

VI. J.W., CORPORATE MARKETING MANAGER

- *Quelle est votre position et quelle a été votre évolution depuis que vous travaillez chez Colruyt ?*

J'ai commencé en 1994 en tant que gérant, j'ai été dans gérant dans 2 magasins. J'ai été formateur en logistique puis devenu manager. Puis j'ai été dans la chaîne d'emballage, puis la production, puis le recyclage. J'ai aussi mis sur pieds une nouvelle fabrique, puis je suis retourné vers la structure Colruyt avec les promotions de ventes, puis les private labels. De là, j'ai participé à la création de CCX – prémédia, c'est une advertising company/ design bureau. Puis je suis devenu responsable marketing et puis de corporate marketing qui a plusieurs activités : recherches de marchés, profils stratégiques, faire en sorte que le portefeuille de marques et que l'architecture du marché soient alignés, le positionnement, l'innovation. Ça c'est le niveau stratégique et puis il y a le corporate communication (communication en interne), private labels et puis l'entreprise de design. J'ai étudié le product design.

- *Utilisez-vous Agile que ce soit les principes, les méthodologies ou les outils ?*

Agile et la méthodologie Scrum sont des méthodologies qui sont utilisées dans un contexte de développement digital. En fait, ce n'est pas si nouveau. Je viens du développement de produit où ils ont aussi un certain nombre de processus. Et certains correspondent à certains domaines : l'environnement, l'architecture (jardin, ville), tout ce qui est design de produit, il y a tout ce qui est 2D : graphique, vidéo, photo, illustration, typographie, etc. Ce sont les domaines classiques du design. Le seul qui demande vraiment une méthodologie, c'est le product design. On appelle ça design taking : comment je peux accélérer ce processus et le rendre plus lean. Là, le but est d'avoir un prototype aussi vite que possible. IDO, creative thinking et Tom Kelly ont fait des livres très intéressants sur ce sujet. Il y a aussi le service design (UI, UX) : ils utilisent le digital pour développer les persona's, créer les touchpoints. C'est purement une méthodologie de design. Ce sont tous des petits blocs et ça permet de travailler avec Agile ou Scrum, qui sont en fait très opérationnels. Dans ce sens, utiliser Agile et Scrum fait en sorte de pouvoir construire des produits digitaux plus vite. Mais ce n'est pas seulement ça. Pour construire un produit au plus vite et pour être bien innovant, il faut utiliser un certain nombre de process. On doit d'abord alors aller construire des choses et laissons ça ensuite tester par les consommateurs. Un autre process intéressant est de construire parallèlement pendant que les consommateurs testent le produit. Certains étudiants de la Stanford Design School ont pendant leur cours d'été construit une app dans un café en demandant constamment l'avis des gens qui étaient dans le café pendant qu'ils développent. Après 4 ou 5 semaines, ils ont construit une super bonne app qu'ils ont revendus pour des millions à Yahoo. Au plus vite on a de l'interaction avec les utilisateurs, au plus de sprints on aura, au plus on pourra aller plus vite, au plus le produit sera user-friendly.

Adapter Agile et Scrum dans les phases de développement de produit, nous faisons quelques blocs de lancement, de développement, on ira plus vite. Ça se fait selon Scrum, pas selon Agile, avec les blocs à part et les sprints. Ça se fait principalement de cette façon pour le développement. Chez nous, on peut aussi adapter Scrum à des choses totalement différentes. Scrum n'est rien d'autre qu'un process. Cela peut s'adapter au bureau d'emballage et de design, au département des private labels : là passe 6000 commandes sur un an. Pas toutes les commandes doivent passer toutes les étapes du process. Il y a 5 ou 6 process. Chaque process a environ 8 étapes. Chaque commande qui vient, on regarde quels process sont nécessaires et comment les combiner. On appelle ça task management. J'ai envoyé des personnes de l'entreprise à des cours de Scrum qui ne travaillent pas du tout dans le digital : les étiquettes, les emballages, etc. Nous n'offrons pas ça nous même mais c'est un cursus spécialisé.

Dans notre organisation, nous avons un département l'e-factory qui construit des produits digitaux (websites, apps, etc.). Ils viennent d'un environnement classique et ils essaient d'implémenter Scrum.

Mais ça, c'est la fabrique, ce sont les hommes qui construisent vraiment quelque chose. Nous devons leur donner un plan détaillé de ce qu'ils doivent construire. L'architecte doit donner son plan et après ils commencent à construire, c'est un monde digital. Ils vont direct construire un prototype et puis analyser, faire le design process et puis Scrum. Mais nous ne sommes pas encore si loin. Nous avons un design process qui est très simple : il y a des sites internet sur lesquels on peut tester le design et le clarifier. Une fois que le plan est fait, on le met dans la fabrique et dans la fabrique, on a le process Scrum avec autant de sprints. Quand on a le minimum viable product, par exemple un site internet, nous allons regarder ce qui va, ce qui ne va pas. Tout ce qui doit être fait va être mis sur une liste, le backlog. Puis eux vont regarder avec le backlog comment ils peuvent agencer les sprints. Après 3 semaines, ils reviennent vers nous, on dit notre avis puis deux nouveau 3 semaines de sprint etc. C'est donc déjà un peu agile, nous travaillons donc en deux étapes. Nous travaillons aussi en 2 étapes à cause en partie de l'IT legacy. Pour construire des produits digitaux, il faut parler avec les banques de données. En innovation, le design et la production de ce produit digital sont deux choses bien différentes parce qu'il y a beaucoup trop d'interactions. Les personnes qui peuvent produire doivent voir avec les architectes et les designers, parler avec plusieurs bases de données.

- *Pour les projets d'innovation que vous mettez en place, utilisez-vous Agile ou les principes ?*

Nous n'avons un certain nombre de principes d'innovation, comment on peut atteindre l'innovation. Nous nous sommes inspirés de la Stanford Design School. Là, c'est purement digital mais l'innovation va plus loin que le digital. Nous avons défini l'innovation comme : bringin creativity in the market. Cela inclut les processus (comme les processus Scrum), les process sont super importants en innovation. Cela inclut aussi la créativité, faire une nouvelle combinaison de qqchse par exemple, cela peut être à propos de produits, d'adaptations digitales, etc. Sur le marché, on innove aussi si les utilisateurs sont prêts à s'adapter à l'innovation, sinon c'est une découverte. Il y a énormément de sortes d'innovation : une innovation de produit (private labels, innovation dans les magasins comme un container store de Starbucks ou un pop up store), une innovation sur le business model. Selon l'innovation, on va adapter le processus, ils ne peuvent pas tous aller aussi vite. Au plus vite on peut construire un prototype, le montrer et avoir des interactions avec les utilisateurs, au plus vite va le process. Cela peut se faire en 2-3 semaines pour avoir un prototype d'un produit mais pour un prototype de magasin, ça dure des mois. L'innovation, ce n'est pas une découverte. Xerox, par exemple, ont inventé tout ce qu'on connaît dans un bureau. Ils ont un laboratoire immense avec professeur, PhD, etc. pour inventer le bureau du futur. Mais ils n'ont rien pu apporter sur le marché car ils ne comprenaient pas si les utilisateurs étaient prêts à s'adapter à ces innovations. Steve Jobs en a fait des innovations, les a amenés sur le marché.

L'innovation, c'est être plus consciencieux, plus créatif et plus rapide. La vitesse est importante en innovation mais c'est aussi être consciencieux. On doit partir des besoins des consommateurs, du marché qui change et se demander comment on peut aller répondre à ces besoins. Il faut être capable de remplir les besoins futurs des consommateurs. On ne peut pas créer les besoins, c'est le contexte qui évolue. Scrum est rapide, la créativité a de la place dans le processus. La créativité vient du fait de construire des choses, d'interagir avec les gens, etc. Avec Scrum, on planifie très bien mais pour le processus de créativité, il faut créer beaucoup de choses, des logos, images etc. Pour être plus conscient, il faut être empathique, chercher la simplicité. Il faut aussi pouvoir aller off the record et savoir collaborer avec d'autres personnes : construire, expérimenter et montrer des choses. Il faut pouvoir comprendre le client et partir du client. Il faut partir des recherches de marché. Construire un nouveau magasin ne va pas si vite donc on va d'abord décrire le concept, raconter le récit, faire des visuels et là, on peut déjà aller le tester auprès des consommateurs. C'est aussi une sorte de prototype très primaire. Au plus les

consommateurs sont impliqués dans le processus, au plus vite on pourra innover. Ce n'est pas quelque chose qui est par écrit avec Scrum, c'est surtout pour les adaptations digitales.

L'innovation ne doit pas être complète, il faut avoir un minimum viable product pour pouvoir le tester. La simplicité, c'est la clarté, la transparence et être user-friendly. En retail, les processus d'innovation ne doivent pas influencer les opérations car nous avons une part énorme d'opérationnel. Autrement, ça ne va pas. L'innovation est toujours liée au changement et à la résistance dans une organisation. Il faut pouvoir être rapide pour être le premier sur le marché et avoir un avantage concurrentiel.

La rapidité est le meilleur ami de la familiarité et la familiarité/confiance est liée avec l'innovation. Il faut souvent engager une équipe pour ça, c'est lourd d'avoir des contrats avec des freelances. Les personnes ne connaissent qu'une partie du projet mais s'ils peuvent la développer vite, je serai le premier sur le marché. La collaboration est très importante, il faut aussi faire des IP. Les équipes d'innovations doivent être les plus petites possibles, il faut quelqu'un qui a la vision. Ça c'est un peu différent de Scrum, pour l'innovation, il faut prévoir un scope trop large, un budget beaucoup trop petit et une deadline très courte aussi. Et avec une petite équipe, on peut être créatifs. Il ne faut plus avoir le réflexe d'aller demander des ressources aux gens de l'entreprise car ils ont une façon de travailler et de penser complètement différentes en innovation, ils sont un peu à part. Il faut que l'équipe soit complémentaire au niveau des compétences. En collaborant, on a plus d'idées et on crée plus de know-how. De là, on peut aussi développer le réseau.

Il faut expérimenter beaucoup pour augmenter la chance. Créer des prototypes n'est pas seulement une manière de valider les idées mais c'est aussi une partie intégrale d'un processus d'innovation. On crée puis on teste, c'est systématiquement apprendre et faire à la place de penser. C'est aussi une façon d'impliquer plus de monde et d'avoir plus de feedback. Un prototype est aussi plus facile à évaluer : ça oui, ça non, etc. Il faut aussi se faire confiance entre le prototype et la vente. On investit dans des techniques de prototypes. On peut être créatif et construire des prototypes comme un magasin entier avec des cartons. Il faut intégrer le prototyping dans le processus d'innovation. C'est plus du point de vue de la communication si on n'a pas encore de prototype : savoir pitcher l'idée notamment. On peut faire ça de manière très puissante avec le story telling et sur un temps très court avec le elevator pitch. Mais on n'y est pas vraiment habitué dans notre culture. Les américains font ça plus. Nous investissons aussi là-dedans : pitcher, convaincre de façon très compacte.

- *Comment gérer vous les idées et la créativité au sein de Colruyt ? Slide : awareness to idea and idea to innovation*

Au niveau de l'idée : ID management avec Idea Net, c'est un outil où chacun donne son idée et on gère ces différentes idées. Dans beaucoup d'entreprises, il y a une équipe qui fait des études de marché et de là, viennent aussi beaucoup d'idées de ce qu'on pourrait mettre sur le marché → Business Intelligence, Trends, R&D, market research, customer behavior ou risk management. Ce sont des personnes de finance qui étudient les risques et les opportunités. Ils sont très concentrés sur un sujet et il faut aller chercher l'idée car ils ne vont pas nécessairement venir d'eux-mêmes avec l'idée, ce sont des chercheurs. Si un manager dit que ça va avec sa vision et son budget alors on peut lancer le projet et le processus d'innovation. Les recherches et les idées doivent être gérées d'une façon complètement différente que le processus d'innovation. Ce sont aussi des personnes complètement différentes : chercheurs, analystes, financiers, etc. Une fois qu'on est dans le processus d'innovation, ce sont des marketers, designers, profils qui veulent être rapides. Il y a là-dedans 3 étapes : définir le système (par exemple faire un magasin de nuit, il faut pouvoir le dimensionner avant de pouvoir définir le concept : être amical, les produits, les prix, etc) et là on peut aller vers les consommateurs, on appelle ça le concept writing avec la proposition et les croyances du projet (pourquoi ça va marcher) et on va construire un prototype au plus vite. Et enfin, on fait le prototype et le reality check. Le business plan tue l'innovation. Une fois

qu'il est fait, on peut y aller. Et puis il y a l'implémentation avec Scrum, il faut changer l'image du monde. Ce process est très agile. Le processus du milieu est un process qui vient du monde du product design.

- *Trouvez-vous que Colruyt Group est une organisation agile ou pourrait le devenir ?*

Il y a des études de Reputation Institute (retrack) qui parlent du niveau d'innovation de Colruyt et d'autres organisations. Ils regardent ça sur certains critères : finance, performance, sustainability, innovation, etc. Nous sommes un retailer innovant. D'un point de vue historique, c'est sur mais un peu moins ces dernières années, on essaie de revenir à ce niveau d'innovation. Pas tout le monde peut être innovant dans une organisation de retail. Dans un magasin, c'est mieux d'être opérationnel et pas innovant. Mais d'un autre côté, on a un certain nombre d'objectifs pour être innovant, c'est aussi nécessaire. Il y a beaucoup de concurrence et d'autres organisations qui sont aussi innovantes et il ne faut pas regarder juste dans le retail, la poste est aussi innovante et est un de nos concurrentes. Colruyt Group est une organisation relativement agile mais pas non plus extrême comme une start-up. Car dans une start-up, tout peut changer très vite. Une fois qu'on grandit, on peut toujours être agile (une centaine de personnes). Mais à partir d'un moment, cela devient plus difficile. Les banques sont très rigides par exemple. Nos camionneurs doivent aussi bien respecter les règles.

- N. VdB. : trendwatching
- J.V. : gestion du processus d'innovation
- E.W. : processus d'innovation mais surtout produits digitaux
- S.P. : processus d'innovation
- P.V., E.M. : e-factory, implémentation

VII. J. V., INNOVATION MANAGER

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et votre position au sein de celle-ci ?*

On a toutes les différentes marques qui sont en contact avec les consommateurs : Colruyt, Bio Planet, Spar, Cru, etc. Si on va plus vers le niveau « Corporate », il y a tout ce qui est ressources humaines, T&I (technic & innovation), systèmes, processus, etc. Et à ce niveau là, il y a aussi un niveau qui est « corporate marketing » et moi je me situe là-dedans hiérarchiquement mais mon rôle c'est R&D and Innovation manager. Ça veut dire que je fais la coordination de tout ce qui se passe en research & developpment et innovation. J'essaie d'assurer que tout ce qu'on fait, ça tient le coup, qu'il y ait une sorte de stratégie R&D&I et que les projets qu'on fait, R&D et aussi innovation, se passent bien et qu'on donne du soutien en méthodologie etc. Mais aussi, décider quels sont les projets et quels sont les projets qu'on ne fait pas.

- *Combien de projets y a-t-il sous votre direction ?*

Il n'y a pas de projets sous ma direction, ils se situent dans les autres équipes, dans l'organisation. C'est un choix qu'on fait consciencieusement. Il y a une cinquantaine de projets en R&D et une quarantaine en innovation. Il y a des petits et grands projets, ce n'est pas qu'ouvrir de nouveaux magasins. Il y a aussi de toutes petites innovations.

- *Depuis quand travaillez-vous chez Colruyt et quelle a été votre évolution au sein de l'entreprise ?*

Je travaille depuis un peu plus d'un an, c'est un nouveau rôle. Avant, tout le monde faisait ce qu'il voulait, aujourd'hui encore il n'y a pas de changements. Mon rôle est venu parce qu'on voyait qu'il y avait des décalages, pas assez de direction dans tous les efforts qu'on faisait. Il y avait deux marques qui sont une organisation différente qui étaient en train de faire un projet qui était plus ou moins

exactement le même. C'est comme ça qu'on a dit que ce rôle était important. Avant, j'ai un passé de consultant ici pendant 3 ans. J'ai travaillé dans une autre équipe mais au moment où on a dit qu'on cherchait quelqu'un comme ça, j'ai posé ma candidature.

- *Concernant l'Agile, est-ce que vous utilisez les méthodes Agiles ? Ou les équipes qui travaillent sur des projets d'innovation ?*

Oui et non, premièrement, ça dépend de ce que tu entends par Agile. Je crois qu'on utilise très souvent des principes de la méthodologie Agile. Mais on n'utilise pas vraiment l'Agile project management et Scrum. Je crois que le principe d'Agile project management, c'est quelque chose qui est très proche de tout ce qui est innovation. L'approche pour un projet innovation a naturellement la même dynamique qu'un projet Agile, avec la méthodologie Scrum, etc. Ce que moi je crois, c'est que le Scrum et Agile project management, à un certain point, manquent des spécificités qui sont importantes dans un projet d'innovation. Agile project management n'est pas égal à innovation mais innovation correspond au principe d'Agile project management. C'est ce que moi je crois.

- *Vous n'utilisez pas le planning Scrum avec les sprints etc, mais de quelle manière vous appliquez Agile ?*

Pour moi, un des principes, est que dans un projet d'innovation, ce qui est super important c'est velocity et speed, c'est aller vite. Il y a une sorte d'imperfection qui est acceptable. Je parle toujours de perfect imperfection parce qu'on va être très conscients de ce qu'on doit avoir vraiment sous contrôle et vraiment bien et alors où est-ce qu'on peut être content avec 80%. C'est un principe que, moi dans mon opinion, comme moi je connais Agile management et Scrum, c'est intéressant et correspond. La vélocité et la vitesse, ce qui est important c'est vraiment Scrum. La raison pour faire quelque chose en Agile, c'est aller plus vite.

Le deuxième principe, c'est aller plus vite et faire un mind shift. On doit pouvoir faire des mind shifts et ça, c'est 100% innovation. D'un autre côté, l'innovation dans le retail n'est pas comme une innovation n'importe où. C'est quelque chose de spécifique dans le retail parce qu'on est dans un marché qui est super compétitif. C'est un marché où il est vraiment très difficile de protéger les innovations qu'on construit. Si on commence un magasin comme Cru, il n'y a aucunes raisons pour Carrefour ou Delhaize de ne pas faire la même chose, on n'a pas d'IP, on n'a aucune protection. Donc il est important d'avoir une sorte de confidentialité dans les projets qu'on fait. Comment l'applique-t-on ? Tu peux mettre les gens qui travaillent là-dessus dans un garage et assurer qu'ils ne parlent pas avec n'importe qui donc ce qu'on dit c'est si on va assez vite et si on travaille avec un principe où on implique les personnes dont on a besoin mais pas plus que cela. Si quelqu'un me demande quelque chose, je vais répondre honnêtement. Ce n'est pas secret ni confidentiel. C'est la meilleure manière pour assurer la confidentialité.

