

Table des matières - Annexes

ANNEXES	1
ANNEXE N°1 : CINQ PHASES DE LA CREATIVITE	1
ANNEXE N°2 : REVUE DES DIFFERENTES ETUDES SUR LES MODERATEURS DE L'INNOVATION	2
ANNEXE N°3 : REVUE DES ETUDES OBSERVANT LES ANTECEDENTS DE L'INNOVATION ET DE LA CREATIVITE	3
ANNEXE N°4 : FACTEURS EXTERNES A LA PERSONNE AYANT UNE INFLUENCE SUR LES ACTIONS INNOVANTES	6
ANNEXE N°5 : FACTEURS INTERNES AYANT UNE INFLUENCE SUR LES ACTIONS INNOVANTES	7
ANNEXE N°6 : ÉTUDE MENEÉ SUR LES ANTECEDENTS DE LA CREATIVITE EN GROUPE	8
ANNEXE N°7 : MODELE DE L'INNOVATION	8
ANNEXE N°9 : TAXONOMIE DES DIFFERENTES ATTITUDES DU LEADER	9
ANNEXE N°10 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE LEADERS ET MANAGERS	10
ANNEXE N°11 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE LEADERSHIP ET MANAGEMENT	10
ANNEXE N°12 : MODELE ETUDIANT LES INFLUENCES DU LEADER SUR TROIS NIVEAUX	11
ANNEXE N°13 : CARACTERISTIQUES ENTRE LEADER TRANSACTIONNEL ET TRANSFORMATIONNEL	11
ANNEXE N°14 : ÉTUDES AYANT ÉTÉ MENÉES SUR LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	12
ANNEXE N°15 : MODELE TESTANT LE RÔLE DU LEADER TRANSFORMATIONNEL SUR L'INNOVATION AU SEIN DE L'ORGANISATION	13
ANNEXE N°16 : INFLUENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL SUR DEUX NIVEAUX D'ANALYSE	13
ANNEXE N°17 : META-ANALYSE SUR LES DIFFERENTES ETUDES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	13
ANNEXE N°18 : ÉVENTAIL DES CORRELATIONS – ROSING, FRESE, & BAUSCH	14
ANNEXE N°19 : REPOSE LISTMINUT	14
ANNEXE N°20 : REPOSE DU CEI	15
ANNEXE N°21 : TABLEAU EXPLICATIF DES DIFFERENTES ENTREPRISES INTERROGÉES	16
ANNEXE N°22 : QUESTIONNAIRE SEMI-CONDUCTIF ADRESSE AU LEADER	17
ANNEXE N°23 : QUESTIONNAIRE SEMI-CONDUCTIF ADRESSE AU LEADER	18
ANNEXE N°24 : QUESTIONNAIRE QUANTITATIF DESTINÉ AU LEADER	19
ANNEXE N°25 : QUESTIONNAIRE QUANTITATIF DESTINÉ AU FOLLOWER	20
ANNEXE N°26 : RETRANSCRIPTION DES INTERVIEWS LEADER – FOLLOWER CHEZ <i>B12</i>	21
ANNEXE N°27 : RETRANSCRIPTION DES INTERVIEWS LEADER – FOLLOWER CHEZ <i>NRJ</i>	37
ANNEXE N°28 : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>B12</i> - LEADER	52
ANNEXE N°28Bis : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>B12</i> – FOLLOWER	56
ANNEXE N°29 : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>NOSTALGIE</i> – LEADER	59
ANNEXE N°29Bis : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>NOSTALGIE</i> – FOLLOWER	62
ANNEXE N°30 : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>BIOGAZ DU HAUT GEER</i> – LEADER	66
ANNEXE N°30Bis : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>BIOGAZ DU HAUT GEER</i> – FOLLOWER	69
ANNEXE N°31 : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>DBB SPIRITS</i> – LEADER	71
ANNEXE N°31Bis : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>DBB SPIRITS</i> – FOLLOWER	75
ANNEXE N°32 : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>BELROBOTICS</i> – LEADER	79
ANNEXE N°32Bis : GRILLE D'ANALYSE INTERVIEW <i>BELROBOTICS</i> – FOLLOWER	83
ANNEXE N°33 : SYNTHÈSE DES COMPORTEMENTS DES LEADERS	87
ANNEXE N°34 : SYNTHÈSE DES CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT DES DIFFERENTES FIRMES	89
ANNEXE N°35 : SYNTHÈSE DE L'IMPACT DU STYLE DE LEADERSHIP SUR LES FOLLOWERS	90

Annexe n°3 : Revue des études observant les antécédents de l'innovation et de la créativité – Anderson, Potocnik, & Zhou (2014)

Niveau d'analyse	Catégories	Sous-catégories	Études	Découvertes
<i>Niveau individuel</i>	Facteurs individuels	Traits	Madjar, Oldham, and Pratt (2002)	Même quand les employés ont peu de traits de personnalité créatifs, lors de certaines conditions le manager peut influencer leur créativité et l'augmenter
		Orientation des objectifs	Gong, Huang, and Farh (2009)	Lorsque les employés ont comme objectif d'apprendre, cela aura un effet positif sur la créativité et donc sur la phase d'initiation
			Shalley et al. (2009)	Lorsque l'objectif est caractérisé par un besoin de croissance, la créativité sera positivement impactée
		Valeurs	Shin and Zhou (2003)	Les employés qui ont des valeurs conservatrices régissent plus, et de manière positive, à l'influence d'un leader transformationnel et montrera plus de créativité
		Style de pensée	Clegg, Unsworth, Epitropaki, and Parker (2002)	La pensée intuitive a une relation positive avec la génération d'idée alors que la pensée méthodique non. Ces deux pensées ont une influence négative sur l'implémentation.
		Perception de soi-même et identité	Rank, Nelson, Allen, and Xu (2009)	Lorsque les employés ont une estime d'eux-mêmes basée sur l'organisation faible, le style de leadership transformationnel va augmenter la capacité d'innover de l'employé
		Connaissances et capacités	Howell and Boies (2004)	Les connaissances stratégiques et de relation sont liées positivement à la promotion d'idée.
			Baer (2012)	Lorsque les capacités des employés à créer un réseau et le ressenti de l'instrumentalité de l'implémentation sont bas, la créativité et l'implémentation seront impactées négativement
		État d'esprit psychologique	Fong (2006)	Des émotions ambivalentes (l'expérience d'émotions positives et négatives simultanément) facilitent la créativité
		Motivation	Grant & Berry (2011)	La relation positive entre la motivation intrinsèque et la créativité est d'autant plus marquée que la motivation pro sociale est grande
		Confiance	Clegg et al. (2002)	Lorsque les employés ont confiance dans le fait que les bénéfices de la créativité seront partagés, ils proposent plus d'idées. De l'autre côté, lorsque l'employé sait que l'organisation écouterait ses idées, l'idée sera mieux implémentée.
	Contexte de	Complexités du travail	Farmer et al. (2003)	L'aspect complexe du travail est un aspect clé dans le contexte de la tâche qui est important pour la créativité

