettent en place. Sans data ou technologie, difficile de mesurer son empreinte carbone* ou de piloter ses chantiers durables.

À l'inverse, l'accélération digitale permet de capitaliser sur les données, les outils et les plateformes nécessaires pour optimiser les processus qu'ils soient économiques, durables, ou organisationnels.

L'accélération durable, quant à elle, implique de se transformer profondément de l'intérieur, d'innover et de s'orienter, notamment, vers la « Green IT* ». Un investissement qui va permettre sur le moyen-long terme de consommer moins d'énergie, de matériaux... et donc d'être plus rentable, tout en engageant, avec sens, les collaborateurs.

Enfin, l'innovation technologique ou une vision responsable ne seront rien sans des talents pour les mettre en musique. Mais ces ressources humaines doivent pouvoir être coordonnées de manière agile, tout en faisant appel à l'intelligence collective au travers d'outils de collaboration performants. C'est l'apport de l'accélération organisationnelle.

2 • LES PRESSIONS EXTERNES ET LES ATTENTES SOCIÉTALES

Ces trois transformations ont aussi pour point commun d'être motivées à la fois par des aspirations et ambitions internes et de multiples pressions exogènes : consommateurs, ONG, marchés financiers, régulateurs qui, tous, exigent des entreprises une transformation profonde.

3 • LA TECHNOLOGIE COMME CATALYSEUR

L'adoption des nouvelles technologies joue un rôle de catalyseur et d'accélérateur dans les autres transformations : l'analyse de données pour la gestion des ressources, la mise en place du travail à distance et de collaborations en ligne, etc.

4 • RÉSILIENCE* ET ADAPTABILITÉ

La crise sanitaire a forcé nombre d'entreprises à faire preuve de plus d'adaptabilité et de résilience*. Une nécessité d'agilité qui s'est encore accrue, ensuite, face au durcissement du contexte économique et du passage à un environnement de polycrises* (géopolitique...). Les entreprises qui avaient déjà intégré des aspects de ces trois accélérations étaient alors mieux préparées pour faire face à cette succession de défis imprévus.

5 • INNOVATION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

Enfin, ces différents changements représentent pour les entreprises de multiples opportunités pour innover et créer un écart concurrentiel : création de nouveaux modèles d'affaires ou de nouveaux produits et services.

EN CONCLUSION

Trois exemples concrets d'interdépendance :

- Aujourd'hui, un nouveau chantier digital ne peut pas ne pas intégrer la dimension Green IT*.
- Une stratégie durable ne peut pas ne pas intégrer les apports du numérique dans l'aide à la conception ou au suivi de l'impact.
- L'accompagnement des talents évoluent vers de la micro-personnalisation grâce aux apports du numérique, de la data et de l'IA.

INNOVATION SMART ET FRUGALE : COMMENT FAIRE MIEUX AVEC MOINS ?

L'approche basée sur l'innovation frugale* à largement gagné en confiance dans les directions d'entreprises, étant mise désormais au cœur de toute décision de transformation et d'accélération. Chaque nouveau développement de produits ou services intègre donc une triple dimension : simplicité, efficacité et rentabilité.

LA SIMPLICITÉ

Facilite la compréhension et l'adoption.

Des processus et des produits simples sont plus faciles à appréhender et à adopter, tant pour les employés que les partenaires ou les clients. Cela réduit les barrières à l'entrée et accélère l'adoption de nouvelles solutions ou stratégies.

Réduit les coûts et les complexités.

La simplicité dans les opérations, les structures, ou le choix des outils et solutions, permet de rationaliser les dépenses et réduire les coûts inutiles, ou encore les complexités qui peuvent entraver la croissance et l'efficacité.

Améliore la flexibilité et l'agilité.

Une approche simple permet de s'adapter plus rapidement aux changements du marché, de faire preuve de résilience* et de capter les potentielles opportunités d'innovation.

L'EFFICACITÉ

Optimise les ressources.

L'efficacité implique de faire le meilleur usage possible des ressources disponibles, qu'il s'agisse de temps, de main-d'œuvre ou de capital. La recherche est à l'optimisation de l'existant plutôt qu'à l'expansion extérieure.

Améliore les performances.

Des processus efficaces conduisent à une meilleure performance globale de l'entreprise, en maximisant les résultats tout en minimisant les efforts, là encore que ce soit en termes de rapidité ou de coûts.

Crée un avantage concurrentiel.