Pour moi, ce sont quelques principes qui font qu'il y a des liens entre les projets innovation et les projets Agile.

- *En réalité, comment cela se traduit ? Par plus de réunions ou des rôles différemment répartis ?*

Au moment où on définit un nouveau projet, on va regarder de quelle équipe on a besoin. C'est quelque chose dont on a encore beaucoup de discussions parce que dans tous les projets qu'on fait au sein de l'entreprise, on va toujours dire : on a besoin de tant de personnes et tant de jours. Et alors on dit à cette personne qu'on en a besoin un jour par semaine et un autre 2 jours par semaines. Ce principe pour innovation ne marche pas car on perd le focus, la rapidité, la vitesse. Pour moi, il est important que quand on va définir une équipe qu'on a des temps pleins et qu'on a une très petite équipe, le plus petit,

le plus facile. On va essayer de trouver les personnes avec les bonnes expertises. Il y a aussi beaucoup plus important : les compétences avec le mindset qui est juste. On a besoin d'une sorte d'entrepreneur ou d'intrapreneur. Une fois qu'on fait ça, on a une petite équipe de 3-4 personnes et on y va. On les libère temps plein de leur travail. A part ça, toujours, tu vas avoir une situation où tu as ton équipe de base et alors tu as besoin de n'importe quelle expertise. On a besoin de quelqu'un de l'équipe d'achats ou de logistiques, etc. les trucs qui sont les plus importants, on essaie de les avoir dans l'équipe core. Et alors on va voir de quoi on a besoin dans l'organisation ou à l'extérieur. Et là, il n'y a pas de trucs qui peuvent bloquer. La question est toujours : « est-ce que j'ai besoin de quelque chose ? ». Par exemple, pour le projet Disj, on avait besoin de quelqu'un pour le site web. J'ai posé la question à une équipe en interne et ils ont dit : oui dans le planning on peut faire ça pour toi mais dans 6 mois. J'ai dit merci, je vais chercher quelqu'un à l'extérieur parce que j'ai pas le temps d'attendre. C'est une des règles de base, tout est possible. Le principe fondamental est la vitesse.

- *Quand avez-vous commencé à utiliser Agile ?*

Depuis que j'ai commencé à travailler ici.

- *Quand de nouvelles personnes vont sur un projet en innovation ? Faut-il former les membres ?*

Absolument, c'est mon rôle principal. On doit expliquer aux équipes la façon de travailler dans un projet innovation. Il y a des trucs vraiment contenu. Par exemple, il faut penser vers prototype, recherche marché, il y a un concept à écrire, il y a certaines étapes à suivre. Ça c'est une partie, une deuxième partie est le mindset. J'utilise de temps en temps de profils chef de projet de chez nous qui sont confortables à faire des projets dans la méthodologie de l'organisation. C'est vraiment un challenge de leur expliquer : oui mais maintenant, on va faire différent. On utilise tous les moyens qu'on a dans le project management qu'ici. On utilise les mêmes outils, la même logique. Le truc c'est que le mindset est tout à fait différent. Donc il n'y a pas beaucoup de chefs de projets qu'on a dans la maison qui sont capables de gérer un projet innovation. Ce que je vois, c'est que de plus en plus, les chefs de projet pour les projets qu'on fait ici (RDI). Ce sont des profils qui n'ont jamais fait de project management. Mais ce sont des profils qui ont différentes compétences mais c'est le pragmatisme. Et Scrum et Agile a ce même pragmatisme. C'est ça que je cherche, c'est un pragmatisme, une flexibilité, un réseau dans l'organisation.

L'innovation ce n'est pas gai, tout le monde me dit : oh innovation super, chouette et tu peux jouer un petit peu. Mais ce n'est pas vrai, si on veut vraiment faire de l'innovation. C'est du travail, c'est embêtant parce que tu pousses et tu tires dans l'organisation. Tu dois aller demander des ressources et les ressources que tu demandes ce n'est jamais les personnes qui ne sont pas qualifiées mais les meilleures personnes dans leur expertise. Je ne suis pas très populaire dans l'organisation mais il faut travailler, pousser, toujours poser des questions embêtantes et tout ça et ça c'est une compétence que je ne trouve pas tellement vite ici dans l'organisation.

- *Avant, c'était vraiment la méthode waterfall qui est utilisée ?*

Oui il y a la méthode classique, de plus en plus, il y a des équipes qui travaillent avec les méthodes Agiles et des méthodes Scrum. Certainement pour les projets IT. Peter, c'est un exemple. Ces équipes là utilisent les autres méthodologies. Je crois aussi que dans le principe waterfall/classique, il y a une certaine pression qui se pose sur ce type d'approche, autant que toutes les équipes et il voit qu'il y a d'autres façons de faire, qui vont plus vite, qui sont plus flexibles. Et tu vois que sur la méthodologie classique, il y a une certaine pression qui devient de plus en plus grande. Les gens voient qu'on est capables de mettre un nouveau concept en 3 mois plus ou moins. Et ils se disent : nous, pour adapter un système informatique, on a besoin d'un an et demi et alors ils se posent la question : que se passe t il ?

Il y a donc une pression. Je pense qu'à un certain moment les méthodologies comme Agile, Scrum, comme innovation, les principes qu'on utilise là-bas vont de plus en plus devenir le standard.

- *Vous en tant que manager de tous ces projets, participez vous parfois à des réunions ou c'est vraiment la coordination générale des projets ?*

Jusque maintenant, je suis beaucoup aller dans le contenu parce que c'était la première fois et c'était pour moi aussi très intéressant de voir les difficultés, de voir les possibilités là où on doit travailler. Maintenant, comme il y a de plus en plus de projets et comme il y a aussi plusieurs gens comme Nathalie par exemple qui ont un peu plus d'expérience dans ce type de gestion de projet. Pour moi c'est plus facile de dire : allez-y et c'est aussi mon rôle. Moi je dois assurer que les projets se déroulent d'une façon convenable mais ce n'est pas possible que j'aille dans le contenu de chaque projet. Les projets que je trouve un peu plus intéressants, alors je vais un peu plus dans le contenu et les autres je reste un tout petit peu plus à distance.

- *Pourquoi avez-vous décidé pour Agile ? quand vous avez pensé qu'il fallait changer de méthodes de travailler, aviez-vous pensé à d'autres possibilités ?*

On s'est tourné vers les principes d'Agile, c'est assez naturel je crois. C'est une approche qui est vraiment liée d'une façon très naturelle à l'innovation. Si tu me demandes comment innover alors ça doit aller vite, ça doit être flexible, il faut être une équipe avec beaucoup de focus. On doit pouvoir aller en interaction avec un client. Quand on voit ça avec les principes d'innovation, tu te dis que si Agile/Scrum n'existait pas, on devrait l'inventer pour un projet d'innovation. C'est aussi très logique qu'une approche classique waterfall ne marche pas. Entre les deux, il y a encore un équilibre. Là pour moi, c'est important que, bien qu'on est super flexibles et qu'on travaille dans une sorte de sprints (même si ce n'est pas vraiment un sprint), il est très important de garder la vue générale, avoir la stratégie. Il y a des principes aussi qui sont beaucoup plus liés à un projet ou une approche classique qui sont aussi utiles pcq à un certain moment, il y a le danger qu'une équipe Scrum va un petit peu partout et ça, c'est aussi qqch à sauvegarder.

- *Quand vous avez fait les formations pour les personnes ? Comment cela s'est passé ? Combien de temps cela prend de les former ?*

Jusqu'à maintenant, on ne fait pas de formations à proprement dit (mettre des gens 2-3 jours dans un contexte classique de formation) mais c'est vraiment on the job qu'on fait ça avec du coaching. C'est pour ça aussi que je ne cherche pas tellement des project managers mais je cherche des entrepreneurs et alors ce que nous on fait, c'est donner un peu de structure et de soutien à un entrepreneur. J'assure que tu ne fais pas qqch de mauvais ou de stupide, j'essaie d'éviter les stupidités. Et on les fait encore mais c'est autre chose. Mais c'est beaucoup plus facile de le faire de cette façon là comparé à quand tu prends un project manager qui a beaucoup d'expérience et tu dois lui expliquer que la façon dont il fait n'est pas la bonne et qu'il doit se comporter un peu plus comme un entrepreneur et quelqu'un qui est vraiment bon et a beaucoup d'expérience à faire du change management et à créer du support pour ses idées etc. et alors moi je lui dis : change management pas important, ça on fera après car il faut y aller et ça pour eux, c'est beaucoup plus difficile. Lâcher est beaucoup plus difficile que donner un peu de structure.

- *Est-ce que vous utilisez des plateformes en particulier ou des programmes pour soutenir des projets ?*

Aujourd'hui, Excel mais on n'a pas un vrai programme qui est dédié à ça.

- *Par exemple, j'ai entendu que beaucoup plus de personnes utilisent Trello, utilisez-vous cela aussi ?*

Je connais Trello. C'est qqch ou moi personnellement, je dis : utilisez ce que vous voulez. Je trouve ça aussi un exercice très intéressant, c'est que si on a beaucoup d'équipes qui utilisent leurs moyens propres. A un certain moment, on va pouvoir dire : cet outil là est intéressant et cet outil là il a des avantages etc. mais c'est là pour moi, on est vraiment en train d'apprendre encore. Je crois que Trello est un bon outil, il y en a d'autres sans doutes. Je trouve aussi que les post-its marchent aussi très bien donc il y a différentes vues là-dedans et ça c'est un des éléments que je trouve que c'est à l'entrepreneur ou le project manager de trouver qqch avec lequel il est confortable. Moi je vais regarder comment il m'explique sa logique et s'il n'y a pas de logique, s'il est en train de faire toute sortes de choses alors moi je vais intervenir et dire qu'il faut structurer tout ça. Mais s'il a une logique et il le fait sur papier ou sur post-its, ce n'est pas moi qui vais lui dire qu'il faut le faire autrement. Un outil doit être supportif au processus et à la façon du project manager. Obliger les gens à travailler avec un outil, je ne crois pas tellement dans des trucs comme ça.

- *En général, est-ce qu'il y a des rôles toujours présents dans un projet, des rôles clés comme le project manager ?*

Un project manager et c'est tout. Et alors, ça dépend du projet. Pour donner un exemple, pour Disj, un nouveau concept, il y a un aspect logistique qui est très important, il y a un aspect digital qui est très important et alors il y a un aspect groupe cible, étudiant qui est très important donc on cherche des personnes qui ont ce lien ou cette compétence dans ce groupe cible et alors tu ajoutes le project manager. Si tu développes un nouveau produit, on a un assortiment d'insectes chez bio planet, des produits sur base d'insectes alors tu as besoin de quelqu'un de food qui a de l'expérience en développant de produit, tu as besoin d'un marketer pour expliquer l'histoire et tu as besoin peut-être d'un expert en insectes et qui fait de la R&D dans ce domaine là et c'est comme ça qu'on staffe les projets. C'est pour ça aussi que moi je dis : quand je staffe un projet, je vais chercher dans toute l'organisation, on est 27000.

- *Comment vous trouvez ces personnes ?*

Grâce au réseau, je prends mon téléphone et je commence à téléphoner. C'est la seule manière. On a beaucoup pensé à : est-ce qu'il faut développer une base de données avec les talents et compétences de chacun mais je ne commence même pas car c'est trop compliqué et ce n'est pas nécessaire car d'une façon ou d'une autre, je trouve les gens dont on a besoin. C'est via via via mais je les trouve. Le réseau est très fort, ça marche très bien.

- *Peut-on dire que c'est un département en lui-même ou c'est plutôt vous qui représentez l'innovation au sein de Colruyt ?*

On a la différence entre R&D et innovation. R&D c'est la recherche un petit peu plus fondamentale, ce n'est pas vraiment fondamental mais par exemple, que peut-on faire avec l'énergie solaire, est-ce qu'on peut développer une technologie pour refroidir les camions d'une façon plus efficace par exemple. C'est vraiment de la recherche et des développements expérimentaux. Et alors l'innovation est beaucoup plus orientée vers on gère ces trucs vers le marché, on va les porter vers le marché comme Disj ou Cru. Cru est un magasin qu'on a ouvert l'année passée à Overijse qui est un tout différent concept de magasin comparé avec ceux qu'on a aujourd'hui. Ce qu'on s'est dit c'est que le R&D, on va grouper ça au niveau corporate. Donc on fait ça ensemble et il y a une stratégie, des domaines dans lesquels on veut faire de la R&D mais l'innovation ça doit se faire dans toute l'organisation. Chaque direction a en fait une mission dans sa stratégie qu'il doit faire un certain montant de projets d'innovation et il doit décider ça lui-même car ça doit être en ligne avec sa stratégie. Il y a des directeurs qui disent qu'ils ont d'autres priorités, l'innovation n'est pas importante pour moi cette année ci mais l'année prochaine, on va faire qqch. Alors, je dis : parfait si c'est en ligne avec ta stratégie mais ça doit venir de l'organisation. J'ai un très grand problème avec des organisations qui sortent cela de l'organisation même. La raison, c'est : ça

a des avantages de outsourcing ou d'avoir une équipe au niveau corporate. Moi je pourrai dire : je vais trouver 10 personnes et avec ces 10 personnes, on fait tous les projets. Ça a des avantages en tant que ça va plus vite, en tant que tu crées une certaine expertise donc ça a des avantages. Mais en fait, tu dis à l'organisation : tout ce qui est nouveau, c'est nous qui le faisons et alors on va te le donner si on est prêt et vous, vous faites le travail et vous, vous vous assurez que nous, on ait assez d'argent pour faire notre truc un peu sur le côté. Ça ne correspond pas du tout à la culture de Colruyt Group. C'est pour ça aussi qu'on dit : non ça doit être dans l'organisation. C'est un petit peu le principe, en théorie tout le monde peut faire un projet innovation : les 27000 personnes. En pratique, on recherche certaines compétences donc peut être que 1% a les compétences dont on a besoin. Mais théoriquement, si toi tu travailles pour un magasin à Arlon et tu dis : j'ai une très bonne idée et j'ai les compétences alors moi je dis d'accord on y va et c'est ce principe là qui est primordial.

- *Y a-t-il justement des plateformes qui supportent l'innovation ? Si le gérant d'un magasin a une idée, comment pourrait-il la communiquer jusqu'ici ?*

On a notre téléphone vert. Le téléphone rouge où tu peux comme client, tu peux téléphoner pour dire que tu as vu un prix plus bas ou si tu as une question mais en interne, tu as le téléphone vert où tu peux téléphoner si tu as une idée donc c'est vraiment un helpdesk. C'est une équipe ici qui reçoit les appels et qui les dirige vers la bonne personne. Ils ont un réseau pour pouvoir la diriger. On vient de commencer avec la mise en œuvre d'un nouvel outil qui est beaucoup plus participatif. C'est en fait une plateforme sur laquelle tu peux ajouter ton idée et tu peux demander du soutien. C'est beaucoup plus community-based, moi je peux donner des commentaires, quelqu'un peut me demander mon opinion, je peux dire que je trouve ça une bonne idée et alors le processus, à un certain point, une idée a assez de supporters ou de support pour dire : d'accord ça on va le faire. Ce processus se déroule ou devrait se dérouler d'une façon beaucoup plus naturelle. Le grand problème du téléphone vert c'est que si quelqu'un téléphone alors moi je reçois un message auquel je dois répondre mais je n'ai pas le temps et alors je dis oui merci pour ton idée et puis ça arrête. Avec ce nouvel outil, on essaiera d'assurer ce processus. C'est la plateforme IdeaNet.

On a aussi Idea Network où on partage nos idées. Le but de cet événement est de développer le réseau. Ça m'aide à moi par exemple quand je cherche une équipe alors je regarde dans la liste qui vient à Idea Network et je leur donne un coup de téléphone et alors si c'est pas eux c'est quelqu'un que eux connaissent. Le but est que si moi j'ai besoin d'une compétence, je peux la trouver avec deux coups de téléphones : un coup de téléphone à quelqu'un que moi je connais pour trouver la bonne personne et le deuxième à la personne pour lui demander de l'aide.

- *Est-ce que vous trouvez qu'utiliser Agile facilite la création et l'innovation ?*

Il y a deux principes qui sont importants, tu as tout ce qui est gestion d'idée et puis tout ce qui est gestion de projet. Ce sont deux trucs différents. La gestion d'idée, quand toi tu as une idée et tu vas voir quelqu'un qui est aussi enthousiaste, on va se mettre ensemble samedi matin pour développer cette idée, on va parler avec quelqu'un pour faire une logique business. On n'a pas de gestion de projet à ce moment là. Tout ce qui est le développement d'une idée jusqu'au moment où on est capable de la présenter à un directeur qui a un budget et qui peut en faire un projet. Ça, ce n'est pas Agile ni project management. C'est juste un processus super naturel, super flou, super difficile à gérer mais super gai. C'est la raison pour laquelle tout le monde me dit, c'est gai, c'est intéressant. Mais alors une fois que c'est un projet, là on travaille ! pour moi, il y a deux parties qui sont tout à fait différentes de dynamique, de compétences dont on a besoin, etc. L'Agile nous aide dans la 2ème partie et là ça nous aide à aller plus vite, à être plus flexible, ça nous aide à tenir le focus sur le but et sur les choses qui sont importantes. Tout le reste, on fait ça d'une façon très naturelle. Il n'y a pas beaucoup de processus ou de technologies là dedans.

- *Que pensez vous de tout ce qui est Agile, rapidité, vélocité chez Colruyt group ? Est-ce que vous pensez que c'est possible de développer cette méthode pour tous les projets ?*

Il y a encore du travail à faire pour développer l'Agile. La méthodologie doit servir le but donc tu ne vas jamais m'entendre dire : il faut que tous les projets soient faits avec une méthodologie Y. pour chaque projet, la méthodologie doit être définie à partir du but, du contexte et du contenu du projet. Ça c'est un des éléments de base de projet de management, c'est unique. Chaque projet est unique. Ce serait un grand problème de dire : on va faire tout Agile. Il y a des projets pour lesquels c'est très sensé de faire ça avec les principes de waterfall. S'il y a beaucoup de change et d'acceptation, aller un petit moins vite fait beaucoup, ça tient le coup, c'est logique. Utiliser Scrum pour cela serait mortel et stupide. C'est cette dynamique là qui est importante. Il n'y a aucune méthodologie projet qui est parfaite ou applicable et utilisable pour chaque projet.