	la tâche	Exigences du travail et objectifs	Shalley (1991;1995)	La mise en place d'objectifs favorisant la créativité mène à la créativité
			Ohly and Fritz (2010)	Mettre en place une pression par rapport au temps de manière journalière va influencer positivement la créativité journalière
	Contexte social	Leader et supervision	Bono & Judge (2003)	Le leadership transformationnel a un impact positif sur la créativité
			Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam (2010)	Le leadership transformationnel a un impact positif sur la créativité alors que le leadership transactionnel l'impacte négativement seulement lorsque l'empowerment psychologique du follower est grand
		Influence des clients	Madjar and Ortiz-Walters (2008)	La participation du consommateur et la confiance basée sur les affects a un impact positif sur la créativité dans les sociétés de service
		Feedback, évaluation et justice	Yuan and Zhou (2008)	Lorsque les employés savent qu'ils ne seront pas évalués lors de l'étape de créativité, mais savent qu'ils le seront lors de la phase de sélection génèrent des idées les plus créatives
			De Stobbeleir, Ashford, and Buyens (2011)	La demande de feedback a une relation directe et positive avec la créativité
		Réseau social		
<i>Niveau de l'équipe</i>	Structure de l'équipe et composition		Hülshager et al. (2009)	La structure et la composition de l'équipe ont un impact plus réduit que ce qui était présumé
			Anderson & King (1991)	Une grande diversité dans les équipes ne mène pas spécialement à plus d'innovation et peut réduire la cohésion de l'équipe qui peut avoir comme conséquence des capacités d'implémentation plus faibles
	Climat et processus de l'équipe		Hülshager et al. (2009)	Il faut souligner l'importance du climat de l'équipe et de processus de groupe pour affecter l'innovation dans le groupe et dans l'équipe
	Leadership de l'équipe		Bledow et al. (2009) ; George (2007)	Le style de leadership a un effet attribuable et direct sur l'innovation au sein de l'équipe
			Rosing et al. (2011)	Lors de la phase de génération d'idées, les styles de leadership transformationnel et participatif vont stimuler l'innovation. Pour l'implémentation, un style directif et plus transactionnel sera plus effectif.
<i>Niveau de l'organisation</i>	Facteurs relatifs au management		Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez, & De-Luis-Carnicer,	Entraîner ses employés, les impliquer, utiliser un système de rémunération en fonction des performances, permettre des heures de travail flexibles, mettre l'accent sur l'autonomie et l'aspect varié du travail et avoir une flexibilité des ressources humaines va entraîner des niveaux hauts d'innovation

		2009, 2011; Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006	
	Utilisation des connaissances et du réseau	Kijkuit and Van den Ende (2010)	Des liens forts entre différentes unités facilitent l'adoption d'idées
	Structure et stratégie	Cohendet & Simon (2007) ; Jung et al. (2008)	Une structure de l'organisation décentralisée facilite l'innovation
	Taille	Camisón- Zornoza et al. (2004)	Les larges organisations auront plus de ressources sur différents niveaux (finances, personnel, expertise...) à investir dans l'innovation
	Ressources	Choi & Chang (2009)	La disponibilité des ressources n'a pas d'effet significatif sur le processus d'implémentation de l'innovation
	Culture et climat	Jung et al. (2008) ; Patterson et al. (2005)	Un climat qui est sportif de l'innovation conduit à de l'innovation au niveau de l'organisation
	Environnement externe	Jung et al. (2008) ; Martínez-Sánchez et al. (2011) ; S. Wu et al.	Au plus l'environnement externe est incertain au plus l'innovation sera favorisée
	Diffusion de l'innovation		
	Entrepreneuriat d'entreprise et innovation organisationnelle	Lassen, Gertsen, & Riis (2006)	L'entrepreneur au sein d'une compagnie facilite l'introduction de changements et d'innovations
<i>Plusieurs niveaux</i>	Structure de l'équipe et innovation individuelle	Hirst, Van Knippenberg, Chen, and Sacramento (2011)	L'orientation d'apprentissage a un lien positif avec la créativité au niveau individuel si la centralisation et la formalisation dans l'équipe étaient faibles
	Climat de l'équipe et innovation individuelle	Chen, Farh, Campbell-Bush, Wu, and Wu (2013)	Le climat d'innovation au niveau de l'équipe est la médiation entre le leadership transformationnel et l'innovation de l'équipe, mais aussi que les états de motivation de l'individu sont la médiation entre une personnalité proactive et l'innovation au niveau individuel
	Leadership et innovation de l'équipe ou de l'individu	Wang and Rode (2010)	Le leadership transformationnel a un lien avec la créativité au niveau individuel lorsqu'il y a une grande identification avec le leader et un climat porteur d'innovation

Annexes

Annexe n°1 : Cinq phases de la créativité – Amabile (1996)

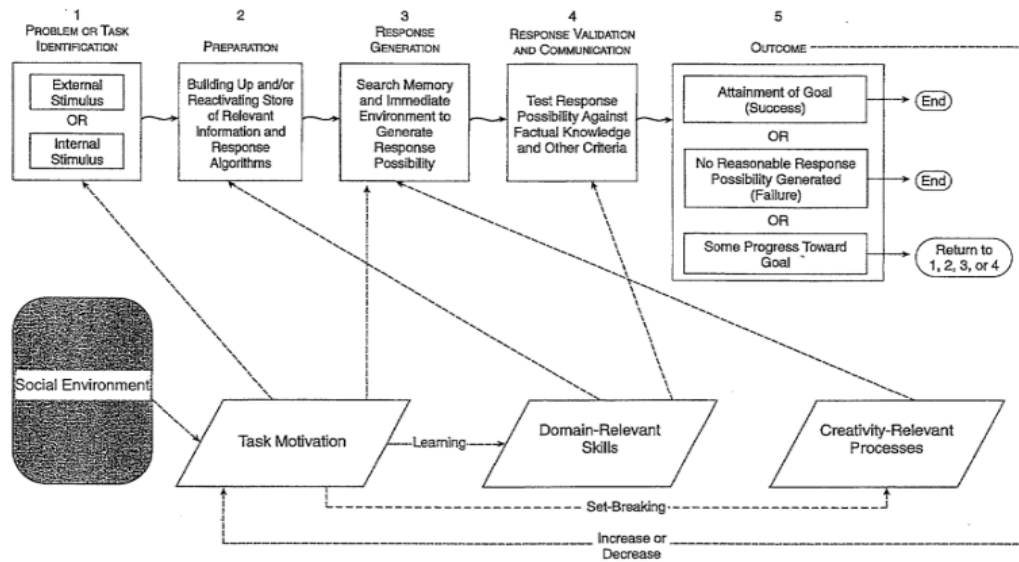


Figure. The componential theory of creativity. Broken lines indicate the influence of particular factors on others. Wavy lines indicate the steps in the process (where large variations in the sequence are possible). Only direct and primary influences are depicted.