Une entreprise efficace peut offrir ses produits ou services plus rapidement, avec une meilleure qualité, ce qui lui confère un avantage concurrentiel sur le marché. C'est aussi la possibilité d'avoir une offre plus étoffée ou d'aller un cran plus loin dans l'innovation, avant ses concurrents.

LA RENTABILITÉ

Assure une viabilité à long terme.

La rentabilité est essentielle pour assurer la durabilité de l'entreprise. Sans rentabilité, l'entreprise ne peut pas survivre sur le marché compétitif.

Permet le réinvestissement et la croissance.

Au-delà de la pérennité de l'entreprise, les profits vont permettre un réinvestissement partiel dans des sujets stratégiques pour la croissance de l'entreprise : transformation, innovation, expansion etc.

Nourrit l'attractivité financière de l'entreprise.

Une entreprise rentable attire plus facilement des investisseurs et des partenaires financiers, ce qui est crucial pour l'expansion et le développement de nouvelles initiatives.

L'équation consiste donc à créer de nouveaux produits et services de façon optimale, dans un contexte de ressources limitées, en minimisant la complexité et le coût. Un enjeu qui appartient aux directions mais aussi au niveau des équipes RH et de communication interne pour sensibiliser l'ensemble des équipes.

Reste la question de la temporalité et le défi de prioriser chaque chantier initié au sein de l'entreprise.



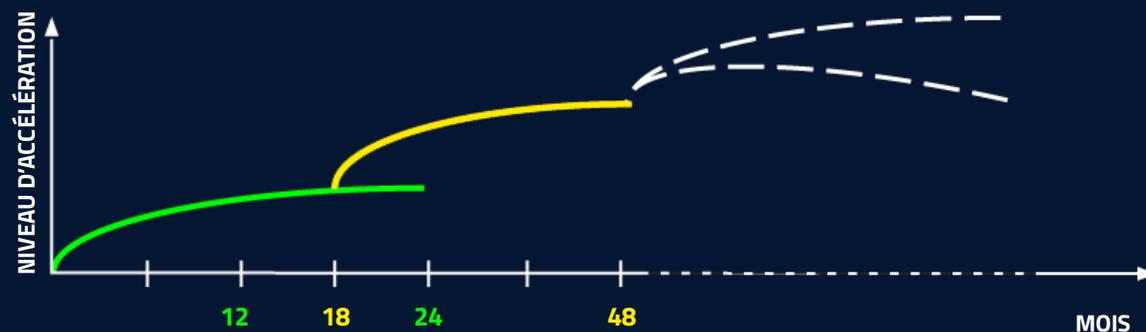
RATIONALISATION & PRIORISATION DE LA TEMPORALITÉ DES CHANTIERS

PILOTER & ARTICULER VOTRE ACCÉLÉRATION AVEC L'IDENTIFICATION DES CHANTIERS **NOW** & **NEXT**

CLASSIFICATION DE VOS CHANTIERS

À l'heure où toutes les organisations fourmillent de chantiers «divers et variés» et où un impératif d'économie de moyens s'est imposé, il est primordial de clarifier et de prioriser les projets et d'identifier les points de mutualisation et de convergence puisque les entreprises ne peuvent plus tout soutenir et financer.

L'approche que nous vous proposons se décompose en une articulation de chantiers « **NOW** » et de chantiers « **NEXT** », associés à une vision stratégique d'entreprise.



CHANTIERS **NOW**

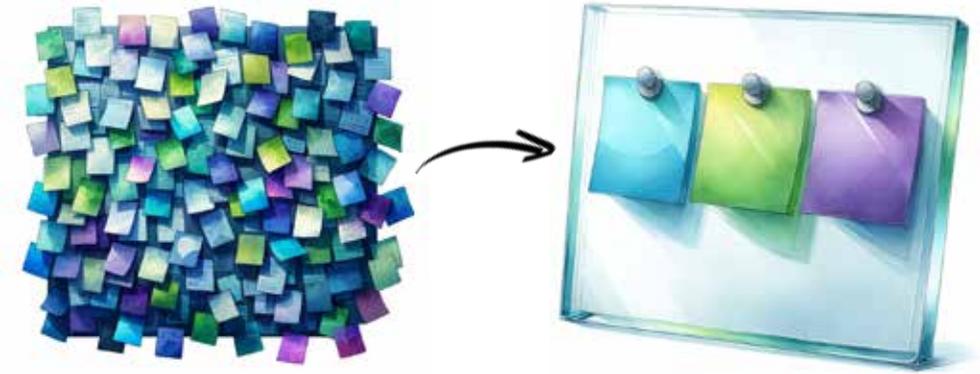
Ils représentent une majorité des chantiers initiés dans les organisations, en réaction au contexte de polycrises* et aux multiples urgences qui émergent du quotidien. De façon tactique, ils sont engagés sur des périodes courtes allant de quelques semaines à 24 mois.