- *Auriez vous des améliorations à faire sur la manière dont maintenant, comment ça se passe ?*

Non, pour moi, je ne suis pas un évangéliste Scrum ou Agile, je suis évangéliste innovation, vitesse et focus, collaboration radicale. L'Agile m'aide à faire ça ou en tout cas certains principes, mais je ne parle jamais d'Agile. Je vois et je lis là dessus et je suis conscient que j'utilise des principes Agiles. En soi, la méthodologie ne m'intéresse pas. Ce qui est important c'est que ça avance et que ça serve le but.

- *Pour vous, que serait une organisation Agile ?*

Aucune idée, j'ai travaillé pour une boîte de consultance qui avait ça comme méthodologie de base : Agile Company. Ils parlaient de différents aspects : l'aspect client et modularité dans l'organisation et change et power to transform et autre. Notre organisation n'est pas Agile et on va avoir beaucoup de difficultés, c'est impossible car on n'est 27000 personnes : tu n'es plus Agile. Tu as Star Wars et tu as la Dead Star qui est une sorte d'énorme ville qui flotte dans l'espace et alors il y a tous les petits avions qui volent autour. On est comme la dead star, ce n'est pas facile de dire « ok maintenant on va par là, maintenant on fait ça » mais on a besoin des avions et à un certain moment, un avion va faire une mission vers mars et va construire un 2eme deadstar là bas peut être. Ça c'est une stratégie. Il est impossible de dire : maintenant on va là bas et puis là bas. Il faut essayer de le mettre sur la bonne route et avoir la flexibilité avec des petites parties ici et là. C'est impossible de dire tous les 3 ans « chère organisation, les 27000, maintenant on va là bas et 3 ans après, on va de l'autre côté ».

VIII. E. M., MANAGER OF INTERN COMMUNICATION AGENCY & FOUNDER OF THE AGILE AGENCY

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position ?*

Colruyt Group est un très grand groupe où toutes les enseignes food et non-foods sont : Colruyt – prix les plus bas, Spar, Bio Planet, Cru, Oke comme enseignes food. Les non-foods sont Collishop, Dreamland, Dreambaby et Das 24.

Je travaille comme senior professional coordinator dans l'entreprise interne de communication de colruyt group. Colruyt Group a en fait un bureau interne de communication. Nous nous chargeons de toutes les campagnes online et offline pour toutes les enseignes food et non-food. Je travaille spécifiquement sur les enseignes food : Oke, Bio Planet, Spar en Cru. Je travaille ensemble avec 10 autres personnes qui sont toutes des coordinateurs de projets pour en fait gérer toute la communication pour les enseignes. Les campagnes que nous faisons sont des missions qui viennent du département marketing. Toutes les enseignes ont un service marketing qui nous donnent leurs intentions de

communication et ils nous conseillent aussi s'ils veulent faire une campagne spécifique, d'image ou organiser une campagne autour d'un événement d'ouverture ou autre, c'est très divers.

Dans le bureau de communication de Colruyt Group qui s'appelle CCX, il y a aussi tous les business units possibles présentes. Il y a des gens qui s'occupent des communications de stratégie, d'autres qui réfléchissent au concept, d'autres qui font purement de la coordination comme moi mais aussi des développeurs, des personnes spécialisées en copyrights, des studios vidéos et photos. Nous avons notre propre imprimante aussi. Tout ce qui a à voir avec les enseignes de la maison, nous pouvons les imprimer et les organiser ici en interne. Nos clients sont des clients internes, ce sont aussi nos collègues. Nous travaillons parfois pour certaines missions avec des bureaux de communication externes, par exemple pour une partie de l'emballage des private labels, nous travaillons un fournisseur externe qui fait les designs des emballages. Imagine qu'il faille un site internet de marketing doit être fait mais nous n'avons pas la capacité de faire ça en plus en interne parce qu'il y a déjà trop de travail, nous allons aussi regarder vers des partenaires externes qui pourront nous aider.

- *Quelle est l'évolution de votre poste et depuis combien de temps travaillez-vous ici ?*

Je suis arrivée fin novembre 2013 comme coordinateur de projet. En 2014, je me suis inscrite à une formation sur les méthodologies agiles Scrum pour devenir un product owner et scrum master certifiée. Au sein du bureau de communication, nous avons installé quelques projets pilotes avec un certain nombre de personnes impliquées. Leur but est d'analyser comment Scrum peut être utilisé et implémenté ici pour des projets. Une des premières choses que nous avons fait est : Spar (une enseigne du groupe) allait lancer un nouveau private label sur le marché. Tout ce qui a eu à voir avec l'emballage, nous avons travaillé avec un partenaire externe. Le but était aussi que dès que les nouveaux emballages étaient faits, nous allions aussi lancer une campagne de communication vers les clients de Spar pour les informer qu'il y a de nouveaux produits private labels. Pour cela, on a rassemblé une équipe Scrum où moi j'ai eu le rôle de Scrum Master. Dans cette équipe, il y avait aussi une personne pour le copyright conceptuel, un directeur artistique, un coach créatif qui est quelqu'un qui aide à éveiller tout ce qui a à voir avec Spar, un web designer, un chercheur UX. Ces personnes ont analysé comment on peut intégrer les concepts de communication et de stratégie et après comment peut-on les envoyer en production. Par exemple, le web designer et quelqu'un de production donc qui est notre point de contact effectif avec l'imprimante ou avec des entreprises de média. Cette personne était là aussi pour qu'on puisse mettre sur pieds une campagne de communication totalement intégrée. Quand on s'est mis au travail, les personnes étaient le plus souvent possible ensemble dans la même salle. J'ai d'abord donné une courte formation sur la méthodologie Scrum et son utilisation. Ensuite, on a eu le moment de lancement au début avec la phase d'inception où le product owner, brand manager dans ce cas, explique les différentes catégories dans lesquelles ils travaillent, les différents emballages. Une marque privée comme Everyday est diffusée dans toutes les catégories normalement. Mais le private label de Spar est seulement dans le département frais, il n'y a donc rien de non-food. C'était soit un produit pur comme le poisson, un produit retravaillé comme du poisson fumé ou bien un produit préparé comme de la salade de poisson préparée par un traiteur.

Nous recevons toutes les informations du brand manager Spar qui avait le rôle de product owner. L'équipe a donc commencé après le briefing. Et puis on a fait un planning des sprints avec des créneaux de 1 semaine. Au début, on fait le planning pour le projet entier qui était environ un mois et puis, il a fallu faire le day-to-day planning des personnes de l'équipe, qui a été arrangé avec le coordinateur du studio. Il a un peu le rôle de traffic planner dans un bureau de communication, ce sont des personnes qui par business unit, vont regarder qui est libre, qui est la personne la plus compétente pour faire cette tâche spécifique. C'est du high-level planning. Comme ça, on sait mieux comment organiser le projet. Le rôle du product owner doit aussi être divisé dans les 4 sprints du projet (1 semaine à chaque fois). Nous

avons un review interne et externe. Interne : seulement les personnes de la Scrum team, de la development team parce que les coaches créatifs doivent déterminer si les concepts sont alignés avec la stratégie de l'enseigne. C'est quelqu'un qui n'est pas toujours là mais qui travaille là seulement de temps en temps. Nous avons le review interne le mercredi et le jeudi, on se recontraît avec l'équipe entière où on montre la démo, la stratégie, le concept, etc. Le vendredi, le brand manager/product owner a le temps d'aller vers d'autres brand managers, stakeholders pour savoir si c'est bien ce qu'ils veulent. Le vendredi après-midi, on reçoit généralement du feedback sur ce qui a été sur ce sprint aussi mais ce sur quoi on doit se concentrer pour les prochains sprints. Le planning ne doit normalement pas être beaucoup changé car il avait déjà été bien préparé.

- *Combien de personnes êtes-vous dans ce bureau interne de communication ? Est-ce que tout le monde utilise Agile au sein de ce bureau ?*

En interne, ce bureau est composé de plus de 300 personnes. C'est un très gros bureau. Non, pas tout le monde n'utilise Agile. Il y a deux ans, les premiers projets pilotes ont été mis sur pieds et avec lesquels j'ai travaillé. Ensuite, nous avons aussi travaillé pour le magazine interne de Colruyt Group : de Gazette. Nous avons regardé aussi qui est l'équipe Scrum, qui prend le rôle de product owner. Dans ce cas-ci, le product owner était le journaliste de l'entreprise et ceux qui travaillent pour le département Corporate Marketing parce qu'ils gèrent la communication interne. Dans l'équipe de développement, il y avait un rédacteur en chef, des journalistes, un photographe, un coach créatif (presque toujours impliqué), un dessinateur. Le coordinateur du projet prend le rôle de Scrum Master. Là, nous avons fait la même chose en regardant quel est le backlog, le high level planning. Il y avait aussi là la difficulté du fait que le magazine est bilingue donc nous devons mettre la traduction de la 2^{ème} dans le planning des sprints. Nous commençons d'habitude par le néerlandais. Cela s'est organisé en fonction de la deadline que nous avions.

L'équipe Scrum qui a travaillé sur les private labels de Spar, là on était fixé par un budget. Donc le planning, le nombre de ressources qui ont été programmées l'étaient en fonction du budget. Mais ça peut être aussi en fonction du délai de réalisation, le budget est toujours important mais par exemple, pour la gazette, c'est un magazine qui paraît 3 à 4 fois par an. Le planning représente beaucoup de travail et l'imprimerie du magazine prend du temps et le planning dépend de Simeta, notre imprimante en interne. Là nous n'avions pas le temps de dire : nous faisons 2 ou 3 mois de projet. Mais non, nous n'avions pas le choix, il fallait le faire en 3 mois et tout doit être fait dans ce délai.

- *Sur quels critères avez-vous choisi Agile ? Est-ce qu'il y a des projets qui ne conviennent pas pour Agile ? Utilisez-vous cette méthode pour tous les projets ?*

Agile est un peu un contenant de compréhension car en-dessous, il y a beaucoup de méthodologies différentes. Nous sommes une très grande organisation et entre-temps, il y a de plus en plus de monde qui arrive. En ce moment, j'ai l'impression que l'on utilise surtout Scrum et un peu Kanban. Nous ne faisons pas de Extreme Programming, de ce que je sais en tout cas. De mon optique, je trouve que Scrum est une très bonne méthode aussi bien pour le développement de nouvelles choses que pour l'innovation de choses qui existent déjà. Pour les jobs qui sont pures routines, Scrum n'est pas la meilleure méthode. C'est mieux alors d'aller vers Kanban ou le standard Waterfall Project Management.

Nous avons naturellement des campagnes de communication qui se répètent à intervalles réguliers. Par exemple, Dreamland organise chaque année une très grande campagne de communication autour de la Saint-Nicolas. C'est, chaque année, de nouveau mis sur pieds, je ne pense pas que ce soit organisé avec Scrum. Mais à ce moment, il y a eu des réflexions sur le concept de communication global et ça a été de nouveau utilisé l'année d'après. C'est un peu en fonction du type de mission que l'on reçoit que nous allons regarder si c'est quelque chose qu'on peut utiliser avec Scrum, est-ce qu'on a le temps de faire

ça, est-ce que les ressources sont disponibles. Ça dépend de projet en projet. Dans le bureau de communication, nous avons aussi bien des concepts créatifs, des sites internet, des publications avec lesquelles les méthodes peuvent être conduites. Aujourd'hui, je ne vois pas vraiment où ça ne pourrait pas aller avec Scrum sauf les tâches de pure routine. Tout sauf la routine peut être utilisé avec Scrum.

- *Combien de personnes il y a dans les équipes Scrum ? Et quels sont les rôles principaux de l'équipe*

Le plus souvent, environ 8. Nous n'avons pas vraiment de project manager à proprement parler. Le coordinateur de projet a un job de routine de coordination qui roule sur un modèle standard de manière de travailler. Il est simplement le coordinateur et le responsable. Mais pour tous les projets qui sont conduits avec la méthode Scrum, il prend aussi la position de Scrum Master. Les coordinateurs de projets actuels sont habitués d'être responsables et d'avoir le lead, ils sont habitués à aller voir les clients. Donc avec Scrum, c'est un peu différent, c'est plus un rôle de coach plus que de décisionnel. Mais cela va de mieux en mieux je pense.

Avant nous ne travaillions qu'avec Agile, j'ai décidé de suivre une formation de ma propre volonté pendant 3 jours pour Scrum Master et puis encore 2-3 pour product owner. J'avais lu quelques livres mais c'est plus intéressant d'être complètement formé et d'être crédité. Je suis aussi mariée à un informaticien qui travaille dans un bureau de communication et il a eu beaucoup de success stories grâce à Scrum. Les licences ne durent que 2 ans et les formations coûtent assez chères. Quand la demande sera plus grande, l'offre de prix baissera sûrement mais pour l'instant c'est très cher. Mais je pense que c'est important d'avoir des gens certifiés Scrum au sein d'une entreprise. J'ai suivi la formation il y a deux ans mais je vais encore régulièrement à des rencontres avec des formateurs certifiés pour ne pas oublier et aider à former. C'est très important d'avoir un petit rappel de temps en temps. Scrum est d'abord en IT mais maintenant, elle est utilisée dans de plus en plus de domaines comme communications ou marketing. Les rôles, les meetings restent les mêmes mais implémenter 100% Scrum est très difficile car les projets sont toujours différents. Et il y a aussi de l'innovation donc si on rencontre une problématique, il faut savoir comment la solutionner dans le cadre de Scrum. Car s'il y a juste le product owner et tout le reste n'est plus scrum, ça ne marche pas non plus.

Nous sommes constamment à la recherche de nouvelles manières de travailler dans le sens où on peut utiliser le moins de moyens possibles et proposer un travail de qualité à nos clients. Il y a deux ans, d'autres personnes dans l'organisation ont été intéressées par ces méthodes et se sont formées ou étaient déjà formées. C'est comme cela que nous avons commencé à lancer des projets pilotes ici et là dans l'entreprise. Cela a pris un peu de temps car les gens et l'organisation devaient s'habituer et on a appris de nos erreurs. Mais ça a été assez vite et nos clients en interne étaient enthousiaste sur la qualité, sur la vitesse avec laquelle le produit est délivré et sur la très bonne communication de cette nouvelle méthode. Un des inconvénients de Waterfall est que le contact avec le client est un peu perdu au fil du projet alors que le product owner est attendu de plus participer avec l'équipe Scrum, il y a une meilleure collaboration.

- *Est-ce que votre rôle est toujours celui de coordinateur de projet ou travaillez-vous parfois dans l'équipe ?*

La plupart des coordinateurs de projet qui sont impliqués dans des projets où on utilise Scrum ont toujours le rôle de Scrum Master. Nous ne faisons aucune copie ou photos. Nous avons un très grand bureau de communication donc nous avons heureusement toutes les compétences au sein du bureau. Le scrum master ne doit pas travailler nécessairement avec l'équipe de développement. Dans une équipe IT, c'est parfois le cas. La personne prend aussi un rôle technique comme développeur ou wireframer et en plus le rôle de Scrum Master. Mais chez nous, ce n'est pas le cas.

- *Pendant les sprints, est-ce que chacun travaille à temps plein sur le projet ?*

Normalement, pendant les sprints, tout le monde est attendu de travailler à temps plein sur le projet. Les membres de l'équipe de développement doivent aussi normalement travailler sur le backlog pendant les sprints. Mais tout le monde n'est pas occupé tout le temps sur ce projet. Certains ont aussi d'autres missions sur lesquelles ils doivent travailler, c'est le cas du Scrum Master. Pour les personnes du copyright et les dessinateurs, c'est parfois le cas aussi. Mais les personnes sont bien dévouées au projet. Si le dessinateur est sur un autre projet, personne ne va le remplacer pendant qu'il va sur l'autre mission. C'est très important d'avoir un planning high-level et détaillé comme ça on sait quand les personnes sont disponibles pour travailler sur le projet. Il faut aussi prendre en compte les vacances, des absences possibles. Il faut toujours faire un plan d'imprévu. Je dois dire que c'est très bien organisé et bien préparé.

- *Comment s'est passé l'implémentation ? Est-ce que les gens ont eu besoin d'une formation ?*

Oui il y a eu une formation nécessaire. Il y a pas mal de personnes qui viennent donner des formations sur Scrum dans l'entreprise. J'ai aussi donné moi-même quelques formations aux coordinateurs de projets. C'était une formation d'un demi-jour où on a d'abord fait un jeu pour prendre connaissance de la méthode Scrum. Ensuite, j'ai expliqué tout concrètement. La plupart des gens ont été assez rapides à comprendre le processus. Les coordinateurs de projet ne sont jamais 100 % occupés avec des projets Scrum donc pour eux, c'est un peu compliqué de savoir quand laisser l'équipe faire ou quand prendre le lead. C'est aussi la même chose pour le product owner. Car avec Waterfall, il fait le briefing en début de projet et puis il reçoit le produit, le résultat à la fin du projet, comme pour Cru. Mais maintenant, il doit plus participer car il doit participer aux daily stand ups, être présents durant les reviews. Il a aussi les contacts directs avec les personnes du copyright, des photographes, les dessinateurs où dans un projet traditionnel, le coordinateur de projet est le point de contact entre les deux. Au début, c'était un peu dur de ce point de vue là mais c'est de toute façon un avantage car les personnes créatives du bureau viennent plus pour prendre connaissance des intentions commerciales ou marketing du product owner. Et le product owner reçoit aussi un plus grand aperçu d'un point de vue stratégique, conceptuel, de la production avec une mission de campagne. Parfois, ils ne savent pas donc ils apprennent l'un de l'autre, ce qui est très positif.

Ce n'était pas si difficile de les impliquer. Nous recevons toujours un timing et un budget avec les missions. Parce que c'était nouveau et que les product owners étaient au courant qu'on était en train d'expérimenter, ils sont très compréhensifs et prêts à prendre le risque. Si ça marche ou pas, on apprend de toute façon lorsqu'on est en train de travailler sur une nouvelle méthode. Ça prend plus de temps et donc plus d'argent aussi. Notre product owner était ouvert pour ça. Nous ne sommes jamais allés au dessus du budget car ça a très bien marché. Chacun était conscient que c'est une bonne méthode. Lorsque nous étions en sprints, tout le monde a été très impliqué et très motivé. Grâce à ça, ça a été vite pour implémenter, nous faisons maintenant beaucoup de projets avec Scrum et Kanban.