(Source: From T. M. Amabile, *Creativity in Context* (1996, p.113). Boulder, CO: Westview Press (1996). Copyright 1996 by Westview Press. Reprinted by permission.)

Annexe n°2 : Revue des différentes études sur les modérateurs de l'innovation – Anderson, De Dreu, & Nijstad (2004)

Table 1. Innovation research findings in overview: facilitators of innovation at three levels of analysis

Level of analysis	Characteristic	Dimension	Key studies/evidence ^a
Individual	Personality	Tolerance of ambiguity	Barron and Harrington (1981); Patterson (1999)
		Self-confidence	Barron and Harrington (1981)
		Openness to experience	West (1987); Patterson (1999); George and Zhou (2001)
		Unconventionality	West and Wallace (1991); Frese et al. (1999)
		Originality	West and Wallace (1991); Patterson (1999)
	Motivation	Rule governed (negative relation)	Simonton (1991); Frese et al. (1999)
		Authoritarianism (negative relation)	Simonton (1991)
		Independence	West (1987); Patterson (1999)
		Proactivity	Seibert et al. (2001)
		Intrinsic (versus extrinsic)	West (1987); Frese et al. (1999)
		Determination to succeed	Amabile (1983)
		Personal initiative	Frese and Zapf (1994)
		Above average general intellect ('g')	Barron and Harrington (1981); Patterson (1999)
		Task-specific knowledge	West (1987); Wallach (1985); Taggar (2002)
		Divergent thinking style	Kirton (1976, 1989)
		Ideational fluency	Barron and Harrington (1981)
	Job characteristics	Autonomy	Axtell et al. (2000)
		Span of control	Axtell et al. (2000)
		Job demands	Janssen (2000)
		Job dissatisfaction	Zhou and George (2001)
		Support for innovation	Eisenberger et al. (1990); Axtell et al. (2000)
Work group	Mood states	Mentor guidance	Simonton (1991); Walberg, Rasher, and Parkerson (1980); Csikszentmihalyi (1996); Zhou (1998)
		Appropriate training	Basadur, Graen, and Green (1982); Basadur, Graen and Scandura (1986)
	Team structure	Negative moods	George and Zhou (2002)
		Minority influence	Nemeth and Wachtler (1983); De Dreu and West (2001)
	Team climate	Cohesiveness ^b	Payne (1990)
		Longevity ^b	Katz (1982); West and Anderson (1996)
	Team member characteristics	Participation	West and Anderson (1996); De Dreu and West (2001)
		Vision	West and Anderson (1996); De Dreu and West (2001)
	Team processes	Norms for innovation	West and Anderson (1996); De Dreu and West (2001)
		Conflict	De Dreu and de Vries (1997)
	Leadership style ^c	Constructive controversy	Tjosvold (1988)
		Heterogeneity of members	Nemeth and Wachtler (1983); Paulus (2000)
	Organizational	Education level	Wallach (1985)
		Team processes	West, Patterson, and Dawson (1999)
	Structure	Minority dissent	De Dreu and West (2001); Taggar (2002)
		Integration skills	Stevens and Campion (1994); Taggar (2002)
Organizational	Strategy	Decision-making style	King, Anderson, and West (1992)
		Democratic style	Tierney et al. (1999)
	Size	Participative style	Nystrom (1979); Manz, Bastien, Hostager, and Shapiro (1989); Tierney et al. (1999)
		Openness to idea proposals	Nystrom (1990)
	Resources	Leader-member exchange (LMX)	Tierney et al. (1999)
		Expected evaluation	Shalley and Perry-Smith (2001)
	Culture	Specialization	Damanpour (1991)
		Centralization (negative relation)	Zaltman et al. (1973); Damanpour (1991)
	Tolerance of idea failure	Formalization (negative relation)	Damanpour (1991); West, Smith, Feng, and Lawthorn (1998)
		Complexity	Damanpour (1991); Kimberly (1981)
	Risk-taking norms	Stratification (negative relation)	Kanter (1983)
		Matrix principles	Staw (1990)
	Support for experimentation	'Prospector' type	Miles and Snow (1978); Meyer (1982)
		Organicity	Nicholson, Rees, and Brooks-Rooney (1990)
	Slack resources	Number of employees ^b	Rogers (1983)
		Market share (negative relation)	Rogers (1983)
	Annual turnover	Slack resources	Mohr (1969)
		Support for experimentation	Kanter (1983, 1990); Damanpour (1991)
	Tolerance of idea failure	Support for experimentation	Damanpour (1991); Nystrom (1990); King et al. (1992); West and Anderson (1992)
		Risk-taking norms	Madjar et al. (2002)
	Risk-taking norms	Tolerance of idea failure	King et al. (1992); West and Anderson (1992)
		Risk-taking norms	King et al. (1992); West and Anderson (1992)

^aStudies cited are illustrative of each trend of findings, not an exhaustive listing of all primary source studies to have reported effect sizes of note.

^bFor several characteristics at different levels of analysis curvilinear effects have been proposed or, in a few instances, found. Both n-shaped and u-shaped curvilinear effects have been reported in a relatively small number of more complex study designs.

^cClearly, some dimensions will display interaction effects both within level (e.g., tolerance for ambiguity and openness to experience) and between levels (e.g., job autonomy and work group structure). Thus, teasing out such effects requires careful study design and appropriate data-analytical strategies (also, to therefore avoid statistical artifacts caused by measuring essentially the same construct or variable twice at different levels of analysis).