CHANTIERS **NEXT**

À l'agenda dans les 18 à 48 mois, les chantiers NEXT sont plus stratégiques et répondent à des enjeux plus long terme, qui nécessitent un découpage en plusieurs sous-projets pour tendre vers l'objectif final. Cela englobe également les projets qui ne sont pas jugés encore prioritaires par les organisations.

VISION **STRATÉGIQUE**

On cherche ici à définir une trajectoire à plus de 4 ans, qui va permettre d'inspirer et servira de «colonne vertébrale» pour l'ensemble des projets initiés. Toutefois, dans un monde incertain, hormis les enjeux liés à la trajectoire carbone, il est fort probable que celle-ci devra être régulièrement réajustée.



COMMENT RÉUSSIR CETTE ÉTAPE DE HIÉRARCHISATION ET DE PRIORISATION ?

Pour naviguer efficacement dans le flux incessant de projets et d'initiatives, il est essentiel de se concentrer sur ce qui va véritablement contribuer à la transformation de l'entreprise à son accélération, sans perdre des collaborateurs en chemin, faute d'une ligne directrice cohérente. La réussite repose sur la capacité à se focaliser sur l'essentiel, en évitant la dispersion des ressources et en maximisant l'impact des actions choisies. Cela nécessite une discipline dans la sélection des projets, en privilégiant ceux qui s'alignent étroitement avec les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation et qui promettent le plus grand retour sur investissement en termes de valeur ajoutée et d'innovation.

MAÎTRISER LES JALONS POUR RÉUSSIR CES CHANTIERS

Dans la gestion des projets de transformation et d'accélération, les jalons doivent être clairement définis et alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils servent de points de contrôle pour évaluer les progrès, réajuster au plus tôt, dans une démarche apprenante, et prendre des décisions éclairées. Ils permettent également de s'assurer que les actions engagées aujourd'hui sont bien alignées avec les objectifs stratégiques à plus long terme.

Saviez-vous qu'il existe un consensus autour de la réduction de la durée des jalons, en les passant de six mois à trois mois ? Cette réduction des délais permet de gagner :

EN FLEXIBILITÉ • Bien que les jalons soient importants, **ils doivent pouvoir être suffisamment flexibles** pour s'adapter aux découvertes et aux changements de contexte. Une rigidité excessive peut entraver l'innovation et la réactivité. Il faut être en mesure d'intégrer de nouveaux enjeux.

EN CAPACITÉ DE RÉVISIONS • **Des points réguliers** permettent d'établir un point d'avancement, de célébrer les progrès, de recueillir des retours et d'ajuster en continu, de façon itérative, les problèmes ou freins qui se présentent.

EN GESTION DES RISQUES • **Une évaluation continue des risques et une planification de contingence** sont nécessaires pour naviguer dans les complexités et les incertitudes des grands projets d'accélération. Cela permet d'adopter une posture plus proactive quant aux risques et menaces qui peuvent se présenter.