- *Utilisez-vous une plateforme en particulier pour mener à bien vos projets Scrum ?*

La plateforme la plus connue est Jira. Je sais que certaines personnes travaillent sur Slack et Jabber. Jira est une sorte de Scrum Board où toutes les user stories et epics du backlog sont mises sous forme de ticket, de liste. Pour chaque user stories, on assigne des ressources, quel sprint on va le faire, etc. Trello est aussi utilisé mais je n'ai pas encore travaillé avec Trello mais je sais qu'au sein de la cellule conceptuelle, les coordinateurs du studio, les traffic managers utilisent Trello avec l'équipe pour voir le calendrier de chacun.

- *Est-ce qu'il y a des personnes qui sont responsables de l'innovation au sein du bureau de communication ?*

Nous avons beaucoup de personnes qui sont occupés avec l'innovation dans différents domaines. Il y en a qui vont vraiment aller regarder toutes les innovations dans le domaine du retail, ça va de : comment on peut vendre d'une façon smart ou être livré de façon intelligente, ce qui peut être développer, les applications qui existent, etc. C'est surtout dans le retail et l'e-commerce. Ce sont des personnes qui travaillent au sein du bureau de communication. Chaque business unit (photo studio, copyrighting, le dessin/ébauche, stratégie, etc.) a un chef d'équipe qui est responsable pour tous les gens de son équipe. D'office dans la cellule conceptuelle et la stratégie de communication, il y a des gens qui travaillent aussi beaucoup avec l'innovation, surtout en stratégie de communication. Ces deux chefs sont des personnes très capables et vont constamment regarder ce qu'il existe, les nouvelles tendances, etc. Ils essaient d'inspirer leur équipe autant que possible à regarder vers les innovations. Ils ont un peu le lead. Pour la coordination de projets, c'est un peu moins le cas car ça bouge un peu moins aussi dans ce secteur. Il n'y a pas de gigantesques innovations, il y a waterfall et agile principalement. Toute la partie marketing, les product owners analysent aussi pour leurs enseignes les nouvelles tendances en magasin, les comportements d'achats, les produits de gamme, etc.

En fait, quand on fait un projet, toutes les connaissances des différents domaines se rassemblent dans l'équipe Scrum constituée. On essaie de constamment apporter de l'innovation aux projets. Moi-même je ne l'ai pas encore fait, ou pas ici, mais je pense que dans le département IT, il y a des équipes qui sont sur des innovations pures, je veux dire des nouveaux canaux online, des comportements digitaux et puis ils regardent ce qu'ils peuvent en faire.

- *Est-ce que vous avez des techniques ou plateformes pour encore l'innovation ?*

Au niveau stratégique, il y a vraiment un grand nombre de personnes occupées avec l'innovation dans tous les domaines possibles de l'entreprise. Pour te donner une idée, chaque année ou plus, dans les différents niveaux de management, il y a un congrès organisé où on demande de travailler en groupe dans un thème spécifique pendant un an et chaque mois faire une réunion. Et après un mois, on présente l'année de travail durant ce congrès interne devant le top management. En tant que bureau interne de communication, nous ne sommes pas toujours impliqués dans cette activité parce que c'est vraiment à un niveau très haut de stratégie. C'est vraiment à propos de nouvelles stratégies, visions, buts commerciaux, logistiques, etc. Cela implique toute la manière dont le retail est géré dans tous les domaines chez Colruyt. Je ne peux pas vraiment en parler parce que je pense que c'est confidentiel. C'est une initiative qui se déroule à des niveaux très différents du top management au chef de service. C'est le futur qui nous attend ; toi avec d'autres personnes de différents domaines vont rassembler leurs connaissances pour recevoir assez d'inputs des différents rôles et départements. Les gens sont très motivés à se mettre ensemble comme ça, à aller visiter des supermarchés à l'étranger par exemple. Le but est d'avoir après des recommandations à formuler.

- *Est-ce que vous trouvez qu'Agile faciliterait ou encouragerait l'innovation ?*

Avant tout, les parties prenantes les plus importantes doivent mettre en avant que l'innovation est importante. C'est le cas chez Colruyt. Lorsque nous allons faire un projet avec une méthodologie Agile (Scrum), nous allons aussi travailler en étant dirigé vers l'innovation. Très souvent, je rencontre des entreprises qui n'ont pas vraiment une stratégie d'innovation. Ils disent qu'ils veulent innover mais à la fin, ce n'est pas le cas, on n'innove pas. Et donc on obtient des projets qui sont fait avec Scrum mais qui auraient très bien pu se faire avec Waterfall. Ce sont des entreprises qui sont alors très déçues de Scrum comme méthode parce qu'ils avaient de très hautes attentes mais c'est parce que les parties prenantes ne sont pas encore ouvertes à ce genre de méthode. C'est très important si l'entreprise utilise une

méthodologie Agile, que les parties prenantes et le product owner soient à la recherche de l'innovation. Si ce n'est pas le cas, alors l'équipe ne reçoit pas non plus le mandat d'aller innover. Dans cette mesure, tu reçois un backlog très concret et qui n'est pas très innovant si c'est trop directif. Alors le backlog ne laisse pas de place à l'innovation. Ils ne vont jamais pouvoir incrémenter un produit qui est innovant. C'est le grand avantage ici, je suis prudente en le disant : Scrum mène automatiquement à l'innovation. Je pense que c'est essentiel que le product owner et les stakeholders sont à la recherche d'innovation et alors, Scrum facilite parfaitement ce processus.

Kanban est aussi agile mais n'est pas du tout adapté pour l'innovation. Cette méthode a été implémentée pour que dans le processus de production, il y a différentes phases, ils peuvent dire à l'avance quand est quelle phase just in time, quand quelle partie doit être livrée juste à temps. Une méthode Kanban ne donne pas clairement l'espace pour travailler à l'innovation. Une méthode Scrum le facilite beaucoup plus. Kanban est une méthode qui travaille sur l'efficacité du processus mais pas vraiment sur l'efficacité du contenu. Avec Kanban, pour Toyota par exemple, le but est de produire 2000 voitures pour une certaine échéance : de quoi avons-nous besoin ? (corps de voiture, habits, portes, etc.) Avec Kanban, c'est beaucoup plus facile de régler des parties du projet l'un après l'autre. Avec Scrum, c'est plus dans le contenu sur base de toutes les user stories qui sont dans le backlog ; comment allons-nous les traduire en quelque chose avec du contenu, productif, de valeur. Il doit y avoir une business value pour le client. Le processus est en fait un peu moins important, c'est aussi pour ça que la méthode Scrum est le processus ; tu as les sprints, les plannings, les démos, les reviews mais pas beaucoup plus.

- *Pensez-vous que Colruyt Group et le bureau de communication interne sont des organisations agiles ?*

Nous sommes occupés sur la transformation mais je pense que nous ne sommes pas encore super agiles. Il doit encore y avoir beaucoup de changements. Mais c'est normal car nous une très grande entreprise. Au total, nous sommes plus de 28 000 pour le groupe aussi bien au service administratif que dans les magasins. Et ici, rien que dans les bureaux administratifs, je pense qu'il y a plus de 5-6 000 personnes. Si nous sommes maintenant occupés avec Agile depuis 2-3 ans, sur un laps de temps si court, c'est impossible de tout changer aussi vite. De plus, il y a beaucoup de personnes ici qui sont sur des projets qui ne sont pas adaptés à la méthode Scrum. C'est le cas en comptabilité par exemple, c'est fixe et réglementé, c'est aussi contrôlé. Il n'y a pas vraiment d'innovations dans cette partie. Ils pourraient aussi mettre en place des projets pilotes comme l'amélioration des logiciels par exemple. Il y a certaines tâches que des gens prennent et qui sont contrôlés car le but est d'expérimenter.

- *Feriez-vous des améliorations sur la façon dont c'est géré ?*

En ce moment, je pense que nous sommes bien partis. Au plus de gens prennent le train en cours de Scrum et comprennent comment ça se passe, au plus les gens font confiance à ces méthodes, au plus les gens vont voir des opportunités pour l'implémenter. Dans le bureau de communication, il y a vraiment beaucoup de personnes qui utilisent Scrum. Nous avons commencé ça il n'y a pas si longtemps (2 ans). Il n'y a pas vraiment de choses à améliorer, il y a beaucoup d'expertise qui sont demandées en dehors de l'entreprise, il y a donc beaucoup de freelancers. Eux ont confiance en les méthodes généralement, il y a aussi beaucoup de monde qui suit des formations sur Scrum en interne et en externe. Colruyt offre des formations sur Scrum, moi même j'ai donné quelques formations. Je peux juste parler pour mon expérience mais je sais que d'autres collègues donnent aussi des formations. Il y a aussi des personnes externes qui viennent donner les formations. De plus en plus de gens au sein de Colruyt font confiance à ces méthodes. Et ils vont regarder quels projets peuvent être conduits avec Scrum et Kanban.

- *Pensez-vous que Colruyt Group pourrait devenir une organisation Agile ?*

Dans le bureau de communication, oui c'est sur. Il y a aussi de la place pour travailler sur l'innovation en communication car la communication change très vite. Pour le reste du groupe, c'est plus difficile à dire et je n'ai pas assez de connaissances pour le dire. Mais par exemple, dans les départements marketing des différentes enseignes, ce serait possible.

Au Etats-Unis ou en Asie, cela fait déjà 20 ans qu'ils connaissent et développent ces méthodes. Donc ils ont 20 ans d'avance sur nous. Mais j'ai le sentiment qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui utilisent ces méthodes mais ce ne sont que les premiers pas. C'est la même chose pour Colruyt mais cela ne fait que 2 ans que l'on a commencé. Cela peut paraître long mais quand on est une si grosse organisation, ce n'est pas si long.

IX. P. V., TEAM MANAGER UX & MEDIA AND DIGITAL ANALYTICS

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position au sein de celle-ci ?*

Je suis chef de service d'une équipe qui travaillent surtout sur des analyses UX, les médias, le planning, des analyses web et digitales. Nous sommes une unité opérationnelle de Colruyt Group. D'un côté il y a les unités qui sont vraiment dirigées vers le consommateur final (« business operating units » : Colruyt laagste prijzen, Dreamland, Collishop). Ce sont les marques retail qui vont vers le marché des consommateurs ou vers le marché du B2B. Eux s'occupent du cash et rapporter de l'argent. Ce sont les centres de profit. Au-dessus d'elles, il y a le soutien de certains domaines et aussi des activités qui n'ont pas à voir avec l'activité principale : le retail. Ce sont des « service operating units » : personnel, secrétariat, recrutement, HR, le service de soutien IT, finance, comptabilité et autre. Il y a de tout et un de ceux-là soutient le e-commerce, communications et marketing. Nous sommes sous ce département qu'on appelle l'e-factory. C'est pour ce département que je travaille. Nous sommes là en soutien, nous ne décidons pas quels produits doivent être mis sur le marché par exemple. Nous offrons des plateformes, des campagnes de communication, tous les médias. Ça c'est pour le groupe complet Colruyt Group avec la direction et le soutien du groupe. Je travaille ici depuis 5 ans. Pendant la première année, j'étais dans l'e-factory. Mais après je suis arrivé ici.

- *Utilisez-vous Agile et pour quels types de projets ?*

Nous utilisons ça pour les projets marketing et IT mais nous sommes en train de l'expérimenter. Nous sommes très organisés selon Waterfall, toute la logistique de l'entreprise aussi. Ça doit être précis et pas facilement modifiable. Maintenant on remarque que vers un retail online, cela doit aller plus vite sur le marché. Même si on met des choses sur le marché qui ne sont pas finies, on peut continuer à les construire. La différence avec avant, c'est que ça se fait moins dans un magasin physique mais dans un contexte en ligne. Là, nous pouvons continuellement nous élargir. Nous essayons de rendre plus lean les processus pour épargner de l'argent et rendre plus efficaces les livraisons en magasins. En ligne, il faut pouvoir réagir très vite, pouvoir améliorer ses produits constamment. Depuis 2 et demi, on essaie de l'introduire surtout en IT mais aussi dans l'e-commerce et l'e-marketing.

- *Qui utilise Agile ? Comment l'installation d'Agile se passe (formations) ?*

Non, nous sommes seulement en train d'agrandir la façon de travailler. On doit encore beaucoup y travailler et donner des formations. Nous avons introduit une affiche, nous travaillons sur une publicité de la méthode car on doit encore convaincre nos donneurs de missions que c'est une bonne méthode. C'est pour faire de la communication interne. Il y a une description de chaque rôle. Nous travaillons encore beaucoup là-dessus, on le communique et on met cette affiche dans tous les bureaux des directeurs, dans tous les départements pour qui nous faisons des projets (pas la construction) : marketing,

ventes, etc. On a encore du travail de ce point de vue là. Nous sommes encore trop peu à l'utiliser que pour faire adapter ça à l'ensemble de la structure.

- *Quelle méthodologie Agile utilisez-vous aujourd'hui ?*

Avant, c'était complètement Waterfall mais aujourd'hui, on utilise Scrum. On essaie d'intégrer Agile project management, surtout Scrum. On utilise aussi Scrum et Kanban pour les campagnes de communication, ou des bannières de publicité. Nous organisons des daily stand ups pour répartir les tâches. On utilise Scrum le plus possible, aussi pour le planning. Kanban, on en fait notre propre version avec Scrum.

- *Comment les rôles sont définis et distribués (spécificité ou polyvalence) ?*

Le plus possible, on essaie de respecter les rôles : le scrum master qui doit avoir du temps pour conduire les tâches et il ne doit pas être trop dans les tâches de développement de l'équipe. Le product owner est un rôle plus compliqué car c'est quelqu'un des donneurs de missions, pas du département même. C'est très difficile de trouver quelqu'un qui a le bon état d'esprit. Quand on nous envoie quelqu'un mais qui n'a pas le bon état d'esprit et ne sait pas prendre de décision et doit à chaque fois demander l'approbation de son directeur. Du coup, nous nous tournons les doigts le temps que l'information arrive plus et que la personne plus haut placée prenne la décision. Ça c'est vraiment difficile, le product owner doit pouvoir prendre des décisions lui-même, il pourrait recevoir un mandat pour ça par exemple. Avec Waterfall, c'était justifié que les décisions étaient toujours prises plus haut.

- *Pourquoi avez-vous choisi cette méthodologie ? Pourquoi ce changement ?*

Parce que nous étions convaincus que pour certaines tâches, on irait plus vite sur le marché même si les produits étaient un peu moins bons. L'important c'est d'être très vite dans le nouveau contexte du retail online, d'arriver vite sur le marché et puis ensuite de s'améliorer sur base des inputs qu'on reçoit des clients et consommateurs. Et pas faire quelque chose jusqu'au bout et puis seulement le mettre sur le marché parce que sinon une partie du marché sera déjà prise par des concurrents. Nous récoltons les feedbacks via UX (user experience). Nous captons ça aussi fort avec les web analytics, via des recherches de marché (aller demander aux gens), via des panneaux en ligne, demander du feedback.

- *Qui a décidé de ce changement ?*

Cela vient du fait d'avoir un niveau de management très bas. On a remarqué qu'on reçoit des missions à faire mais ce serait mieux de les gérer de façon itérative. La décision a été prise au niveau du senior management.

- *Y a-t-il eu des formations avant de commencer ? Comment cela s'est passé la première fois ?*

Nous avons dû prévoir des formations pour apprendre la méthodologie et bien dire que c'était une expérimentation. On a commencé par le faire sur le site corporate car il y a moins de choses importantes car on ne vend rien là dessus, c'est de l'information statique. De là, le système back-end est un peu plus facile à gérer. Ce n'était pas pour une marque finale mais pour la marque du groupe, il y avait donc moins de responsabilités. Nous avons aussi prévu d'avoir assez de Scrum master pour faire du coaching, pour expliquer la méthodologie. On a engagé des freelances. On a prévu assez de temps avant les sprints pour le planning. Puis après le sprint, ce qui n'a pas bien marché c'est la situation avec le product owner qui n'a pas vraiment reçu de mandats pour prendre des décisions. Par la suite, on a essayé d'être sûr que celui-ci aie un mandat.

Entre le temps où on a pris la décision et le temps où on a vraiment commencé un projet, ça a duré 6 mois. Mais nous n'étions pas occupés à temps plein avec ça, c'était une conduite de campagne. Après

on a commencé à planifier un mois avant que le premier sprint ne commence. Pendant la première phase, nous avons noté toutes les demandes du client : requirement phase avec des analystes techniques. On crée les user stories, les composants qu'on devra créer. Pendant la phase de planning, on donne à ces user stories des story points. Et ils sont mis en ranking avec une technique comme fitgap. Le PO décide de qu'il trouve important et moins important. En fonction du budget dédié au développement, on regarde le nombre de sprints possibles, on attribue les story points et puis on peut commencer. Et puis 2 ou 3 sprints de développement. Le projet en lui-même a duré 6 semaines. Il ne faut pas qu'il y ait de fautes en évaluation du temps mais on règle ça pendant les daily stand-ups où le PO va aussi influencer le ranking. Un sprint dure environ 2 semaines où on travaille 4,5 jours sur le projet car chacun a un petit jour pour s'occuper de ses autres projets. Il y a entre 8 et 9 jours qui sont des jours effectifs de développement. Entre chaque sprint, nous avons aussi un bloc de 2 semaines mais il peut aussi y avoir des sprints d'une semaine. Pendant les sprints, on s'assoit tous ensemble, le plus possible. Dans la phase de requirements, ce n'est pas toujours possible mais en général, on essaie d'être le plus ensemble.

- *Utilisez-vous des outils informatiques, des plateformes ?*

Nous utilisons Jira où on met les user stories et les points, on peut voir qui est responsable de quelle tâche et leur statut. C'est un logiciel.

- *Combien de temps dure un projet ?*

Cela dépend vraiment, parfois quelques semaines, parfois plusieurs mois.

- *Combien de personnes sont impliquées dans le projet ?*

Le PO, le scrum master et une équipe de 5 développeurs, inclus le scrum master. Donc c'est entre 5 et 8.

- *Y a-t-il un département pour l'innovation ici ?*

Non pas vraiment, c'est développé selon le type de personnes. Ici c'est plus facile car nous nous situons dans l'e-commerce. Il y a beaucoup d'initiatives qui viennent de plus haut. Il y a un département qui s'appelle T&I (technics & innovation) qui travaillent l'innovation mais à leur niveau : sur l'eau, machines à palettes qui marchent à l'eau au lieu d'électricité. Ça existe dans Colruyt Group mais ici pas vraiment.

- *Avez-vous des techniques pour stimuler l'innovation ?*

Il y a un programme du group qui vient de corporate marketing : chacun peut venir avec une bonne idée. Il y a un site internet qui soutient ça. Avant, on appelait ça le téléphone vert. Mais ce n'est pas vraiment de l'innovation mais beaucoup de tips. Mais ça cultive l'innovation.