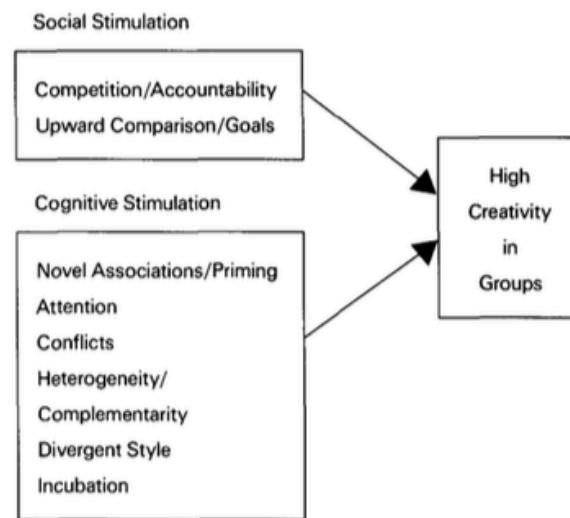
Annexe n°4 : Facteurs externes à la personne ayant une influence sur les actions innovantes – Amabile (1988)

Qualités de l'environnement qui augmentent l'innovation et la créativité	
Liberté : de décider comment accomplir une tâche, face à ses idées, dans son travail de tous les jours afin d'arriver à l'objectif	74%
Management de projet efficace : le manager est enthousiaste, communique bien, protège l'équipe des distractions et montre une direction claire	65%
Ressources en nombre suffisant : installations, équipement, informations, fonds, personnes	33%
Encouragement : le management est enthousiaste envers les idées nouvelles	47%
Caractéristiques diverses de l'organisation : coopération, considération des idées nouvelles, l'innovation est reconnue et l'échec n'est pas fatal	42%
Reconnaissance : le travail innovant reçoit des feedback, de la reconnaissance et des récompenses	35%
Temps nécessaire	33%
Challenge	22%
Pression : dû à la compétition à l'extérieur de l'organisation	12%
Qualités de l'environnement qui détériorent l'innovation et la créativité	
Caractéristiques diverses de l'organisation : système de récompense inapproprié, peu de coopération entre les niveaux, peu d'intérêt envers l'innovation	62%
Contraintes : peu de liberté et de contrôle face à sa tâche	48%
Désintérêt de l'organisation : peu de foi envers le projet	39%
Mauvais management de projet : directions ne sont pas claires, mauvaises compétences techniques et de communication, contrôle trop proche et avec trop de distractions	37%
Évaluation : inappropriée, inéquitable, attentes peu réalistes, environnement critique	33%
Ressources insuffisantes : manque d'installations, d'équipement, d'informations, de fonds et de personnes	33%
Pression par rapport au temps : la charge de travail est trop importante par rapport au temps donné	33%
Statu quo trop mis en évidence : les managers ne veulent pas changer leur façon de faire et sont averses au risque	26%
Compétition au sein de l'entreprise : amène une attitude de défense	14%

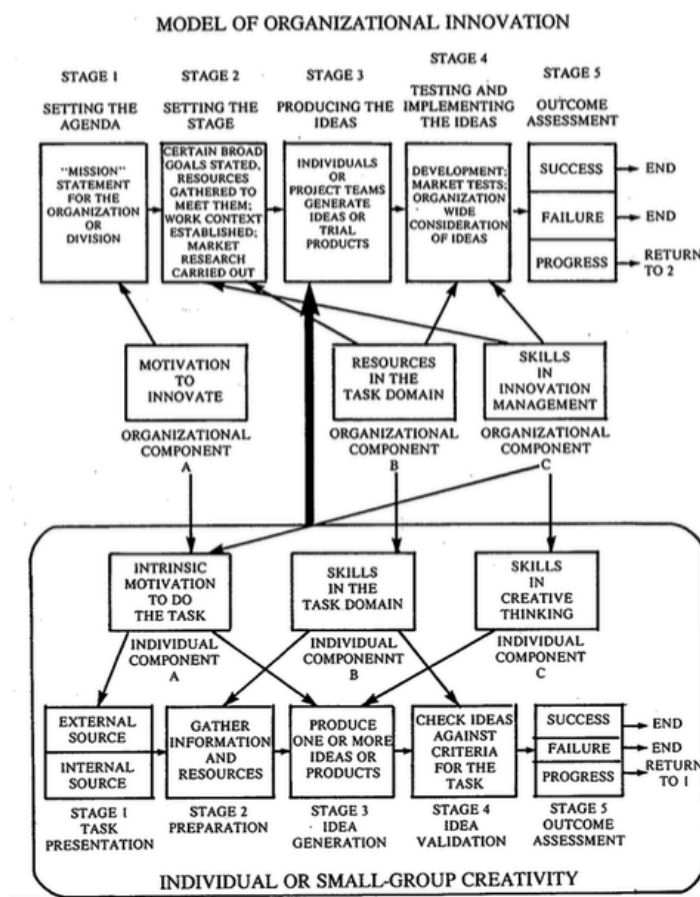
Annexe n°5 : Facteurs internes ayant une influence sur les actions innovantes – Amabile (1988)

Facteurs personnels augmentant l'innovation et la créativité	
Traits de la personnalité : persistance, curiosité, énergie, honnêteté intellectuelle	41%
Motivation personnelle : enthousiasme face au travail, aime les challenges, croyances face au projet et qu'ils réalisent quelque chose d'important	40%
Capacités cognitives spéciales : talent dans le domaine, tactiques et solution de problèmes	38%
Orientation face au risque : attiré par les challenges, par la prise de risque et l'originalité	34%
Expertise dans le domaine : talent, expérience, savoir acquis dans un domaine particulier	33%
Qualités du groupe : synergies provenant des qualités intellectuelles, sociales et personnelles des individus faisant partie de l'équipe	30%
Expériences diverses	18%
Compétences sociales : bon rapport avec les autres, savoir écouter et être ouvert d'esprit et aux idées des autres	17%
Être brillant	13%
Être naïf	13%
Qualités qui empêchent l'innovation et la créativité	
Démotivation	30%
Non-qualification	24%
Inflexibilité	22%
Motivations externes : argent, reconnaissance... Rends jaloux et compétitif	14%
Non-qualification sociale	7%

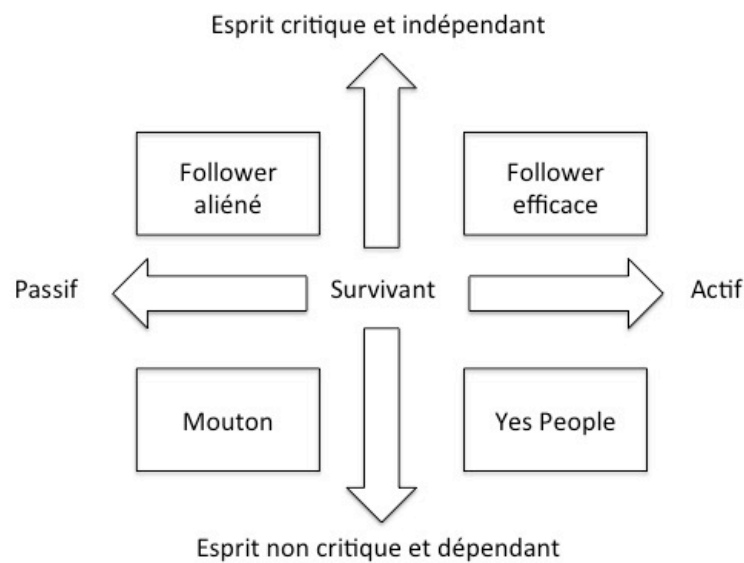
Annexe n°6 : Étude menée sur les antécédents de la créativité en groupe – Paulus (2000)



Annexe n°7 : Modèle de l'innovation – Amabile (1988)



Annexe n°8 : Typologie des types de followers – Kelley (1988)



Annexe n°9 : Taxonomie des différentes attitudes du leader – Yulk (2002)

Table 1. Hierarchical Taxonomy of Leader Behavior.