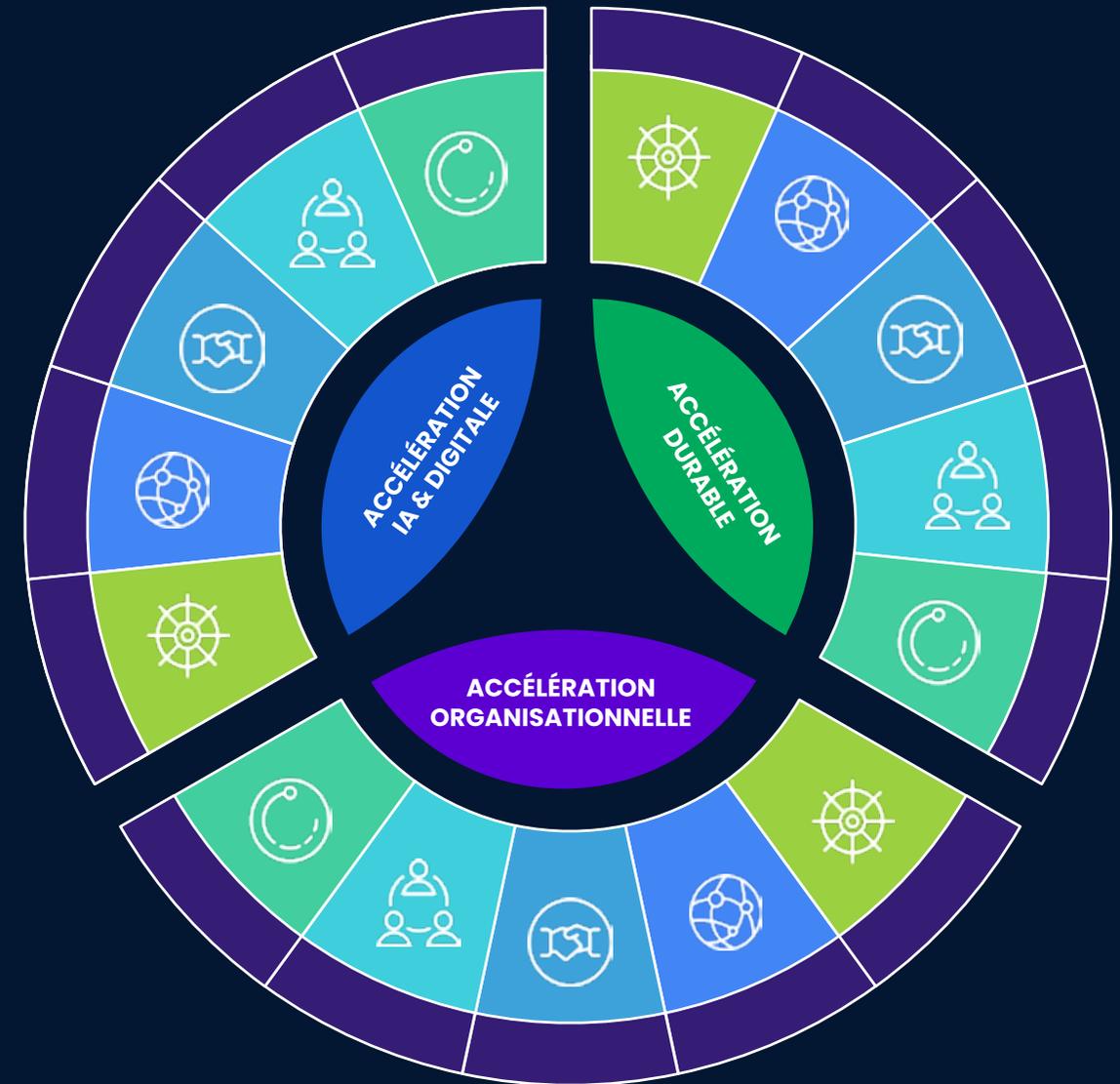
UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE QUI REPOSE SUR 5 FONCTIONS CLÉS

POUR POSITIONNER LES CHANTIERS DIGITAUX, DURABLES, ORGANISATIONNELS RÉELLEMENT STRATÉGIQUES.

Une fois les chantiers « Now » et « Next » clairement identifiés et priorisés, il est nécessaire de les associer ensuite aux fonctions clés de l'entreprise. Partager aux collaborateurs la vision de l'entreprise, et les missions qu'elle s'est donnée à court et moyen terme, va participer à l'alignement des efforts vers des objectifs communs, tout en renforçant la cohésion et l'efficacité globale de l'organisation. C'est dans cette synergie puissante et holistique que se trouve une des clés des entreprises résilientes, innovantes et orientées vers un succès durable.

L'enjeu consiste à positionner les chantiers digitaux, durables et organisationnels de façon stratégique sur les 5 fonctions clés.

LES 5 FONCTIONS CLÉS



Vision holistique des 3 accélérations associées aux 5 fonctions clés.

QUELLE INTÉGRATION STRATÉGIQUE DES CHANTIERS AU SEIN DES 5 FONCTIONS CLÉS ?