- *Pensez-vous qu'utiliser Agile faciliterait l'innovation ?*

Je ne pense pas. Le seul que peut faire Agile pour une idée innovante, c'est l'apporter plus vite sur le marché. Ça ne va pas augmenter le nombre d'idées innovantes mais si on a une idée, alors ça aidera à avoir une idée viable plus vite. Il y a plusieurs points que agile peut faire : la vitesse, garder le focus. Comme le projet est divisé en plus petit blocs, on est mieux concentré et plus efficace. Mais je ne pense pas qu'Agile aiderait pour la création.

- *Que pensez-vous de l'utilisation d'Agile chez Colruyt ?*

Je pense que nous devons agrandir l'échelle pour être capables de faire plus de projets. Je pense qu'on l'a bien introduit même si on est très tard. Mais, ça a aussi ses raisons. Nous sommes une très grande

entreprise et nous sommes maintenant sur une croissance que nous pouvons devoir tenir. Il faudra adapter Agile à l'échelle de l'entreprise.

Je pense que Colruyt n'est pas Agile mais mon département l'est, nous sommes ici avec 80 personnes. Et dans l'organisation, il y a 28000 personnes même s'il y a un grand nombre de personnes qui travaillent dans les magasins. A notre échelle, c'est plus facile à faire, nous sommes vraiment l'expérimentation.

- *Quelles seraient les améliorations ?*

Les gens doivent encore mieux gérer la méthodologie et apprendre par eux-mêmes et ils doivent aussi avoir une connaissance générale de la gestion de produit agile. Dans notre département, on essaie de l'automatiser pour la mobilité. De plus en plus de choses vont être digitalisées donc Agile va toucher de plus en plus de domaines. Je pense que le top management est convaincu des différents types de project management. Ils doivent bien comprendre ces méthodes et voir les avantages et inconvénients de chaque. L'unité centrale des project managers doit aussi bien savoir et le portfolio management doit aussi prendre ça en compte dans le planning. C'est vraiment un très grand groupe. Il faut bien connaître les méthodes et ça ne se fera pas vite. Il y a des change managers pour certaines tâches pour aider à s'adapter au changement.

- *Que serait pour vous une organisation agile ?*

La vitesse est très importante, s'adapter vite et être centrés sur les utilisateurs, lancer le produit très vite, l'adapter très vite et l'améliorer sur le marché rapidement après.

X. N. VDB., TREND WATCHER & MARKET RESEARCH

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position ?*

Je travaille en Corporate Marketing pour le groupe entier, Colruyt Group. Marketing signifie qu'il y a surtout des marketeers qui aident pour chaque enseigne, moi je fais surtout des recherches de marché. Il y a beaucoup de clients, aller les écouter, faire des recherches, je fais aussi du trend watching, ce qui va se passer demain, les innovations à venir, ce que les concurrents ou autres entreprises font et comment nous pouvons le faire, on essaie de l'apporter à la firme pour inspirer. Je travaille ici depuis 6 ans, je suis arrivée ici en tant que chercheuse de marché.

Au début, je faisais sur des recherches qualitatives avec des focus groups, moins de quantitatif. Et puis, il y a eu une question de la direction sur ce qui allait se passer demain et ça au début, je n'avais pas la réponse. On a donc commencé à faire du trend watching, c'était chouette, ils venaient écouter et être inspirés puis dès qu'ils repartent travailler, c'était tout. J'ai commencé à regarder comment on pourrait faire ça différemment par exemple avec des workshops.

- *Utilisez-vous des méthodes Agiles comme Scrum ou Kanban ?*

Kanban, c'est plus en production et ici dans les bureaux, on ne fait pas vraiment de production. J'ai déjà donné des workshops sur Scrum, cela vient de l'environnement IT. Je fais vraiment beaucoup de workshops, c'est la plus grande partie de mon job. C'est surtout pour tout le groupe. Cela peut être donc toutes sortes de personnes, des personnes qui veulent faire quelque chose de nouveau mais ne savent pas comment s'y prendre. A ce moment là, je me mets au travail afin qu'ils puissent réaliser ce qu'ils veulent. Je fais énormément de sessions de brainstorming, je pense que cela fait partie d'Agile. C'est très important qu'avant de commencer, je comprenne bien la question à laquelle ils veulent répondre, le but de la session. J'essaie d'abord de mettre les gens en petits groupes et utiliser des post-its. Souvent, on fait ça dans des salles complètement vides. La première partie est vraiment d'avoir la quantité plutôt que la qualité. La deuxième partie est de tout rassembler et faire des choix comme la plus chouette idée, la moins chère, la plus rapide à réaliser, la plus folle. De cette façon, on peut mettre des critères sur les

idées, ça aide à faire des choix. Le mieux est de travailler avec de 8 à 12 personnes. Moins de 8, c'est trop peu, surtout moins de 6 et plus de 12, c'est trop, 15 max. Si ce sont des grands groupes, il faut alors les séparer en groupes. Ils travaillent quand même en petits groupes de 2-3 et il y en a toujours qui disent beaucoup et d'autres très peu.

- *Travaillez-vous aussi sur des projets d'innovation ?*

Les workshops aident pour la plupart des projets d'innovation. C'est là que ceux-ci sont vraiment nécessaires. Ce que je fais aujourd'hui c'est Idea Network, c'est une soirée que l'on organise où n'importe qui de l'entreprise peut présenter son idée devant les autres. C'est toujours très plaisant, les personnes reçoivent beaucoup de feedback. Mais souvent les pitchers retournent chez eux et ils sont encore tout seuls avec leurs idées. On aimerait bien les aider à aller une étape plus loin, de qui la personne a besoin, où sont les bottlenecks, etc. Pour les gens qui ont vraiment de bonnes idées et en lesquelles on croit vraiment, nous avons fait des boîtes avec des moyens à l'intérieur dont 2000 € dont des heures payées pour un programmeur. Ça se trouve ici à l'intérieur, il y a un peu de tout. Il y a plusieurs vouchers dont des vouchers pour trouver un marketer, un story teller pour lesquels il peut utiliser un voucher. Il y a aussi un plan d'étapes pour savoir ce qu'il faut encore faire, voir où l'idée en est. Quand quelqu'un veut implémenter son idée, il faut pouvoir aller voir un directeur. Mais pour cela, il faut connaître des gens. Donc ici, il y a aussi des vouchers avec des personnes qui peuvent aider à planifier l'agenda. Nous avons de très chouettes bureaux, et dans cette boîte, il y a aussi l'argent pour louer l'espace. Ces vouchers font en sorte de pouvoir travailler de façon agile, sans les processus et systèmes existants.

Ce que je fais parfois, c'est rassembler toutes les personnes de R&D pour les faire réfléchir sur un certain thème. La dernière fois, c'était sur les emballages. Là on a utilisé la méthodologie Scrum, c'était très plaisant. C'est un jour entier et nous avons fait de petites équipes. Les 2 premières heures étaient du brainstorming sur l'évolution future des emballages. Et ensuite, ils en ont fait des prototypes. Ils ont pris des cartons etc. Le soir, ils devaient le présenter. C'est aussi facile car on peut visualiser les emballages.

On a déjà fait aussi des hackathon, cela se passe pendant un weekend. Les gens restent dormir ici. C'est bien pour l'ambiance. Il y a aussi Disj avec lequel nous avons travaillé selon Scrum, surtout avec le bootcamp avec les étudiants qui a duré une semaine complète. On a collaboré avec les étudiants de Leuven. Ils ont parcouru tous les sujets possibles, le nom, le marketing, la forme de la boîte et bien d'autres. L'idée venait de 3 étudiants qui nous l'ont envoyé. Quelqu'un avait aussi l'idée ici et donc on a décidé de collaborer avec eux. Les étudiants ont invité d'autres amis étudiants. C'est difficile car le budget n'est pas grand pour créer un tel bootcamp, il faut aller pitcher le projet, etc.

- *Combien de temps dure ce processus de création d'idée, de la présentation à la création ?*

C'est une question difficile mais au plus vite, au mieux. Nous voulons accélérer le projet car on a remarqué que parfois ils sont bloqués à certaines étapes. Si tu as un bon réseau dans la firme, ça va déjà beaucoup plus vite. Il faut impliquer le moins de gens possible même si ça semble contradictoire. Il ne faut pas aller vers les gros blocs de personnes car sinon on ne s'en sort pas. Il faut impliquer les 3 ou 4 personnes qui ont les justes compétences pour pouvoir travailler ensemble sur l'idée. Nous travaillons maintenant beaucoup sur le réseau, faciliter le développement de réseau de chacun.

- *En plus du Idea Network, il y a aussi Idea Net, c'est bien ça ?*

C'est surtout travailler sur la culture d'innovation. Idea Net est une plateforme uniquement pour les personnes en interne. Le lien se trouve sur la page d'accueil de Colruyt. On a créé un petit film pour montrer comment cela marche. Le but est que si on a une idée pour un nouveau concept, produit ou autre, qu'on ne se retrouve pas tout seul pour le lancer. Avec le téléphone vert, cela n'avait pas vraiment

de suite, l'idée disparaissait. Lorsqu'il y a l'idée, on peut commenter et aimer cette idée. On peut aussi voir toutes les idées proposées. On peut voter pour l'idée, dire si c'est bien ou pas bien. Ça sera lancé le 15 avril dans toute la firme. Et le 21 avril, on aura un événement Idea Network. Je vais parler de Idea Net ce jour là aussi mais cela rassemble environ une cinquantaine de personnes. Ce sont vraiment les personnes motivées. On peut réagir à l'idée, dire les avantages et inconvénients. Nos personnes online ont construit la plateforme. Cela est seulement online mais après cela peut mener à avoir des réunions physiques avec d'autres personnes.

Le but de la boîte est d'aider aussi la personne à construire un super pitch pour la direction. Comme ça, ils peuvent lui donner 20.000 € ou plus, ce qui est plus que les 2000€ que nous donnons avec la boîte. On les donne directement, rapidement. C'est express car la boîte est aussi valable que 2 mois pour garder la pratique Scrum. Pendant l'expérimentation, la personne va aussi avoir un coach qui va l'aider. Il y a des vouchers pour des coachs (5), ce sont des personnes en innovation comme moi. La personne doit aller présenter son idée à minimum 3 personnes qui sont très critiques, cela peut apporter beaucoup de feedback. C'est une phase importante. Et ensuite, il y a une collaboration radicale : construire une équipe. Il y a 40 heures à libérer pour consacrer du temps à gérer l'équipe. Il faut donc direct avoir une bonne équipe pour optimiser les 40 heures de travail. Il y a souvent un designer ou un IT. Ensuite, il faut innover off the record, il faut motiver les gens à travailler en dehors des heures de travail. Ils doivent le faire, faire des brainstormings au café par exemple, il faut rendre cela chouette. Donc, la personne reçoit son coach, son équipe, des critiques pertinentes. Il faut maintenant faire encore d'autres choses comme un business model, recherches de marché, prototypes, fonds financiers, etc. Il faut faire ça avec l'équipe et puis on présente devant la direction. Il faut savoir comment pitcher donc il y a encore une petite formation pour ça.

On a aussi un document qui explique différentes méthodologies pour travailler, le modèle Kanvas notamment. Cela se trouve aussi dans la boîte. Il y a aussi la pyramide de marque qui sert à déterminer son image de marque. Il faut trouver son groupe cible, la personnalité de la marque, la vision, la mission, les croyances, le concept. Pour la communication, c'est un bon outil. Ça aide à mieux connaître son groupe cible. La cover story est utilisée au début d'un brainstorming, dans 5 ans, que va-t-on raconter sur cette idée, c'est vraiment regarder vers le futur. Cela aide à évaluer l'idée au niveau du risque, du timing, de l'impact, de la compatibilité, de la rentabilité. Ils doivent juger leur propre idée.

- *Est-ce qu'il y a un département d'innovation au sein de Colruyt Group ?*

Non pas vraiment mais il y a des équipes de R&D&I car c'est aussi lié à la technique. Les personnes en construction ont une équipe comme ça, celles de l'électricité aussi, celles des panneaux solaires, glace liquide ou autre. Il y a 25 personnes qui travaillent dans ce département, nous sommes bons en tant que groupe. Il y aussi un département de IT qui a mis en place une équipe de 4 personnes qui font de l'innovation alors qu'ils sont vraiment beaucoup dans ce département et personne ne faisait vraiment de l'innovation. Ils travaillent simplement sur notre ancienne structure. Notre structure est gigantesque et on essaie de reconstruire ça par petits blocs. Ces 4 personnes RDI regardent les robots, drones, réalité virtuelle, intelligence artificielle, etc.

- *Est-ce que vous pensez que l'utilisation d'Agile pourrait faciliter l'innovation ? Que pensez-vous de Colruyt en tant qu'organisation agile et innovante ?*

Je pense bien. Avant, chez Colruyt, on pouvait beaucoup essayer et ils ont beaucoup pardonné quand Colruyt était beaucoup plus petit. La mentalité était une mentalité d'entrepreneur. Mais d'un autre côté, on est très perfectionnistes. Et l'innovation et le perfectionnisme ne vont pas bien ensemble. Avec Agile, on doit aller vite, faire des prototypes qui ne sont pas parfaits. Je pense que l'intention de la haute direction est de vraiment innover, personne ne dirait qu'il ne veut pas innover, la volonté y est. Un

directeur veut aussi être sûr que si on lance quelque chose, que ce soit un bon investissement et en innovation, on ne le sait pas pour sur. Il faudra sans doute augmenter les coûts par les apprentissages. Cette analyse de risque est encore un frein.

Chez Colruyt Group, nous avons une vision à long terme mais nous ne savons pas dans quelles parties de l'entreprise on va innover. Nous voulons tout en même temps. Il faut faire des choix et ça ira mieux, il y aura plus de conduite. Pour l'instant, c'est vraiment for bottom-up. Mais on a quand même besoin de top-down pour dire quels genres d'idées on veut stimuler. Ils pourraient dire : maintenant, on réfléchit sur ce thème. Maintenant, c'est trop souvent : fais seulement.

Nous ne sommes pas une organisation agile car nous sommes trop grand et car notre activité centrale ne doit pas être trop agile. Il faut que 90% des gens ici font de l'opérationnalisation et c'est très efficient. Et j'espère que 10% sont plus occupés à penser à l'innovation, je pense que maintenant c'est 1%.

XI. N. VDH., FINANCE MANAGER IN BUDGET

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position au sein de celle-ci ?*

Je suis chef de service en finance, donc ce qui est pour le budget etc. L'année passée, j'ai été contactée car on avait besoin de quelqu'un pour gérer un projet. C'est comme ça que je suis devenue project manager d'un projet d'innovation. Le rôle est de tout coordonner pour que tout soit en ordre : avoir toutes les ressources, respecter le budget, etc. Colruyt n'a pas encore de personnes qui travaillent spécifiquement à l'innovation. Chacun a son rôle normal et en plus, on peut participer à un projet d'innovation. Pour finance, j'ai beaucoup de choses à faire opérationnelles.

Pour le projet d'innovation, nous sommes 6 personnes et dont 3 personnes et demi travaillent plein temps sur ce projet innovant. Le projet est de fournir des boîtes de repas aux étudiants (Hello Fresh), la boîte contient des recettes et les ingrédients nécessaires pour la semaine. C'est spécifiquement pour les étudiants. C'était une idée qui est sortie cet été et Jeff Colruyt a décidé de développer l'idée. Il a demandé qui voudrait y participer, j'ai dit oui, Jean aussi et une 3^{ème} personne. Après un temps, on a dit que ce n'était pas faisable car mon premier rôle est en finance et on a beaucoup de travail pendant l'été. On a laissé 3 personnes y travailler pendant 5 mois, on les a libérés de leur rôle normal. Il y avait deux candidats gérants. Ça n'a rien à voir avec l'innovation mais on les a laissés travailler sur le projet non-stop et donc abandonné leur ancienne fonction. Jean coordonne, Lien fait le marketing en plus de son rôle actuel aussi. Et moi je gère le projet en tant que tel.

J'ai commencé à travailler en 2007 chez Spar Retail et à ce moment-là, j'étais junior business analyst, puis financial controller. Puis de Spar, je suis devenue project manager de budgeting chez Colruyt Group. Je suis chef de service depuis 2 ans. Cela fait 9 mois que j'ai le projet d'innovation.

- *Dans quel cadre utilisez-vous agile et pour quelle sorte de projet ?*

Chez Colruyt Group, nous avons une méthodologie standard avec l'initiation, la définition, etc., méthodologie par étape. Nous n'avons pas encore vraiment utilisé agile. Pour le projet Disj, nous avons utilisé les principes agiles pour la première fois. Toutes les 3 semaines, il doit y avoir une échéance et quelque chose de délivré. Ensuite, on va l'améliorer. Travailler avec Agile a une plus-value, c'est sur. Mais il faut trouver une balance entre comment le produit doit être terminé et à quel point il peut être simple. Car chez Colruyt, ce n'est pas vraiment l'habitude de travailler avec Agile. Je n'ai pas du tout d'idée sur combien de projets travaillent selon Agile ou les principes d'Agile. L'utilisation d'Agile est assez spécifique et se fait par petits projets. Je pense que cette méthode est aussi utilisée dans le département BP&S.

- *Pourriez-vous expliquer un peu plus précisément la méthode traditionnelle chez Colruyt ?*

On a une méthodologie précise pour réaliser un projet. Les principes de base chez Colruyt travaillent par phase. On initie, définit, réalise, introduit et ferme. Nous avons aussi un corporate portfolio qui décide comment les projets doivent être réalisés et quels projets en HR, finance et IT. En finance, on a spécifié des règles plus strictes. Si on veut faire un projet, on doit d'abord le faire en une sorte de mini projet pour pouvoir l'exposer et qu'il soit approuvé par le board. Ça c'est l'initiation du projet. Si l'idée est jugée positive, on passe à la définition, c'est à dire le planning du projet, comment on va développer cette idée, qui va travailler sur l'idée. Et puis il y a la réalisation, c'est comment à travailler dans le concret. Ensuite, on introduit le produit et conclut le projet. Fermer chez Colruyt est une étape où on fait une évaluation du projet : les résultats, les points positifs et négatifs, les suites possibles du projet. On doit compléter une petite fiche tous les mois pour voir le statut du projet, là où ça en est. On voit les statuts précédents et actuels. C'est jugé sur 5 critères. C'est la project sheet, on évalue le scope. On évalue si le projet est toujours dans la bonne direction. Pour Disj, on avait dit qu'on ferait juste à Leuven et puis après, on s'est élargi à Gand et donc le scope a changé. Les moyens, ce sont les coûts du projet. Le temps concerne le timing du projet. L'acceptance est typique Colruyt, c'est un soft skill, le sentiment d'acceptance des gens autour du projet ou si l'équipe expérience beaucoup de résistance. En tant que project manager, est-ce qu'on pense que ça va réussir ou pas. C'est classique de chez Colruyt. Pour travailler avec Lean ou Agile, ça ne vient pas de Colruyt, c'est plus selon l'initiative de chacun.