Task Behavior
• Plan short-term activities • Clarify task objectives and role expectations • Monitor operations and performance
Relations Behavior
• Provide support and encouragement • Provide recognition for achievements and contributions • Develop member skill and confidence • Consult with members when making decisions • Empower members to take initiative in problem solving
Change Behavior
• Monitor the external environment • Propose an innovative strategy or new vision • Encourage innovative thinking • Take risks to promote necessary changes

Annexe n°10 : Tableau comparatif entre leaders et managers – Zaleznik (1977)

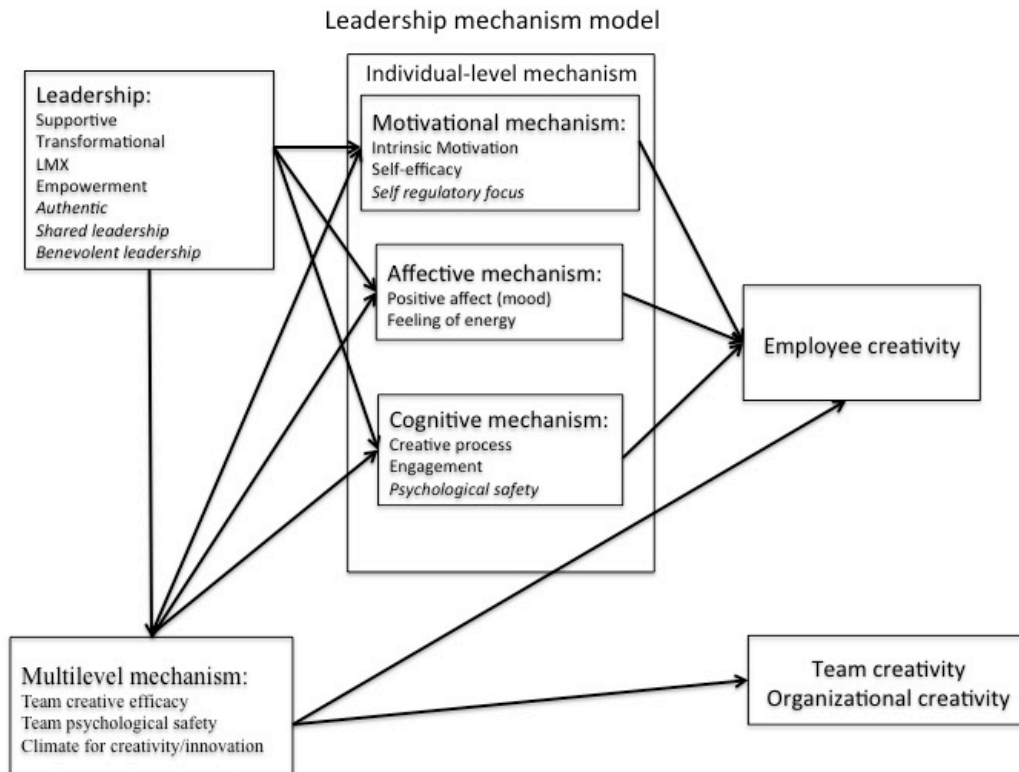
	MANAGERS	LEADERS
Attitudes toward goals	Take an impersonal, passive outlook. Goals arise out of necessities, not desires.	Take a personal, active outlook. Shape rather than respond to ideas. Alter moods; evoke images, expectations. Change how people think about what's desirable and possible. Set company direction.
Conceptions of work	Negotiate and coerce. Balance opposing views. Design compromises. Limit choices. Avoid risk.	Develop fresh approaches to problems. Increase options. Turn ideas into exciting images. Seek risk when opportunities appear promising.
Relations with others	Prefer working with people, but maintain minimal emotional involvement. Lack empathy. Focus on process, e.g., <i>how</i> decisions are made rather than <i>what</i> decisions to make. Communicate by sending ambiguous signals. Subordinates perceive them as inscrutable, detached, manipulative. Organization accumulates bureaucracy and political intrigue.	Attracted to ideas. Relate to others directly, intuitively, empathetically. Focus on substance of events and decisions, including their meaning for participants. Subordinates describe them with emotionally rich adjectives; e.g., "love," "hate." Relations appear turbulent, intense, disorganized. Yet motivation intensifies, and unanticipated outcomes proliferate.
Sense of self	Comes from perpetuating and strengthening existing institutions. Feel part of the organization.	Comes from struggles to profoundly alter human and economic relationships. Feel separate from the organization.

Annexe n°11 : Tableau comparatif entre leadership et management – Lunenburg (2011)

Comparisons between Leadership and Management

Category	Leadership	Management
Thinking Process	Focuses on people Looks outward	Focuses on things Looks inward
Goal Setting	Articulates a vision Creates the future Sees the forest	Executes plans Improves the present Sees the trees
Employee Relations	Empowers Colleagues Trusts & develops	Controls Subordinates Directs & coordinates
Operation	Does the right things Creates change Serves subordinates	Does things right Manages change Serves superordinates
Governance	Uses influence Uses conflict Acts decisively	Uses authority Avoids conflict Acts responsibly

Annexe n°12 : Modèle étudiant les influences du leader sur trois niveaux – Shin (2015)



Annexe n°13 : Caractéristiques entre leader transactionnel et transformationnel – Bass (1990)

Exhibit 1
CHARACTERISTICS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERS

TRANSFORMATIONAL LEADER

Charisma: Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.

Inspiration: Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.

Intellectual Stimulation: Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.

Individualized Consideration: Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.

TRANSACTIONAL LEADER

Contingent Reward: Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.

Management by Exception (active): Watches and searches for deviations from rules and standards, takes corrective action.

Management by Exception (passive): Intervenes only if standards are not met.