CHACUNE DES TROIS ACCÉLÉRATIONS DOIT POUVOIR SOUTENIR LA STRATÉGIE ET LES ENJEUX DES 5 FONCTIONS CLÉS



ORGANISATION & FINANCE

Il est nécessaire d'initier une optimisation de la structure opérationnelle pour :

- **améliorer** l'efficacité de l'entreprise,
- **assurer** une gestion rigoureuse des coûts qui va soutenir la rentabilité,
- **allouer** de manière intelligente le capital pour financer la croissance et l'innovation,
- **s'adapter** aux évolutions du marché pour rester compétitif,
- **mettre en place** des pratiques de gouvernance solides pour assurer la durabilité et répondre aux attentes des parties prenantes.

Il est également important de **naviguer avec agilité** dans un environnement économique global incertain, en mettant l'accent sur les accélérations et en faisant preuve d'adaptabilité en continu.



DATA & TECHNOLOGIE

La stratégie vise à mieux exploiter les données pour :

- **générer** des insights*,
- **optimiser** les opérations,
- **aider** le change management
- **et créer** plus de valeur business.

Il s'agit de s'engager dans un processus de nettoyage et de structuration de la donnée pour qu'elle soit facilement activable et ce, de façon éthique.

Cela nécessite également d'intégrer les technologies avancées (IA, cloud, IoT*) pour améliorer l'offre de Produits & services, tout en assurant la sécurité des données et leur conformité réglementaire. Prioriser l'accélération numérique et rationaliser les outils utilisés est essentiel pour rester compétitif et se focaliser sur l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, la sécurité des données et l'ouverture vers de nouveaux modèles économiques.



RELATION CLIENTS ET USAGERS, MARKETING, COM ET VENTES

Comment créer une image de marque forte, cohérente et capable de **féderer une communauté de clients et fans ou d'usagers** génératrice de valeur ?

Les enjeux sont multiples, allant de la proposition d'un parcours client* omnicanal* fluide et sans couture, à la personnalisation de l'ensemble des communications et de l'expérience client au global.

Avec un objectif final : **optimiser la conversion.**

La priorité est donnée à l'écoute client et à la réactivité pour anticiper et répondre aux besoins en constante évolution, dans l'optique de créer une relation sur le long terme et de fidéliser.



RH, CULTURE & TALENT MANAGEMENT

La stratégie RH et management d'un grand groupe s'articule autour de l'attraction, du développement et de la rétention des talents, en créant un environnement de travail inclusif et stimulant. Elle vise à **aligner les objectifs de l'entreprise avec les aspirations des collaborateurs par des parcours de carrière personnalisés, une formation continue, et une évaluation de performance équitable.**

La culture d'entreprise doit encourager l'innovation, le travail d'équipe et la responsabilisation.

Prioriser le bien-être et l'engagement des collaborateurs est essentiel pour maintenir une haute performance et favoriser l'agilité organisationnelle face aux changements du marché.



IMPACT, SUPPLY CHAIN & OPÉRATIONS

L'enjeu consiste à se focaliser sur l'efficacité opérationnelle, la durabilité et la résilience*. Cela implique **l'optimisation de l'ensemble de la chaîne de production, de l'approvisionnement pour réduire les coûts, aux méthodes logistiques jusqu'au transport.**

Le tout venant servir des objectifs de rapidité, de rentabilité et de minimisation de l'empreinte écologique.

La collaboration avec des fournisseurs responsables et l'investissement dans des technologies vertes et innovantes sont essentiels pour améliorer de façon continue l'impact local, social et environnemental positif de l'entreprise, renforçant ainsi sa responsabilité sociétale et son attractivité auprès des consommateurs, des investisseurs, des collaborateurs et de l'ensemble des parties prenantes.

RECOMMANDATION

Il faudra tout de même prévoir que dans les mois et années à venir, ces stratégies évolueront en fonction d'éléments à la fois structurels et conjoncturels. Il est donc **primordial de bien suivre et maîtriser les changements à apporter pour mieux anticiper et implémenter** les évolutions nécessaires à venir.

Par ailleurs, **les fonctions tendent à se rapprocher face à des objectifs communs** où, par exemple, la CSRD* a renforcé les points de mutualisation entre les stratégies d'organisation et financière et la stratégie d'impact, tandis que le virage « data driven » a inévitablement rapproché les équipes data business des ressources humaines, notamment dans le cadre d'une phase de formation et d'acculturation à la data au sein de l'ensemble de l'entreprise.