- *Pourquoi avez-vous décider de changer de méthodologie et d'utiliser les principes agiles ?*

D'abord pour l'expérimentation. Nous ne suivons pas vraiment la méthodologie d'Agile car normalement, il y a des étapes bien définies selon Colruyt pour réaliser un projet. Le but ici est de lancer le projet et au fur et à mesure du projet faire des améliorations. On sait que ce n'est pas parfait mais on améliore ça continuellement. Ce n'est pas vraiment une méthodologie, c'est plus une autre façon de voir les choses. Nous avons choisi ça car Colruyt est assez lent, c'est un très grand groupe et il y a énormément de personnes impliquées. Pour initier, il y a besoin de l'approbation du portfolio board et ça dure assez longtemps car ils se rassemblent seulement une fois par mois donc ça va très lentement. Pour les projets d'innovation, il faut aller plus vite et si on vient sur le marché dans 5 ans avec ce qu'on est en train de développer maintenant alors ça ne marchera pas, ce sera trop tard. On fait surtout ça pour la vitesse.

- *Combien de temps dure un projet en agile et en méthode traditionnelle ?*

Ça dépend vraiment de chaque projet. Pour le projet Disj, nous avons reçu le go mi-juillet. Et nous avons fait une livraison début octobre pour la première fois. Pour les projets traditionnels, cette phase dure au moins deux fois plus longtemps, juste parce qu'il faut attendre que les gens se rassemblent et s'accordent. Et aussi parce que la mentalité de Colruyt est de mettre quelque chose sur le marché qui est parfait, c'est le principe. Ici, nous faisons au contraire quelque chose d'imparfait. Pour le site internet, il y avait des bugs mais on la quand même mis sur le marché. On améliore au fur et à mesure. Nous n'avons pas fait de formations quelconque, on a simplement commencé. Je pense que c'est Jean qui est venu avec cette idée de rapidité. Une fois que la deadline d'octobre est passée, c'était place à l'optimisation. On doit avoir une livraison chaque semaine.

- *Comment organisez-vous ce projet ? Avez-vous des objectifs pour ce projet à court et moyen terme ?*

Le paquet est pour les étudiants et donc on essaie d'avoir toujours un étudiant pour distribuer les paquets. Il faut aussi entretenir la page facebook. Nous avons aussi besoin de quelqu'un pour développer les recettes et prendre des photos pour les mettre sur le site. On doit faire en sorte que les ingrédients soient intégrés à la logistique. Nous avons un Culinaire Selling Colruyt mais ils n'avaient pas le temps pour ça, un projet d'innovation vient après tout le reste. Donc on travaille avec des freelancers mais ça implique qu'on doit nous-mêmes cuisiner le plat pour en faire des photos. Idéalement, on aurait dû avoir les personnes qui font les recettes et les photos in-house mais l'équipe du projet fait beaucoup elle-même. Nous faisons beaucoup maintenant pour rendre le projet opérationnel mais maintenant, il faut voir comment intégrer le projet dans une structure existante de l'entreprise et ça, c'est plus difficile.

Nous avons fixé un nombre de paquets à vendre pour la fin de l'année comme objectif. Nous avons donc créé un business plan pour pouvoir atteindre cet objectif.

- *Avez-vous une plateforme collaborative pour ces projets ?*

Non, nous avons créé un dossier pour partager tous nos documents et informations. On fait ça pour la plupart des projets. Ce qu'on a essayé et qui est plus agile, c'est de travailler sur un temps très court. Au début, on avait des meetings très fréquents et très courts, des petites demi-heures pour revoir les to-dos et voir ce qu'on va faire le jour prochain. Chaque jour, on se voyait. Alors que pour les projets standards, c'est plutôt une fois par semaine. Cela dépend aussi des échéances. Nous avons fait ça pendant le premier mois, meeting veut dire physiquement mais aussi par sms ou via e-mail. Maintenant, nous n'avons plus qu'un meeting une fois par semaine. Notre projet se finit en mai. On est en train de le tester pour le 2^{ème} semestre. Le test public va s'arrêter le 9 mai. Nous continuons à améliorer et changer les choses, on améliore constamment le projet.

- *Est-ce que les rôles dans l'équipe sont bien définis ?*

En théorie, chacun a son propre rôle mais comme ça doit aller vite, chacun touche un peu à tout. La personne qui est responsable la logistique a fini sa part donc elle travaille maintenant sur d'autres tâches du projet. Moi je coordonne le projet, je dois faire en sorte que les to-dos list sont faites, je dois être sûre qu'on n'oublie rien. Je dois aussi représenter le projet à d'autres parties prenantes. Mais en théorie, les rôles principaux sont : marketing, supply chain, soutien marketing, project manager, advisor, « tout le reste ». Je pense qu'on a trouvé un bon équilibre. Notre problème, je pense, c'est qu'on n'a pas assez planifié à l'avance. Nous avons commencé trop vite sur le début du projet. Nous avons directement commencé sans penser aux ressources dont on allait avoir besoin. Et on s'est rendu compte qu'on avait besoin de personnes supplémentaires comme quelqu'un de marketing. Ça aurait été mieux de faire une liste des personnes nécessaires à l'avance et de les libérer de leurs fonctions pour rejoindre le projet et structurer déjà le projet. Ce que je trouve qu'on fait bien, c'est le fait de lancer un projet même s'il n'est pas terminé complètement mais de l'améliorer continuellement, avoir des meetings Scrum réguliers journaliers pour actualiser l'avancement du projet. Le problème qu'on a rencontré est qu'on a été trop vite au début.

En théorie, on aurait voulu organiser des sprints mais concrètement, ce n'était pas possible. C'est aussi parce que chacun a son propre job derrière et ce n'est pas possible d'avoir tout le monde libre durant 3 semaines. Ce projet Disj est un projet d'innovation mais ça n'appartient à personne. J'ai dû aller demander à mon directeur de finance si je pouvais participer à un tel projet. Il a dit oui mais à condition que je fasse encore les tâches que j'ai à faire.

- *Qui prend les décisions dans votre projet ?*

Pour le projet Disj, c'était surtout moi. Il y a le projet, un project manager, un donneur de mission et un responsable de projet. Le donneur de mission est le sponsor du projet, celui qui fournit les fonds. Le

responsable de projet est impliqué lorsqu'il faut prendre des décisions importantes, on le voit une fois par mois mais ils ne participent pas à l'opération. C'est comme ça pour tous les projets. Ça dépend de la personnalité du responsable de projet, certains seront plus impliqués que d'autres. Ce sont des personnes qui sont à haut niveau, des directeurs.

- *Quelle est la stratégie d'innovation au sein de Colruyt Group ?*

Pour Colruyt, l'innovation est en train de revenir, c'est assez nouveau. Avant, nous avions beaucoup d'innovations mais ces dernières années, un peu moins et c'est en train de revenir maintenant. Et si on faisait de l'innovation, c'était toujours sur des terrains connus. Nous n'avions pas vraiment lancé de nouveau concept. La tâche de Jean est de faciliter la création de nouveaux concepts/innovations. Je sais qu'ils sont aussi en train de regarder à la structure et à construire une équipe d'innovation.

Jeff Colruyt a 12 thèmes importants et un des thèmes est l'innovation. Jeff a dit : on doit faire plus autour de l'innovation car ça ne va plus. A un niveau peu moins élevé, le niveau des chefs de départements (top 200), ils se sont mis en équipe. Un certain nombre travaillent sur la durabilité, partenariats, innovation ou autre. L'idée de Disj vient de ce projet-là. Dans le futur, on devait faire quelque chose avec les repas. L'année passée, il y a eu 3 étudiants de la Vlerick Management School qui avaient eu la même idée pendant la compétition « Battle of Talents ». On les a aidés à mettre ça sur pieds.

- *Trouvez-vous qu'il est plus facile d'innover avec Agile ?*

Oui, je pense car cela doit aller de l'avant. Les étapes traditionnelles sont trop lentes donc je pense que l'on doit aller vers un modèle plus agile. Il faut trouver un équilibre entre agile et aussi avoir une structure et des fondations au projet. Le fait de ne pas délivrer un produit complètement fini laisse aussi de la place pour de nouvelles idées. Si on a notre produit et qu'il est rendu « fini », on ne peut plus vraiment innover dessus. C'est en travaillant dessus et en l'améliorant qu'on a de nouvelles idées. Je trouve qu'Agile devrait être plus utilisé ici.

- *Est-ce que Colruyt pourrait devenir une entreprise agile ? Comment définissez-vous une entreprise agile ?*

Elle ne l'est pas maintenant mais je pense qu'elle pourrait le devenir dans les plus petites business units. Il y a Colruyt Group mais il y a aussi Oké, Spar etc., dans les différentes équipes de projet. Nous n'avons simplement pas l'habitude. Pour une entreprise agile est une entreprise qui est flexible. S'il se passe quelque chose, on peut directement s'adapter. Chez nous, c'est très difficile. Car si quelque chose se passe, c'est très difficile de changer quelque chose car nous avons nos procédures et si on change quelque chose à un endroit, il faudrait changer quelque chose autre part, etc. Colruyt est aussi si bon parce qu'il y a tant de règles et de procédures, les meilleures en Belgique. Tout ce qui tout touche au flow, c'est vraiment très dur de changer parce qu'il y a beaucoup de règles. Avec le projet Disj, on a déjà eu le cas où les légumes n'étaient pas livrés parce que le carton n'était pas assez plein. Mais pour notre projet, on a besoin de ces produits. On a aussi besoin de transports à certains moments mais les livreurs ont des heures bien précises, donc tout a des règles pour que ce soit très optimal.

XII. H. C., TEAM MANAGER RDI (RESEARCH, DEVELOPPMENT, INNOVATION)

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position ?*

Je vais plutôt le dessiner. Le CEO est dans Colruyt Group, Jeff Colruyt. En-dessous, il y a les entités importantes : retail, Colruyt Group services, corporate Marketing. En-dessous, il y a encore d'autres entités : Business Process & Systems (BP&S), notre CIO en est le directeur : Peter Vanbaelingen. C'est toute l'optimisation des business process mais aussi des solutions IT et de systèmes. En-dessous de

BP&S, il y a différentes divisions, je suis chef de service d'une de ces divisions mais je suis aussi chef de service d'une équipe de Research & Development & Innovation (R&D&I). Là je me rapporte directement à Peter.

- *Depuis combien de temps êtes-vous chez Colruyt ? et quelle est votre évolution au sein de l'entreprise ?*

Depuis 1995, 21 ans. Mais l'équipe de RDI existe seulement depuis juin de l'année passée (2015). Donc c'est encore très jeune. J'ai d'abord commencé comme ingénieurs en logiciels donc surtout programmer en C pendant 6 ans. Puis pendant 5 ans, je suis devenu ingénieur de systèmes. Et puis 3 ans, j'ai été plutôt en sécurité. Pendant très peu de temps, j'ai été chef de service. Ensuite, j'ai été portfolio manager pendant 4 ans de BP&S : poser une direction, les intentions stratégiques et les traduire en projets concrets. Maintenant, je suis depuis un an et demi de nouveau chef de service et depuis juin, chef de l'équipe RDI en plus.

Au début de l'année 2014, Jeff a donné un signal en disant : « nous devons plus nous concentrer sur le R&D et l'innovation ». Pendant un an, nous avons été à la recherche de sujets et de projets, c'était surtout du R&D. Début de l'année 2015, nous avons présenté ça à Jeff, différents pipelines où nous voulons être actifs : robotique, cooling, eau, énergie, etc. Et de BP&S, nous avons dit que nous voulions nous concentrer sur 3 secteurs. En juin 2015, nous avons maintenant identifié les secteurs où nous voulions être présents mais nous n'avons pas du tout d'organisation pour s'occuper de ça. J'ai donc fait une proposition à Peter avec les secteurs qui étaient vraiment nécessaires. Peter m'a donné son accord et m'a demandé de construire une équipe pour cela. J'ai donc recruté des personnes, regardé quelle structure de base était nécessaire et puis nous nous sommes mis au travail. J'essaie que l'équipe soit auto-organisée et autogérée. Je veux qu'ils réfléchissent par eux-mêmes sur ceux qu'ils doivent faire. Je soutiens cela et de temps en temps, j'aide à débloquer lorsqu'il y a des difficultés.

- *Utilisez-vous Agile dans votre département ?*

Nous n'utilisons pas Scrum par exemple, il n'y a pas encore beaucoup de place dans cette organisation pour faire ça effectivement même s'il y en a qui l'utilisent. Ils l'utilisent beaucoup dans le département de Peter Vertongen. J'ai eu un rôle de portfolio manager avant et là, j'ai été aussi occupé avec la question de savoir si nous pouvions faire de l'agile portfolio management. Mais dans cette organisation, ce n'était pas encore le moment pour introduire ça. Mais ce que nous faisons maintenant, ce sont des plus petits projets souvent avec seulement une ou deux personnes. Donc le besoin de méthodologie et de structure est aussi moins important. Si nous irions vraiment vers quelque chose d'agile, il y a beaucoup de monde qui pourra s'y adapter je pense. Mais aujourd'hui, l'organisation n'est pas encore prête.

En RDI, l'équipe est composée de 4 personnes. C'est encore une petite équipe. Ça s'appelle RDI, mais le focus est fort sur le R&D plutôt que sur l'innovation. R&D sert surtout pour IT. Mais le but est de diriger cette équipe vers l'innovation aussi, notamment dans le retail. Et de cette façon, on pourrait jouer un rôle de soutien grâce aux innovations en retail.

- *Avez-vous déjà utilisé ces méthodes ?*

Je n'ai pas encore utilisé Agile mais j'ai lu beaucoup de livres dessus. Je connais la partie méthodique. J'ai été dans des organisations qui utilisent vraiment Agile mais on voit qu'Agile n'est pas utilisable pour tous les environnements, certains oui, certains non. Par exemple, pour la e-factory et les designers, c'est tout à fait utilisable. Mais à partir du moment où on va plus vers le back-office, cela devient de plus en plus compliqué car il y a plus d'analyse à conduire avant de pouvoir commencer à développer. Je pense que nous pouvons utiliser Agile davantage dans notre organisation, surtout pour les projets où le time to market est très important. On est aussi occupé avec des projets de re-engineering énormes,

cela fait partie du programme du groupe. Ce sont des programmes qui sont en cours depuis 5, 6 peut-être 10 ans. Là où nous voulons faire de gros changements dans l'organisation, il y a énormément d'analyse à faire à l'avance. Ce qui rend l'utilisation d'Agile plus difficile. Pour moi, avec Agile, c'est important qu'on puisse travailler en un bloc et connaître les connexions. C'est très dur pour un grand groupe à cause de legacy. Par exemple, Agile marche très bien dans son département jusqu'à ce qu'ils ont besoin de ressources d'autres départements qui ne sont pas agiles, c'est une partie plus compliquée.

- *Depuis combien de temps utilisez-vous agile au sein de l'organisation ?*

Je pense que cela fait déjà un petit temps. Je dirai depuis plus de 5 ans depuis que les premières personnes ont commencé à utiliser ça. Ce sont des cas isolés. Par exemple, le tableau Kanban est utilisé assez souvent. Trello est aussi de plus en plus utilisé dans notre organisation. Ici, plus de 200 personnes doivent utiliser Trello. La méthodologie même n'est pas encore très utilisées mais les outils, ça commencent à venir de plus en plus. Nous sommes plus 1300 personnes ici sur place. Kanban n'est pas toujours organisée mais souvent, il y a aussi assez fréquemment des daily stand ups meetings organisés selon les projets. Ce sont par exemple des personnes qui font de plus petits projets font ces réunions. Je sais que par exemple, dans l'équipe IT en finance, ils utilisent ça.

- *Quels sont les avantages pour vous d'utiliser Agile (principes, outils ou méthodologie) ?*

Pour moi, nous l'utilisons juste en R&D&I. Le plus gros avantage est qu'on peut aller beaucoup plus vite vers un produit viable et qu'aussi, le projet peut être arrêté si par exemple, cette maturité est suffisante alors on peut arrêter. Tandis qu'en gestion classique, tout le monde est en train de construire et c'est seulement à la fin qu'on aurait le produit viable. Agile apporte là beaucoup de plus-value.

- *Comment serait-il possible d'utiliser plus les méthodologies Agiles ? Pensez-vous que des formations ou des campagnes de communication soient nécessaires ?*

Je pense qu'un bon exemple est quand les gens voient que cela marche bien et que c'est successful. Comme Trello, il n'y a encore jamais eu de communication à ce point de vue là. C'est un peu du shadow IT. Même si personne n'en a parlé, les personnes voient des collègues travailler avec et voient que ça marche bien donc ils commencent aussi à l'utiliser.

- *Est-ce qu'il existe des techniques pour encourager l'innovation ?*

Nous avons différentes manières de transmettre les idées venant de partout dans l'organisation vers le top management. Nous sommes, en ce moment, en train de travailler sur IDNet. C'est une manière où chaque personne qui a une idée peut la proposer et ça permet de la diffuser vers le haut de l'organisation. Ensuite, nous avons aussi de temps en temps Idea Network qui est un événement après les heures de travail où les gens peuvent se rassembler et ceux qui veulent peuvent venir pitcher l'idée pour l'expliquer aux autres. Il y a des gens qui sont timides mais ça permet de recevoir beaucoup de retours et de voir s'il y a un potentiel pour l'idée. Idea Net est l'outil informatique et Idea Network est un événement.

La plateforme a d'abord été lancée par la direction de Dreamland, cela a fait office de test. Le but est de rendre aussi le travail plus simple, notamment avec Six Sigma. Ils ont aussi reçu des demandes de Jeff. Avant, on utilisait le téléphone vert. L'idée était que si une personne a une idée, alors ils peuvent téléphoner à ce numéro. On a aussi utilisé un système par mail par après. Le but est de mettre en avant l'aspect social media. Si quelqu'un dit qu'il a une bonne idée et qu'il le poste sur la plateforme alors tout le monde au sein de l'organisation peut le voir et commenter. Certains pourront même enrichir l'idée pour la développer. C'est vraiment le principe de social media, on peut construire son profil en disant nos centres d'intérêts, dans quels domaines, nos compétences, etc.