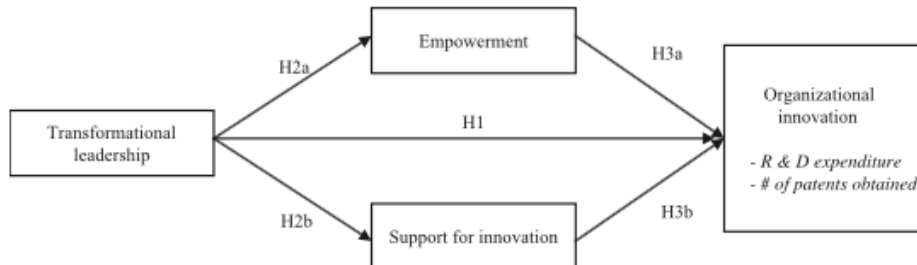
Laissez-Faire: Abdicates responsibilities, avoids making decisions.

Annexe n°14 : Études ayant été menées sur le leadership transformationnel – Rosing, Frese, & Bausch (2011)

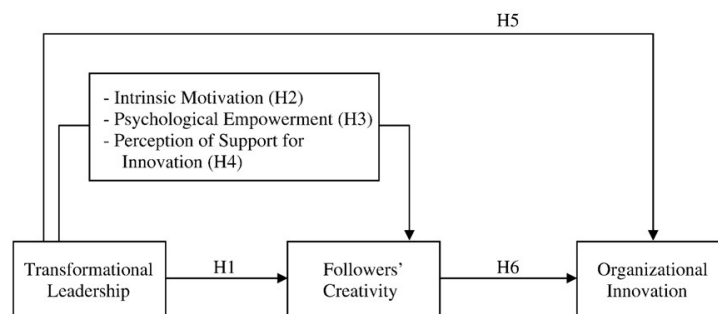
Table 1
Relationships of Innovation with leadership styles.

Source	N	r	Dependent variable
<i>Transformational leadership</i>			
Jaussi and Dionne (2003)	364 individuals	-.03	Individual creative performance
Lee (2008)	201 individuals	.02	Innovativeness
Basu and Green (1997)	225 individuals	.03	Innovative behavior
Hirst, van Dick, and van Knippenberg (2009)	111 individuals	.11	Creative performance
Gumusluoglu and Ilsev (2009)	163 individuals	.17*	Creativity
Gong, Huang, and Farh (2009)	200 individuals	.18*	Individual creativity
Stoker et al. (2001)	242 individuals	.19**	Perceived team effectiveness (service organization)
Shin and Zhou (2003)	290 individuals	.22**	Individual creativity
Moss and Ritossa (2007)	263 individuals	.23*	Creativity
Chen, Li, and Tang (2009)	320 individuals	.30***	Creativity
Stoker et al. (2001)	359 individuals	.31***	Perceived team effectiveness (manufacturing organization)
Jaussi and Dionne (2003)	79 teams	-.28**	Group creative performance
Eisenbeiss et al. (2008)	33 teams	-.07	Team innovation
Waldman and Atwater (1994)	40 teams	.07	Project effectiveness
Kearney and Gebert (2009)	62 teams	.10	Team performance
Sosik, Kahai, and Avolio (1998)	36 teams	-.06	Fluency
		.01	Flexibility
		.39*	Originality
		.21	Elaboration
		.14	Mean
Shin and Zhou (2007)	75 teams	.28*	Team creativity
Keller (2006)	118 teams	.40** to .46**	Technical quality
		.27** to .30**	Schedule performance
		-.13 to .24**	Cost performance
		.28* to .42**	Profitability
		.18 to .30**	Speed to market
		.28	Mean
Keller (1992)	48–66 teams	.27* to .40**	Project quality
		.20 to .39**	Budget/schedule performance
		.32	Mean
Boerner, Eisenbeiss, and Griesser (2007)	91 teams	.36***	Team innovativeness
Reuvers, van Engen, Vinkenburg, and Wilson-Evered (2008)	41 teams	.48**	Team innovative behavior
Pirola-Merlo, Härtel, Mann, and Hirst (2002)	53 teams	.32*	Team effectiveness
Dayan et al. (2009)	107 teams	.43*	Speed-to-market
		.84*	Product success
		.64	Mean
Osborn and Marion (2009)	93 organizations	-.31**	Innovation performance
Jung et al. (2008)	50 organizations	.09	Organizational innovation
Jansen et al. (2009)	89 organizations	.24*	Exploratory innovation
		.16	Exploitative innovation
		.20	Mean
Jung, Chow, and Wu (2003)	32 organizations	.18	Number of patents
		.36**	R&D expenditure
		.27	Mean
Jaskyte (2004)	19 organizations	.29	Number of innovations
Gumusluoglu and Ilsev (2009)	43 organizations	.30*	Organizational innovation
Elenkov and Manev (2009)	153 organizations	.19** to .33***	Innovation adoption
		.31	Mean
Aragón-Correa, García-Morales, and Cordon-Pozo (2007)	408 organizations	.39***	Firm innovation
García-Morales, Lloréns-Montes, and Verdú-Jover (2008)	900 organizations	.46***	Innovation
García-Morales, Matias-Reche, and Hurtado-Torres (2008)	164 organizations	.49***	Innovation
<i>Transactional leadership</i>			
Moss and Ritossa (2007)	263 individuals	-.06 to .14	Follower creativity
Dayan et al. (2009)	107 teams	.07	Speed-to-market
		.25*	Product success
Jansen et al. (2009)	89 organizations	-.27*	Exploratory innovation
		.30*	Exploitative innovation

Annexe n°15 : Modèle testant le rôle du leader transformationnel sur l'innovation au sein de l'organisation – Jung, Chow, & Wu (2003)



Annexe n°16 : Influence du leadership transformationnel sur deux niveaux d'analyse – Gumusluoglu, & Ilsev (2009)



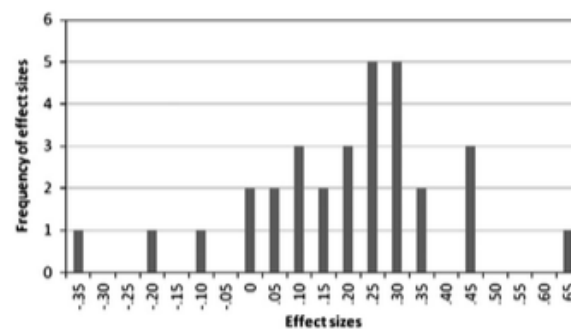
Annexe n°17 : Méta-analyse sur les différentes études du leadership transformationnel – Rosing, Frese, & Bausch (2011)

Table 2
Results of meta-analytic integration.