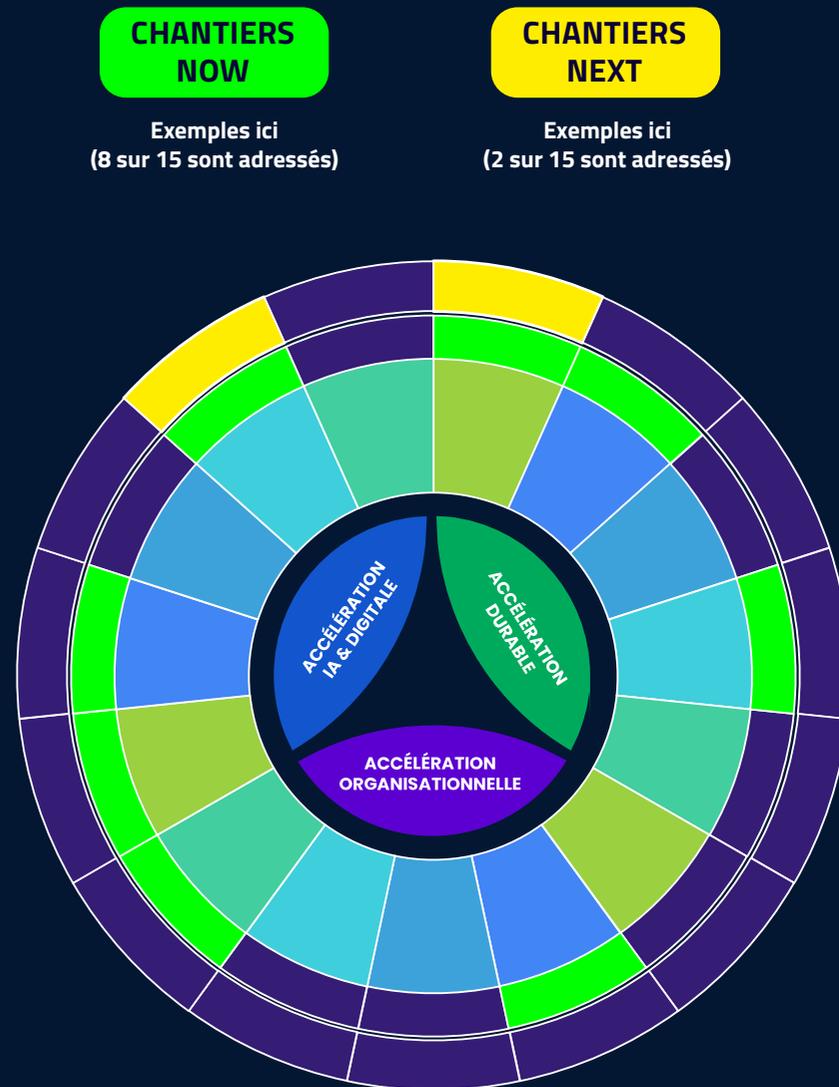
LE RADAR DE MATURITÉ

EXEMPLE D'AUDIT DES CHANTIERS DÉJÀ ENGAGÉS

L'audit des trois accélérations à l'aune des stratégies des 5 fonctions clés va permettre d'identifier les chantiers « Now » déjà adressés et ceux à mettre en place rapidement pour combler les manques et retards.

Dans la même logique, ce radar permet d'identifier si des chantiers « Next » sont bien programmés, afin de s'assurer que les équipes continuent à nourrir la vision long terme de l'entreprise malgré les nombreuses urgences court-termistes.

Cette approche pragmatique permet ainsi de définir 30 chantiers à court et moyen termes et dont il faut ensuite suivre l'évolution dans le temps pour mesurer avec efficacité le degré de maturité de l'entreprise concernant la triple accélération durable, digitale et organisationnelle.



LE TABLEAU DE SUIVI DES CHANTIERS

UN ATOUT POUR SUIVRE ET PILOTER L'AVANCEMENT DE VOTRE ROADMAP

Ce tableau de bord permet une vision holistique du suivi des chantiers selon les deux temporalités « Now » et « Next » et leur état d'avancement.