- *Quel est le processus général pour mettre un projet sur pieds ?*

Normalement, nous travaillons avec le portfolio. La structure de l'entreprise ressemble un peu à la structure du portfolio. Dans BP&S, nous avons aussi un portfolio qui est couplé à un plan stratégique. Pour moi, le portfolio marche de façon top-down et un peu bottom-up. Top-down, c'est quand on part de la stratégie : quel est notre but, que veut-on atteindre. On se pose alors la question de quels projets on doit faire pour atteindre ces ambitions de stratégie, comment est-ce qu'on peut la réaliser. Ça se fait de manière très top-down dans notre organisation. Mais à côté de ça, les gens de l'entreprise ont aussi beaucoup d'idées et parfois, ils trouvent qu'il y a des idées qu'on peut amener plus loin. Je trouve que le portfolio management est une bonne balance entre les approches top-down et bottom-up, on laisse assez de place pour construire de nouvelles idées. Quelqu'un peut avoir des idées pour améliorer un process ou créer un nouveau commerce. Si par exemple, quelqu'un veut vendre des glaces avec Colruyt Group et qu'il a réfléchi à un business model, alors il doit être capable de le faire. La soirée Idea Network aide à créer une nouvelle sorte d'organisation.

Le portfolio management est un process. En Retail, nous avons Colruyt laagste prijs, et le non foods (Dreamland), il y a aussi les colruyt retail partners. Dans colruyt group services, il y a encore les finances etc. Chacune de ces directions a un portfolio et elle décide ce qu'ils veulent dans leur portfolio en partie. Le gros bottleneck pour faire un projet sont les ressources qui sont disponibles chez BP&S, le département IT. Nous appelons ça souvent une grosse tarte et c'est Jeff qui dit : cette tarte là, je le mettrai avec Colruyt Group, etc. Chaque département a alors une quantité de tarte et dans ce morceau de tarte, BPS va faire un équilibre entre un projet de stratégie ou un projet d'optimisation. C'est aussi en fonction du temps. Nous faisons ça souvent sous forme de balance. On se pose des questions comme : le temps qu'on a, l'argent qu'on a, la capacité (nombre de personnes), la capacité d'intégrer le changement. Une organisation ne peut pas supporter trop de changement. De l'autre côté de la balance, nous avons tout ce que nous voulons faire : projets de la stratégie, projets de l'optimisation. Il faut de la continuité, les logiciels doivent être constamment améliorés et mis à jour. On a aussi des obligations comme la loi. En fonction du temps, il faut tout balancer optimalement.

Nous essayons aussi d'intégrer l'innovation et le R&D le plus possible dans des process existants. Nous avons une méthodique pour gérer les projets qui existe en différents petits blocs. Il y a d'abord l'initiation, c'est faire une project sheet. Le portfolio board doit alors donner son accord pour que le projet puisse aller plus loin. Pratiquement, le portfolio board a déjà pris en considération ce projet car ils l'ont déjà vu avant la phase d'initiation. Il y a déjà des choix qui se font, là c'est juste la présentation de l'idée. Les gens ont beaucoup d'idées et si on doit faire la phase d'initiation pour toutes les idées, on va y consacrer beaucoup d'effort. C'est pour ça que le portfolio board doit approuver avant même que le projet commence. Lors de la deuxième présentation, s'ils disent ok, on va développer cette idée en ayant fait la balance et ça marche bien. Alors on va vers la phase de définition. C'est pour les projets classique, on fait la work breakdown structure, on analyse les deliverables, etc. Ce n'est rien d'agile. Pour les projets Agiles, je pense qu'ils font aussi la phase d'initiation mais les phases d'après sont faites de façon itératives. Revenons à la méthode traditionnelle, il y a ensuite la phase de réalisation et puis la phase d'où on envoie le produit en production et où on va pouvoir introduire le produit : savoir quand on le met en production, quand on implique les utilisateurs finaux, décider s'il y a le besoin d'une formation, de soutien sur les méthodes de travail. Ça, c'est notre méthode officielle au sein de l'organisation, c'est aussi la seule et elle est largement utilisée. Le portfolio management est actif du début à la fin sur le projet. Parfois, c'est eux qui doivent fermer un projet.

Ici, je pense que ce n'est pas possible de définir les étapes à part pour un projet d'innovation. De là, il faut utiliser une autre méthodologie pour les projets d'innovation, la méthodologie Agile avec tous les sprints.

- *Qu'est-ce que vous changeriez à la méthodologie traditionnelle ?*

Le plus gros problème est que les gens voient cette méthodologie pas comme un moyen mais comme un but. Je préférerais que, selon le type de projets, on puisse choisir quelle méthodologie on pourrait le mieux adopter. Pour certains projets, ce sera notre actuel Waterfall, ce sera mieux. Mais pour d'autres, ce sera mieux de travailler avec Agile. Pour les gros projets, il y aura aussi certains projets mieux pour Waterfall et d'autres mieux pour Agile. On pourrait aussi dire qu'on déciderait par phase : la première phase serait classique et puis on travaillerait en Agile.

- *Combien de temps dure un projet en général ?*

Cela dépend un peu. On définit le projet à partir de mois et de travailleurs mais pour certains projets, cela dure un an. La plupart du temps, un projet dure entre 6 et 9 mois.

- *Dans votre équipe, y a-t-il des rôles bien définis ?*

Non, pas dans mon équipe. Ils n'ont pas reçu de rôle défini de ma part. J'essaie de rendre l'équipe autogérée. Ça ne l'est pas encore tout à fait mais je veux que les gens prennent eux-mêmes leurs rôles. Faire des rendez-vous, savoir où on en est, je veux qu'ils soient capables de le faire eux-mêmes. Avec mon équipe, je peux expérimenter mais on ne peut pas le faire avec toutes les équipes. Jusqu'à maintenant, cela marche très bien.

J'ai aussi une autre équipe qui est en soutien du département d'achats qui s'occupent surtout des informations de produits. Et là, il y a des rôles spécifiques bien définis. Il y a des analystes de business process, des analystes fonctionnels, des architectes IT, des ingénieurs de logiciels, des managers d'application, etc. Il y en a toute une liste. Ça a des avantages si on suit vraiment un process, ça a une grande plus-value lorsque les gens ont des rôles spécifiques. Mais pour des projets innovants, c'est impossible de dire quelle personne va faire quelles tâches. On a un modèle générique et on va regarder ce qu'on a besoin et après, on a aussi notre WBS mais pour un projet d'innovation, ça ne va pas. Il faut avoir des gens multidisciplinaires qu'on met ensemble.

- *Est-ce que vous ne rencontrez pas de problème dans votre petite équipe au niveau de la responsabilité ?*

Non, ça va très bien. Nous sommes aussi très transparents dans ce qu'on fait. Chaque semaine, on va aller faire un rapport à l'équipe de direction pendant 15 minutes de ce qui se passe chez nous : nos dépenses actuelles et ce qu'on doit encore dépenser, nos activités actuelles, etc. C'est une manière transparente et ça marche très bien.

Parfois, lorsqu'une décision doit être prise, certains bloquent : qui doit décider ? S'il y a un problème, c'est que personne n'a pris de décision parfois. C'est plutôt l'angoisse : est-ce que je suis autorisé à prendre une décision. C'est un grand défi ici dans notre organisation. Nous sommes une organisation très hiérarchique. Nous pensons souvent que nous ne le sommes pas mais nous le sommes vraiment fort. Par exemple, la couleur de ce mur, ça ne m'étonnerait pas que ce soit Jeff Colruyt qui ait décidé ça. Néanmoins, il y a des initiatives pour que les décisions soient prises plus bas dans la hiérarchie. C'est nécessaire d'être agile. Une des ambitions de Colruyt group est de devenir plus agile.

- *A quelle fréquence rencontrez-vous votre équipe de RDI ?*

Je les vois une fois par mois pendant 2 heures. Mais nous utilisons des outils comme Slack qui est un outil de collaboration. C'est une sorte de chat. C'est possible d'avoir des canaux différents avec plusieurs équipes avec lesquelles je travaille. Avec mon équipe RDI, on a une conversation privée. Comme ça, on est continuellement au courant de ce qui se passe. On peut aussi partager des documents. Il y a des connecteurs pour Skype, on peut donc faire des video chat. C'est un outil qui est très utilisé dans le monde pour la collaboration. On peut s'abonner à nos groupes d'équipes. Tout le monde l'utilise ici

mais c'est aussi du shadow IT. Il n'y a pas eu de communication à ce propos. Par exemple, la semaine passée, il y a eu 21 000 messages envoyés. Il y a, dans mon équipe, deux personnes qui travaillent à Leuven et deux qui travaillent à Deinze. Ils viennent tous un ou deux jours par semaine ici donc ils ne se voient pas tout le temps mais on est tout le temps en contact.

- *Est-ce que votre équipe est la seule qui soit continuellement en train de travailler sur la R&D ?*

Il y a aussi d'autres équipes un peu similaires. Pour le moment, on a une équipe de R&D dans le département technics & immo, ce sont les personnes qui construisent les bâtiments et le conceptualisent. Ils font aussi du R&D, ils travaillent sur le cooling, l'eau, l'électricité, les énergies alternatives, etc. Il y a aussi une équipe de R&D qui se construit pour les fine food, c'est notre unité de production pour la nourriture. Ils font des analyses des burgers d'insectes, de la nourriture liquide, etc. Probablement que nous allons aussi mettre sur pieds une équipe R&D dans notre département HR et peut-être aussi dans l'e-factory, ces personnes-là travaillent plus sur les points de contacts. Maintenant, cela va encore un peu dans toutes les directions mais Jeff a donné un sens et a nommé ça des entités virtuelles. Après un temps, cela va être plus homogène. Ce sont surtout des personnes qui travaillent dans le R&D. Là, nous avons aussi une équipe de Corporate Marketing où Jean Vandamme est le coordinateur pour la stratégie d'innovation, la méthodique à utiliser, etc. Si un projet d'innovation est effectivement mis en place, l'idée est de former une équipe de personnes qui viennent d'un peu partout dans l'organisation. Nathalie en est un exemple car elle est normalement en finance. La charge de travail pour les projets d'innovation est du travail en plus de leur travail de base. Jean est en train de regarder si on ne prendrait pas des personnes de l'organisation vraiment sur l'innovation. Il y a d'autres organisations où il y a un intérim. Ce sont des personnes qui doivent être spécialisées pour prendre la place de quelqu'un d'autre pour un certain temps mais ça nous n'avons pas encore.

- *Qu'est-ce que Colruyt pourrait faire pour encourager davantage la créativité et l'innovation ?*

Pour le moment, notre infrastructure et notre architecture sont en train de se renouveler. Nous avons avant un paysage qui était très imbriqué, très complexe. Ça a comme conséquence que si on veut changer un truc, on doit presque changer/adapter tout le reste. Depuis quelques années, on essaie de prendre de meilleurs choix quant à l'architecture et à notre organisation. Une information peut être gérée à plusieurs endroits dans l'entreprise. Par exemple, quand on regarde le nombre de personnes qui sont en contact avec les clients, je pense qu'il y a presque 29 personnes avec lesquelles le client est en contact. Nous sommes en train de tout consolider pour devenir une organisation plus orientée sur le service. Et je suis convaincu que ça va nous autoriser à devenir de plus en plus agile. Si on dit qu'on veut construire une nouvelle enseigne, on a besoin d'avoir les informations de produit mais maintenant c'est la misère pour les obtenir. Mais si on est plus service-oriented, ce sera beaucoup plus facile. On est en train de devenir plus forts de ce point de vue là. C'est une très bonne étape je pense.

Une étape que nous n'avons pas encore franchie, c'est plus travailler API (Application Programmable Interface). C'est un terme de l'IT. Si on dit que ça c'est notre système IT, on peut s'adresser via une interface. Depuis un externe de Colruyt, on peut avoir un aperçu du magasin. On aura plus d'informations : quand il est ouvert, la liste de produits. Maintenant, c'est complètement cloisonné. De plus en plus de concurrents comme bol.com offrent un set d'API, le fournisseur peut aussi s'y brancher. Ils peuvent alors dire, on vous offre ces produits là pour vous. Quand le client va sur l'application, il voit alors les produits de l'offre. D'autres start-ups veulent par exemple utiliser les API de bol.com pour ajouter de la plus-value à leur application. Nous ne pouvons pas offrir ça pour le moment, c'est aussi un frein à l'innovation je pense. Nous sommes occupés avec le soutien opérationnel de l'application.

C'est aussi utile pour avoir une certaine direction. Si quelqu'un a une nouvelle idée pour construire un nouveau magasin avec telles caractéristiques, on s'attend à ce que ce soit opérationnel ici. Mais parmi Colruyt laagste prijzen, si quelqu'un a une idée, le premier réflexe de dire : vous prenez de nos clients. Vous ne pouvez pas nous cannibaliser au sein de la même entreprise. Et donc les gens se tiennent contre cela. Tandis qu'au niveau du groupe, cela peut être une plus value. Nous avons besoin de plus de direction au niveau du groupe et de pouvoir prendre des décisions plus à ce niveau là. Car si on veut créer un nouveau magasin, on regarde à tous les freins et concepts qui existent déjà. Il faut aussi mettre des gens à disposition du projet. Jeff est en train de travailler sur la gouvernance et la direction avec R&D et l'innovation, surtout du point de vue fun, comment on va financer tout ça.

Nous sommes vraiment en train de changer les choses pour devenir plus agile mais nous n'y sommes pas encore.

- *Diriez-vous que Colruyt puisse être une organisation agile ou puisse le devenir ?
Qu'est-ce qu'une organisation agile ?*

Nous ne le sommes pas encore, c'est sur. En ce moment, nous sommes en train de nous réorganiser. Certaines parties comme R&D ou innovation, nos projets sont réussis. Pour moi, les caractéristiques d'une organisation agile sont que on a besoin de personnes qui peuvent faire ça. Toutes les personnes ne peuvent pas travailler avec des incertitudes durant un projet. Pour eux, le système Waterfall leur apportera plus de stabilité et de certitude. C'est quelque chose qu'on doit faire et c'est le plus gros défi pour nous : changer le mindset des gens. Il faut améliorer continuellement notre compréhension de la demande du marché. Nous sommes très bons dans la construction de pyramides mais pas encore dans la construction de choses qui doivent être agiles. It's build to last in place of design to change. Cela va encore prendre du temps. Mais chez Colruyt, si on veut faire un changement, ça dure aussi longtemps avant qu'il soit complètement réalisé. De mon expérience, nous mettons beaucoup d'énergie pour avoir le soutien des personnes du board mais les projets ne peuvent pas aller très vite. Nous sommes fort dans la hiérarchie maintenant mais on devrait plutôt aller vers la responsabilité des processus, end-to-end processes. Et alors le responsable du process prendrait toutes les décisions concernant celui-ci, et pas la hiérarchie ou un directeur.

XIII. E. W., UX ANALYST & DIGITAL SERVICE DESIGN, FREELANCE

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position au sein de celle-ci ?*

Je suis freelance, je travaille ici depuis un peu plus de 2 ans. Officiellement, mon titre est UX (user experience analyst) mais j'appelle ça de plus en plus : service design ou marketing technologist. J'aide les entreprises avec les technologies pour les utilisateurs. Je suis impliqué dans un certain nombre de projets comme : Website, mobile apps. Je ne dessine pas moi-même le wireframe mais je réfléchis à ce qui doit y apparaître. Je teste aussi les applications, c'est un peu ce avec quoi je suis occupé. Je travaille avec différents clients chez Colruyt Group : Corporate Marketing, CEP, Spar, Dats 24. Je travaille entre les 2 à 6 jours par semaine ici.

- *Travaillez-vous avec Agile ou avec les principes ou les méthodologies comme Scrum ?*

Nous essayons de faire ça et d'introduire ça mais c'est compliqué à l'intérieur de Colruyt car ils travaillent beaucoup avec Waterfall. Ils doivent savoir tout à l'avance. Avant que le projet commence, toutes les données du projet doivent être inscrites sur la project sheet. C'est une sorte de budget, et ils restent très fixes sur ce qu'ils vont faire et ils peuvent faire ces tâches pendant plusieurs mois. De temps en temps, ils vont travailler en sprints comme le projet Collishop ou le projet Dreambaby. Mais en soi, ils travaillent souvent sous livraison à partir d'un certain moment. Par période, les tâches sont time-

boxed mais ce n'est pas vraiment le cas. Ils pensent vraiment en termes de features et pas en ce qu'on peut faire, ce dont on a besoin, ce qu'on peut faire en sprints et c'est plus fatigant.

- *Pour quels types de projet utilisez-vous Agile ?*

Je pense que c'est utilisé de plus en plus chez Colruyt et partout d'ailleurs. Tout ce qui est nouveau ou là où il doit y avoir du changement doit être abordé avec plus d'Agile. Agile est d'abord plus utilisé avec les projets ICT. Je trouve que l'approche « Lean UX » de Jeff Gothelf. C'est basé sur les principes Lean et expliquer quand on part de rien et on ne sait pas toujours où on va. Et chez Colruyt, ce point est quand même difficile, ils veulent savoir très clairement ce qu'on va faire et ce qu'on veut atteindre, grâce à la Work Breakdown Structure. Il faut savoir quel budget allouer aussi.

Tandis qu'en innovation, avec Lean UX ou agile, nous ne savons rien et on doit faire des recherches. En allant à droite ou à gauche, on va peut-être arriver au même résultat car on ne sait pas dire où on va arriver. Mais ici dans le contexte de Colruyt, ça arrive très peu.

- *Dans d'autres firmes, utilisez-vous Agile plus fréquemment ?*

Pur ICT, pur développement, il y a plus d'Agile. Je viens d'une firme de Gand qui est devenue plus petite et puis a disparu. Mais là, il y avait des équipes qui faisaient des sprints de 14 jours, 9 jours de développement, les stand-ups meetings, les démos, etc. Les démos se font avec les clients, le product owner. Dans le contexte agile, le product owner a mandat pour prendre des décisions, ce qui permet d'avancer plus vite. Du côté du client, c'est aussi plus difficile. Il y a très peu de personnes qui osent prendre des décisions et ils pensent qu'ils doivent aller voir le manager. On doit demander beaucoup de feedback aux parties prenantes. Le product owner devient fou avec les différentes choses à faire et parce qu'ils ne savent pas où ils vont et parce qu'il y aura toujours des améliorations à faire. Plusieurs sont déjà partis, c'est un rôle très difficile chez Colruyt.