Leadership style moderators	k	N	rw	rcw	Sampling error (% variance)	95% confidence interval
Transformational leadership	31	5113	.263	.291	14.22	.225 to .358
Organizational level	10	1951	.370	.423	10.28	.309 to .537
Team level	12	768	.251	.276	21.04	.133 to .420
Individual level	11	2738	.166	.174	27.14	.104 to .244
Creativity as DV	9	1680	.171	.176	26.01	.085 to .267
Innovation as DV	15	2542	.308	.350	10.29	.244 to .457
R&D performance as DV	8	1014	.292	.325	30.65	.225 to .425
Self-rated DV	8	2281	.346	.389	11.92	.288 to .490
Other-rated DV	23	2832	.197	.213	19.57	.133 to .293
Initiating structure	6	1012	.228	.255	38.56	.162 to .348
Leader-member exchange (LMX)	5	886	.208	.216	97.89	.152 to .279
Supervisor support	16	5111	.139	.150	34.09	.104 to .196
Creativity as DV	10	3296	.145	.156	38.99	.102 to .210
Innovation as DV	8	2352	.128	.141	18.33	.048 to .233

Note. k = number of studies; N = overall number of observations; rw = weighted mean correlation (weighted by sample size); rcw = weighted and corrected mean correlation (corrected for unreliability).

Annexe n°18 : Éventail des corrélations – Rosing, Frese, & Bausch (2011)



Annexe n°19 : Réponse ListMinut



Christophe, ListMinut (Support)

20 juin 14:49 CEST

Bonjour Charlotte,

Jonathan est assez peu disponible pour l'instant. Puis-je te demander quelques informations supplémentaires afin que j'en discute avec Alison et lui?

Quand tu parles de 1 petite d'heure d'interview, il s'agit d'une heure pour chacun ?

Il faut savoir également que nous sommes une très petite équipe (4 personnes) et que les décisions sont donc généralement prises ensemble. Nous n'avons pas réellement de relation "patron/employé". Je ne sais donc pas si notre expérience pourra beaucoup t'aider.

Bonne semaine également,

Bien à toi,

Christophe Kalbfleisch
Co-founder @ ListMinut

Annexe n°20 : Réponse du CEI

Sophie Neu

14 juin 2016 12:06

SN

À : Charlotte Picquet

RE: Recherche d'entreprises innovantes dans le cadre de mon mémoire

Bonjour,

Suite à votre demande, voici quelques sociétés que vous pouvez contacter de la part du CEI:
Forma Libre/Claroline, B12, Tessares, Neveo, Keemotion, ListMinut.

Vous trouverez leurs coordonnées directement sur leur site.

Bonne continuation dans votre mémoire.

Bien à vous

Sophie Neu

Annexe n°21 : tableau explicatif des différentes entreprises interrogées

Firme	Activité	Pays d'origine	Nombre d'employés	Projet innovant
B12	Service consultance	Belgique	10 Leader : Michel – <i>Co-fondateur</i> Follower : Philippe – <i>Projet Manager</i>	B12 essaye de trouver, dans chaque nouveau projet des solutions innovantes aux problèmes avancés par leurs clients. Nous nous sommes focalisés sur un projet de mise en place d'un système de reporting non financier. Le projet était toujours en cours lors des deux interviews.
Biogaz du Haut-Geer	Produit bio-méthanisation	Belgique	6 Leader : Gaëtan – <i>Administrateur délégué de la coopérative</i> Follower : Alexandre – <i>Gérant de la maintenance, de l'entretien et de l'amélioration des machines</i>	La Coopérative du Biogaz du Haut-Geer a développé un projet de buchettes de chauffage. Poussé par l'envie de mettre à profit les déchets de type "bois" dont ils disposaient, le projet est né. Depuis, l'envie d'utiliser la machine qui sert à produire les briquettes pour produire de la nourriture pour bétail a été émise. Ce deuxième projet était toujours en cours lors des deux interviews.
NRJ Belgique	Service radio	Belgique - France	60 Leader : Marc V. – <i>Administrateur délégué</i> Follower : Marco – <i>Responsable du projet NRJ Hits Tv</i>	Depuis deux ans, NRJ Belgique s'est lancé dans le projet de vouloir créer une chaîne de télévision propre au groupe, non digitale et qui s'éloigne des webradios traditionnelles que l'on peut déjà retrouver chez d'autres concurrents. La fin du projet est prévue pour septembre 2016.
DBB Spirits	Produit spiritueux	Belgique	20 Leader : Marc P. – <i>Managing Director</i> Follower : Louise – <i>Business developer</i>	La société DBB Spirits, ayant déjà lancé de nombreux produits, a décidé de se lancer dans une nouvelle gamme d'alcools appelée "Couille de singe". Le produit était déjà commercialisé lors des deux interviews et une expansion du marché vers l'international était déjà mise en place.
Belrobotics	Produit - tondeuses robot	Belgique - Japon	25 Leader : Emmanuel – <i>Managing Director</i> Follower : Laurent – <i>Sales Support engineer</i>	Belrobotics a été pionnier dans le monde des tondeuses robot et s'est spécialisé dans les surfaces de grande tonte. Après avoir été rachetée l'année passée par une société japonaise, l'entreprise a décidé de se lancer dans une version 2.0 de leurs tondeuses robot. La fin du projet est prévue pour la fin de l'année 2016.

Annexe n°22 : Questionnaire semi-conductif adressé au leader

I. Introduction

Dans le cadre de mon mémoire, je recherche la façon dont le leader peut influencer le comportement innovant de ses followers afin que ceux-ci montrent un intérêt croissant envers l'innovation de par ses croyances et ses actes. Je vais donc vous poser quelques questions ouvertes pour pouvoir répondre à mes hypothèses émises.

L'entretien sera alors retranscrit et l'enregistrement supprimé, de plus, si vous le désirez, cette recherche restera anonyme.

Prenez votre temps avant de répondre aux questions, car l'abondance des réponses rendra l'étude encore plus intéressante. N'hésitez pas non plus à me demander de reformuler une question si celles-ci ne sont pas claires selon vous.

II. Questions

LEADER

Q1. Pouvez-vous vous présenter (fonction, background, nombre d'années dans l'entreprise,...) et expliquer votre rôle au sein de l'entreprise ? Y a-t-il des jobs descriptions dans votre Société et si oui quel est le vôtre ?

Q3. Quel rôle l'innovation a-t-elle dans votre entreprise ? En quoi est-ce important d'innover pour votre secteur d'activité ?

Q4. Comment influencez-vous cet esprit d'innovation dans la vie de tous les jours dans votre entreprise ?

Q6. Pouvez-vous présenter un projet innovant auquel vous avez participé ? Comment le projet est-il né ? Décrivez quel a été votre rôle durant toute la durée de ce projet.

Q5. Quel a été le rôle des employés durant ce projet innovation ?

Q7. Comment stimulez-vous 1) La créativité de vos employés et 2) l'implémentation de cette idée ? Adaptez-vous votre comportement en fonction de la personne en face de vous ? En fonction du projet ? De son avancement ?