BOARD TRIPLE ACCÉLÉRATION

	ACCÉLÉRATION IA & DIGITALE					ACCÉLÉRATION DURABLE					ACCÉLÉRATION ORGANISATIONNELLE				
CHANTIERS NOW À l'agenda des 24 prochains mois															
CHANTIERS NEXT À l'agenda dans 18 à 48 mois															
VISION STRATÉGIQUE À plus de 48 mois	Définie dans le plan stratégique de l'organisation														

- Chantier bien engagé ou réalisé
- Chantier engagé avec difficulté
- Chantier pas engagé
- Chantier en retard ou bloqué



EN SYNTHÈSE

Dans un monde instable, il est important de se concentrer sur l'essentiel et sur les chantiers qui participent de manière véritablement mesurable à l'accélération de l'entreprise. Les entreprises et les organisations gagnantes seront celles qui auront réussi, grâce à une culture d'entreprise forte, à aligner leurs chantiers, leurs équipes, leurs infrastructures et les assets technologiques, et ainsi permettre de bâtir une croissance durable.

Cette démarche encourage l'alignement organisationnel avec la vision stratégique et facilite l'optimisation des moyens et ressources mobilisés. Elle peut donner lieu à un ou plusieurs workshops collaboratifs, mobilisant tout ou partie des équipes, où chacun pourra indiquer les chantiers « Now » et « Next » pour son périmètre fonctionnel.

Ceci permet d'aboutir à un tableau de suivi synthétique pour chaque temporalité, qui reprend les chantiers clés identifiés en amont et co-construits avec les équipes.

À PROPOS DU HUB INSTITUTE

Depuis 2012, les auteurs de cet ouvrage, Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier, pilotent le HUB Institute, un cabinet d'accélération business IA & Digitale, Durable et Organisationnelle.

Véritable tiers de confiance pour les dirigeants, le HUB Institute anime ainsi des communautés professionnelles réunissant 90 000 décideurs de grandes entreprises et ETI pour échanger autour des innovations, bonnes pratiques et retours d'expérience.

LA RAISON D'ÊTRE DU HUB INSTITUTE

Sa raison d'être consiste à accompagner les entreprises et leurs dirigeants dans leur adaptation aux évolutions technologiques, environnementales et sociétales. Le HUB Institute offre une plateforme d'accélération et de partage des meilleures pratiques à travers de l'accompagnement, des formations, des publications et des événements référents.

Le HUB Institute se positionne comme un catalyseur de changement en aidant les entreprises à comprendre et à anticiper les grandes tendances qui redéfinissent les industries et en facilitant la collaboration entre les écosystèmes d'acteurs de l'innovation. L'objectif est de permettre aux organisations d'être plus résilientes, compétitives et durables dans un environnement global en constante mutation.

LA MISSION DU HUB INSTITUTE

- Anticiper et décrypter les tendances business à 12/24 mois pour aider les entreprises dans leur prise de décision.
- Acculturer les tous les niveaux de l'entreprise du Comex* jusqu'aux équipes opérationnelles.
- Faciliter l'interconnexion de toute l'écosystème business.

LES ACTIVITÉS DU HUB INSTITUTE

1 - Pour les entreprises, organisations et acteurs publics

- Adhésion pour embarquer vos collaborateurs et partager avec les 120+ entreprises membres
- Rapports thématiques pour analyser les tendances clefs directement en fichier source
- Formations de tous niveaux à l'IA, au digital, à la RSE, au marketing, au futur du commerce...
- Learning Expedition (USA, Europe, Asie, Moyen-Orient) pour s'inspirer et détecter les tendances
- Retail Tours (Paris, Londres, Amsterdam) pour benchmarker les meilleures pratiques
- Consulting : Etudes, Benchmark, Cadrage & Advisory pilotés par nos analystes internes et externes
- 50 événements business et sectoriels pour engager sur les enjeux, les solutions et networker
- Boards & Councils stratégiques sectoriels pour échanger entre pairs

2 - Pour les les offreurs de solutions et de services (éditeurs de logiciel et agences)

- Génération de leads et visibilité lors de nos conférences business et sectorielles.
- Déjeuners & dîners sur mesure pour connecter avec les décideurs de votre secteur.
- Production de contenus B2B (livres blancs, études, ouvrages...).
- Production d'événements B2B sur-mesure inhouse ou au HUBLOFT à Paris 8e.



COMMENT RÉUSSIR VOTRE TRIPLE ACCÉLÉRATION

Édité par le HUB Institute - 29 rue d'Astorg - 75008 Paris - www.hubinstitute.com
Imprimé par Reprocolor - The Book Edition - 630 rue des Bourreliers - 59320 Hallennes-lez-Haubourdin - France.
ISBN : 978-2-95944750-0
Dépôt légal : septembre 2024.

© HUB Institute 2024.