- *Pourquoi pensez vous qu'Agile pourrait être mieux que Waterfall ou d'autres méthodologies ?*

Je crois très fort dans le fait de commencer petit, avec des petites choses. De cette façon, l'amélioration est continue. Je ne crois pas très fort en le fait qu'avant un projet, on puisse tout spécifier et puis dire fais le maintenant. Et puis dix mois plus tard, le produit est fait mais le marché a complètement changé et ça ne marche plus. Avec Agile, cela est mieux. Mais je pense qu'Agile ne doit pas être utilisé pour un projet qui tourne en production continuellement. Ça se remarque fort dans une organisation telle que Colruyt qui est fort dirigée vers ses magasins et la production et donc fort tournée vers l'opération. Et dans l'opération, il y a beaucoup de procédures et beaucoup de choses restent les mêmes.

Mais toutes les choses à faire qui sont nouvelles pour un certain service ou une app, c'est nouveau et c'est donc un but très flou. Il faut donc commencer petit et puis être intelligent. Si après 2 sprints, on voit que ça ne va pas, alors on prend la décision très vite d'arrêter le projet. Nous allons beaucoup plus vite analyser et décider si on arrête le projet s'il n'a aucun sens. Les personnes ne sont parfois pas prêtes à arrêter comme ça car les personnes sont impliquées dans le projet. C'est comme l'histoire de « Beacon & Eggs », ils s'associent à deux pour faire un restaurant, une personne qui possède les poules pour avoir des œufs et l'autre qui a une vache. Mais c'est plus compliqué pour le propriétaire d'avoir du beacon tous les jours, c'est pour ça que lui se sentait moins impliqués.

- *Combien de personnes font partie d'un projet Agile ?*

C'est toujours très limité et il faut que ça reste comme ça : des équipes de 4-5 personnes idéalement. C'est plus facile pour tester, prendre des décisions, améliorer, etc. Pour le projet Spar, nous sommes 6 et il y en avait aussi 2 qui ne faisaient rien et qui étaient simplement stakeholders.

- *Avez-vous un exemple de projet Agile ici ?*

Je n'ai pas vraiment travaillé sur un projet qui utilise Agile très strictement : sprints, stand-ups meetings, etc. Pour Collishop, Dreambaby, Dreamland, ils ont fait une toute nouvelle plateforme. Mais il y avait beaucoup de personnes impliquées, ils avaient des coups de téléphone réguliers mais ce n'était rien de stand-ups meetings où on disait les choses faites et à faire, donner son avis, etc. Les développeurs s'organisent bien de cette manière mais jamais tous les stakeholders, tous les rôles du projet.

- *Avez-vous déjà travaillé sur un projet d'innovation ici ? Comment l'innovation est encouragée au sein de Colruyt.*

Disj est un projet que l'on a mis en place qui était très nouveau pour Colruyt. L'idée est de faire des boîtes de repas pour étudiants. Ça a été lancé en été l'année passée où l'équipe a été discuté avec les étudiants à Leuven. Ensemble, ils ont fait beaucoup de brainstorming et de réflexion sur comment lancer le produit. Et finalement, on a un website et les produits dans une boîte avec des recettes. C'est toujours en cours. Ils veulent mettre très vite sur le terrain et ils se sont très vite penché sur l'opérationnalisation. Ils ont utilisé des centres de distribution pour emballer ces boîtes mais ils auraient pu très bien faire ça en magasin même. Le but est de livrer des boîtes aux étudiants, le but n'est pas de tester le back-end de la logistique. On aurait du tester plus l'avant du projet et moins le derrière pour un projet innovant parce qu'on doit pouvoir très vite s'adapter et modifier le côté avant du projet.

J'ai fait un projet pour Spar et pendant les 2-3 premières semaines, on teste les hypothèses, voir s'il y a un marché pour ce produit. Comme conclusion, on a conclu que ça n'allait pas marcher donc on arrête le projet car ça n'a aucun sens d'investir une paire de 100 000€. On va quand même tester demain en magasin.

- *Trouvez-vous qu'utiliser Agile aiderait à mieux ou plus vite innover et stimuler la créativité ?*

Oui, Agile est vraiment du monde des logiciels mais Lean UX est très intéressant et le concept de lean start-up est aussi intéressant. Je pense bien. A la place de travailler dans des départements et de travailler en silos, ce serait mieux de mettre les gens ensemble et que pendant les sprints (une semaine ou deux), on les laisse travailler sur un problème. De cette façon, il y aura de l'innovation disruptive. Ici, c'est un contexte très opérationnel. Ce serait beaucoup plus pratique, on perdrait moins de temps. Il faut avoir les bons profils, on appelle ça les T-shaped profiles. Ce concept vient de McKinsey : on a la base donc les compétences techniques. Ça c'est la base. Et au-dessus, il y a d'autres compétences qu'on peut avoir comme de l'empathie, psychologie, user-experience par exemple. Ici, les gens sont très spécialisés sur une direction bien définie. Parfois, on a besoin d'experts supplémentaires mais souvent ce profil est très intéressant pour ce genre de façon de travailler.

- *Trouvez-vous que Colruyt Group pourrait devenir plus agile ?*

Je pense qu'une part de l'organisation peut devenir plus agile et flexible même s'il y a une part de l'organisation qui restera très opérationnelle. Par exemple les gens qui savent très bien ce qu'ils feront demain ou la semaine d'après mais le marché est en train de changer et il faut pouvoir être présent. Colruyt a 28 000 employés et pour 25-27 000 personnes, ce sera très dur de changer. Je pense qu'aujourd'hui, il y a très peu de personnes utilisant Agile je pense. Il faut aussi pointer quand on commence, quand on va manger etc et cela n'encourage pas la culture de l'entreprise à être agile. Je ne dois pas le faire parce que je suis freelance.

Colruyt est très centré autour des magasins mais aujourd'hui les consommateurs veulent peut-être autre chose comme Spar, Oké ou Cru qui est complètement un autre concept. Ce sont des magasins de quartier et qui ont une forme différente des Colruyt. Le public est fort différent aussi. Il faut le voir en termes de service.

- *Que pourriez-vous améliorer chez Colruyt afin de créer plus d'innovation et de vélocité ?*

J'ai déjà suggéré à J.V., je trouve qu'il faudrait qu'il y ait une équipe de 25-30 personnes qui sont T-shaped et qui peuvent aller dans toutes les directions différentes. Cette équipe pourrait faire des premières analyses pendant un sprint lorsqu'ils reçoivent des idées. Et après le sprint, on pourra déjà savoir si on peut continuer : faire un prototype, tester le marché etc. et là on pourra savoir si l'idée marche et si on pourra le développer pour de vrai et le lancer en production. Et cette partie là pourra être faite par une autre équipe. Cela peut être des projets de n'importe quoi, des saucisses par exemple sans graisses. Moi je suis surtout dans le digital donc c'est surtout dans cette direction là que je vais. Il faut vraiment avoir un centre avec des personnes qui sont constamment occupées avec l'innovation.

Il y a eu un article dans *Vacature* dans lequel le directeur est très fier de son téléphone vert. Les employés peuvent appeler ce numéro pour donner une idée et puis un chef regarde ça et puis, si c'est une bonne idée, ça va plus loin. C'est un blocage car c'est subjectif que ce soit le chef qui choisisse. Ça devrait plutôt être une équipe qui regarde l'idée et font plus d'analyses derrière l'idée. Les gens seront donc sans chef et peuvent prendre la direction du projet eux-mêmes. Ce serait beaucoup plus intéressant. Maintenant, cela reste simplement au niveau du chef. Le directeur en était très fier dans cet article. C'est quelque chose qui fait aussi partie de la culture et de l'organisation de l'entreprise.

- *Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'utiliser une méthodologie agile pour pouvoir innover ?*

Je ne pense pas que ce soit possible avec Waterfall, avec une top-down approach non plus et avec une propriété limitée. Ça ne peut pas marcher si les gens ne peuvent rien décider et s'il faut toujours aller dans des niveaux plus élevés pour avoir une décision : « Jeff a dit ça, Jeff veut ça comme ça ». Ce n'est pas un argument pour l'innovation et ce n'est pas pq Jeff Colruyt a dit quelque chose qu'on doit le faire. Les gens doivent pouvoir prendre des décisions.

XIV. S. P., BRAND MANAGER

- *Quelle est la structure générale de l'entreprise et quelle est votre position au sein de celle-ci ?*

Je travaille en brand management au sein du département « Corporate marketing », je suis brand manager. Je suis responsable pour quelques marques non-food et je suis aussi impliquée dans un certain nombre de projets d'innovation, sous la direction de Jean, le directeur d'innovation. Il est le coordinateur et rassemble des personnes sur des projets d'innovation.

- *Depuis quand travaillez-vous ici ?*

Je travaille ici depuis 2010 donc je suis déjà ici depuis 5 ans chez Colruyt Group et c'est toujours la même fonction que j'ai exercée. Donc j'ai peu construit de l'expérience en brand management.

- *Quand avez-vous commencé à travailler avec l'innovation ?*

L'innovation même, depuis l'année passée mais en brand management, nous avons implémenté déjà quelques étapes d'innovation, par exemple de la co-crétation avec des enfants pour une de nos marques non-food. Pour Colruyt Group, c'était de l'innovation. C'était aussi la première fois que nous avons impliqué nos clients, notre groupe cible. Pour ce projet, nous avons dû aller très vite mais nous avons travaillé avec des agences extérieures. C'était pour faire notre collection de cartables pour les maternelles et écoles primaires. Nous avons fait ça sur 3 jours, nous avons fait le workshop avec les enfants, 70 en tout. On faisait 3 groupes par jour environ. La semaine d'après, on a eu déjà eu un débriefing sur ces workshops pour savoir ce qu'il s'est passé, quelles pièces nous allons choisir, etc. Il y a deux personnes d'Achats impliquées et une personne de l'agence externe donc nous sommes 4-5. Nous n'avons pas utilisé de méthodes Agiles pour ça. Je n'ai, moi-même, pas encore utilisé les méthodes Agiles. J'ai travaillé dans l'innovation mais nous avons utilisé les méthodes traditionnelles.

- *Quels sont les types de projets en innovation ?*

Le projet sur lequel je suis maintenant est un projet d'innovation sur les substituts de repas, Shake. Nous avons commencé la production donc on est en train de faire des tests de produits dans le groupe cible. Nous sommes maintenant dans la phase où nous avons achevé la recherche de marché, nous avons fait des tests sur les utilisateurs sur le produit lui-même mais nous avons aussi testé le concept pour voir s'il y avait une place sur le marché pour ce type de produit. Je suis donc surtout impliqué dans le branding et le packaging, donc le développement de produit vers le packaging aussi savoir quelle marque et quel emballage doit apparaître. Ça c'est surtout ma responsabilité. Nous avons reçu un « go » de la direction donc nous pouvons aller plus loin dans le projet.

- *Madame Ver Heagen m'a expliqué que vous devez recevoir un accord de la direction avant de pouvoir continuer ?*

Oui nous avons déjà reçu l'accord au début pour retravailler le projet. Maintenant, le projet d'innovation va aller rapidement sur le marché. Nous avons analysé les opportunités de ce marché et ils nous ont donné le feu vert pour aller plus loin et le lancer la semaine passée.

- *Combien de personnes êtes-vous à travailler sur ce projet ? Est-ce que les rôles sont bien définis et distribués ?*

Nous sommes 7. Les rôles ne sont pas écrits sur papier mais dans l'équipe, c'est bien clair de savoir qui a quelles responsabilités. Moi je suis responsable pour le côté packaging et branding et ça c'est clair. Julie est responsable pour le produit même et faire les tests de production. C'est elle qui est la responsable du projet et s'occupe de la production aussi. Jean est un peu le coordinateur et a les contacts avec la direction, c'est l'innovation manager. Il connaît tous les autres projets d'innovation. Si quelque chose ne va pas, c'est Jean qui essaiera de régler les choses. Il y en a qui sont dans le groupe de travail juste par pur intérêt ou d'autres qui ont de l'expérience à ce sujet et peuvent aider. Par exemple, Frederick travaille dans le milieu d'énergie et de la société. Il est ingénieur et a fait une recherche sur le projet avant de réellement commencer. Il a recherché ce qu'ils avaient besoin, ce qu'ils devaient faire, les lois autour de ce produit, quels produits existent déjà. Toutes ces personnes sont des personnes de Colruyt Group.

- *Prenez vous part aussi à d'autres projets d'innovation ?*

En ce moment, oui, il y en a un petit. Mais c'est seulement la phase de début. Ce projet d'innovation a été approuvé par la direction donc nous pouvons aller le tester.

- *Allez vous utiliser Agile pour ce projet ?*

Ça je ne sais pas parce que pour ce projet, je ne suis pas un des leaders mais plutôt dans l'équipe. Je suis plutôt la spécialiste en tant que brand manager mais je ne pense pas car nous n'utilisons pas encore vraiment les méthodologies Agiles.

- *Suivez-vous donc la procédure traditionnelle ?*

Nous nous rencontrons si c'est nécessaire donc ce n'est pas vraiment chaque semaine ou toutes les deux semaines. Mais en général, nous utilisons la procédure traditionnelle Waterfall. Nous sommes maintenant dans la phase de réalisation. Nous avons commencé l'été passé donc cela fait environ 9 mois que nous avons commencé. Nous aimerions le terminer avant cet été donc un an en tout. Pour Colruyt Group, c'est plutôt rapide. Parfois, ça peut durer des années. La durée générale dépend vraiment de la taille du projet. Ici pour les projets d'innovation, c'est aussi le but d'aller plus vite, de faire les recherches plus vite. Et s'ils donnent leur accord alors il faudra les lancer sur le marché assez vite. Disj est le premier exemple de ce genre de projet.

- *Qui utilise Agile dans l'entreprise ?*

Les collègues de CCRX, tu vois tout à l'heure Peter Vertongen. Lui va pouvoir mieux t'aider car ils l'utilisent beaucoup.

- *Pour vos projets, utilisez-vous une plateforme ou un logiciel informatique ?*

Pour Shakes, non mais pour celui qu'on va bientôt commencer, il y a une plateforme qui s'appelle SharePoint. On a pu créer un groupe sur lequel toutes les informations sont partagées. On peut mettre à jour des statuts et partager des documents. Pour le calendrier et l'agenda, pas mais chez Colruyt, tout le monde a accès à tous les agendas de tous les membres de l'entreprise. C'est plus facile pour planifier des réunions. C'est un avantage. Nous n'utilisons pas Sharepoint pour le timing et les deadlines.

- *Est-ce qu'il y a un département pour l'innovation ?*

Non chacun peut venir de n'importe où dans l'entreprise. Il n'y a pas encore d'équipe créée. Jean en connaît plus là-dessus et pourra te raconter ça. Je travaille dans le département « Corporate », Jean aussi, Julie travaille pour « Fine foods » en production et Frederick est dans l'équipe Lobby. Chacun a son propre job et en plus de ça, on peut décider de faire un projet d'innovation.

- *Avez-vous du pour cela recevoir l'approbation du manager ?*

Oui, ça bien. Le manager a dû être d'accord. Mais ils n'ont pas diminué la charge de travail donc la charge du projet d'innovation vient en plus donc c'est à nous de voir si on peut gérer cette charge là en plus.

- *Avez vous des techniques pour stimuler l'innovation ?*

Nous avons l'Idea Network, c'est une plateforme sur laquelle tout le monde est invité et on peut, à chaque fois inviter un +1. Donc celui qui a été à Idea Network reçoit une invitation pour le suivant et il est demandé d'apporter quelqu'un. Chaque personne qui a une idée d'innovation peut faire un pitch qui ne peut pas durer plus de 2 minutes. Ensuite, l'idée est alors notée par tout le monde qui est présent. Et si c'est bon, alors la personne est accompagnée plus loin par Jean ou Nele. Améliore ta présentation et ensuite eux orient la personne pour qu'il aille pitcher devant la bonne direction. Je suis aussi aller à Idea Network et j'avais une idée autour des fêtes d'anniversaire. Je suis allé le pitcher et tout le monde a trouvé ça ok, c'était pour Dreamland. Et puis, ça a été envoyé à Dreamland, j'avais fait un petit film pour présenter l'idée et maintenant, ils sont maintenant occupé chez Dreamland à reprendre le projet. Je ne suis donc plus concernée par le projet parce que chez Dreamland, ils étaient déjà plus loin dans les groupes de travail mais normalement, le pitcheur va plus loin avec sa propre idée et devient project manager du groupe de travail. L'événement Idea Network prend place tous les 3 mois, nous sommes environs 60-70 personnes. Tout le monde de tous les départements de l'entreprise peuvent venir.

Nous avons aussi un groupe fermé comme Facebook, on l'appelle Yammer. C'est un réseau en ligne. Les personnes peuvent partager leurs idées, quelque chose qu'ils ont lu dans les journaux ou sur internet. Par exemple, si quelqu'un trouve ça intéressant pour un projet, il peut publier quelque chose.

- *Quels avantages et inconvénients trouvez-vous de la méthode waterfall ?*

Avec la méthode Waterfall, il faut attendre qu'une étape soit complètement achevée pour passer à la suivante. C'est vraiment étape par étape. Ici, après qu'on ait défini, on va réaliser et après seulement introduire. Parfois, c'est bien mais pas toujours. Ça dépend de chaque projet. Parfois tu dois essayer d'aller un peu plus loin, avec les projets d'innovation par exemple. Ça peut aider à prendre des décisions plus facilement. Parfois, il faut d'abord introduire le produit pour pouvoir avoir une meilleure version finale du projet. Je pense que parfois, ce serait mieux de travailler avec Agile pour ces conditions là.

- *Est-ce que vous aller recevoir des formations pour utiliser Agile ?*

J'espère, pour le prochain projet, il n'y a encore rien de planifié à ce niveau là.

- *Pensez-vous qu'Agile serait plus efficace à utiliser pour gérer des projets ?*

Je pense que oui pour quelques projets. Car le focus est donc plus grand sur un seul projet. Car maintenant, on fait ces projets « on top » au-dessus de notre charge habituelle. C'est moins efficace car on est en train de penser : « je dois encore faire ça et ça ». Ça ne donne pas un repos mental mais si on sait à l'avance, j'ai maintenant un sprint de 2 semaines full time et full focus pour travailler sur un projet, ça rend plus calme. Chez Colruyt Group, je pense que ce serait possible d'essayer cette méthode de travailler et que nous serions ouverts pour faire ça.

- *Quelle serait pour vous la définition d'une organisation Agile ?*

Je pense que, dans le retail, c'est déjà plus compliqué. Chez Colruyt Group, nous avons une structure immobile et aussi une culture qui est assez forte. C'est pour ça que c'est un grand défi d'adopter Agile. Je pense que le bureau de communication ne fait presque plus rien d'autre qu'Agile. Je pense que nous ne serions pas devenir une organisation Agile, je pense que c'est un trop grand défi. Pour une partie des projets, ça pourrait marcher mais pour l'entreprise en entier, ça ne pourrait pas marcher.