Q8. Comment choisissez-vous les personnes chargées de mener à bien ce projet ? Sur quels critères.....

Q9. Basé sur vos expériences précédentes, avez-vous un processus mis en place vous permettant de suivre votre innovation depuis la découverte de l'opportunité jusqu'à sa réalisation ?

Annexe n°23 : Questionnaire semi-conductif adressé au leader

I. Introduction

Dans le cadre de mon mémoire, je recherche la façon dont le leader peut influencer le comportement innovant de ses followers afin que ceux-ci montrent un intérêt croissant envers l'innovation de par ses croyances et ses actes. Je vais donc vous poser quelques questions ouvertes pour pouvoir répondre à mes hypothèses émises.

L'entretien sera alors retranscrit et l'enregistrement supprimé, de plus, si vous le désirez, cette recherche restera anonyme.

Prenez votre temps avant de répondre aux questions, car l'abondance des réponses rendra l'étude encore plus intéressante. N'hésitez pas non plus à me demander de reformuler une question si celles-ci ne sont pas claires selon vous.

II. Questions

FOLLOWER

Q1. Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre rôle au sein de l'entreprise ?
organigramme/job description

Q2. Pouvez-vous présenter un projet innovant auquel vous avez participé et décrire quel a été votre rôle durant toute la durée de ce projet du début à la fin.

Comment l'idée est-elle venue ?

Est-ce un type de projet récurrent ?

Quelle est l'importance de ce projet pour votre entreprise ?

Q3. Qui ont été les personnes qui ont contribué avec vous à ce projet ? Quelles ont été vos interactions durant toute la durée du projet ? Quels sont les différents profils de ces personnes ?

Q4. Quelle a été votre marge de manœuvre durant ce projet ? Il y avait-il une ligne directrice ?

Q5. Qu'est-ce que ce projet vous a apporté ? (comparé à d'autres projets moins innovants)

Q6. Quelles ont été les interactions que vous avez eues avec le leader durant votre projet ? Est-ce que ces interactions ont évolué dans le temps ? Quels sont les comportements qui ont amélioré votre créativité et motivation ? Quels sont ceux qui les ont freinés ? Pensez-vous que cette relation soit indispensable ?

Q7. Quelles sont vos attentes d'un leader en termes de support de votre tâche ?

Q8. Questionnaire

Annexe n°24 : Questionnaire quantitatif destiné au leader

Pouvez-vous répondre aux questions ci-dessous et évaluer si vous êtes : pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), neutre (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5) avec la phrase énoncée.

- | | | | | | |
|---|---|---|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1) Je planifie des activités à court terme: | 1 | 2 | 3 | 4 _B | 5 _{A, C, D, E} |
| 2) J'ai décrit de façon claire les objectifs de mes employés en fonction de mes attentes: | 1 | 2 | 3 | 4 _{A, B, C} | 5 _{D, E} |
| 3) Je supervise les opérations et évalue les performances de mes employés : | 1 | 2 | 3 _B | 4 _{A, C} | 5 _{D, E} |
| 4) J'encourage et je soutiens mes employés : | 1 | 2 | 3 | 4 _{A, B, C} | 5 _{D, E} |
| 5) Je montre de la reconnaissance envers mes employés pour leur contribution et leurs résultats : | 1 | 2 | 3 | 4 _{A, C} | 5 _{B, D, E} |
| 6) Je développe la confiance et les compétences de mes employés : | 1 | 2 | 3 | 4 _{A, B, C, D} | 5 _E |
| 7) Je demande l'avis des membres de mon équipe quand je prends une décision : | 1 | 2 | 3 _{A, B} | 4 _{C, E} | 5 _D |
| 8) Je donne l'opportunité à mes employés de prendre des initiatives lorsqu'il faut capturer une opportunité ou résoudre un problème : | 1 | 2 | 3 | 4 _{A, D} | 5 _{B, C, E} |
| 9) Je garde un œil sur l'environnement extérieur : | 1 | 2 | 3 _B | 4 | 5 _{A, C, D, E} |
| 10) Je propose une stratégie innovante et des visions nouvelles | 1 | 2 | 3 _B | 4 _{A, D} | 5 _{C, E} |
| 11) J'encourage la pensée innovante de mon entourage | 1 | 2 | 3 _B | 4 _A | 5 _{C, D, E} |
| 12) Je prends des risques pour parvenir à des changements nécessaires | 1 | 2 | 3 _A | 4 _{B, C} | 5 _{D, E} |

REPONSES DES LEADERS

A = B12

B = BELROBOTICS

C = DBB SPIRITS

D = NRJ

E = BIOGAZ DU HAUT-GEER

Annexe n°25 : Questionnaire quantitatif destiné au follower

Pouvez-vous répondre aux questions ci-dessous et évaluer si vous êtes : pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), neutre (3), d'accord (4) et tout à fait d'accord (5) avec la phrase énoncée.

- | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| 1) J'exécute ce que mon supérieur me demande de faire : | 1 | 2 | 3 _B | 4 _{A,E} | 5 _{C,D} |
| 2) Je vais au-delà de ce que ma tâche me demande de faire : | 1 | 2 | 3 | 4 _{A,C,E} | 5 _{B,D} |
| 3) J'ai besoin de beaucoup d'indications lorsque je commence une nouvelle tâche : | 1 _D | 2 _{A,B,E} | 3 _C | 4 | 5 |
| 4) Je peux évoluer indépendamment lorsque mes objectifs ont été fixés : | 1 | 2 | 3 _B | 4 | 5 _{A,C,D,E} |
| 5) Je respecte mon supérieur et exécute ses idées sans me poser de questions : | 1 _{A,} | 2 _E | 3 _{B,C} | 4 _D | 5 |
| 6) J'utilise mon esprit critique lorsque je dois effectuer une nouvelle tâche : | 1 | 2 | 3 | 4 _{C,D,E} | 5 _{A,B} |
| 7) J'utilise mon esprit critique tout au long d'une tâche qui m'a été assignée : | 1 | 2 | 3 | 4 _{A,C,D,E} | 5 _B |

REPONSES DES FOLLOWERS

A = B12

B = BELROBOTICS

C = DBB SPIRITS

D = NRJ

E = BIOGAZ DU HAUT-GEER

Annexe n°26 : Retranscription des interviews leader – follower chez B12

Leader – Michel

C : Bonjour Monsieur, dans le cadre de mon mémoire je recherche la façon dont le leader peut influencer le comportement innovant de ses followers afin que ceux-ci montrent un intérêt croissant envers l'innovation de par ses croyances et ses actes. Je vais donc vous poser quelques questions ouvertes pour pouvoir répondre à mes hypothèses émises. L'entretien sera alors retranscrit et l'enregistrement supprimé, de plus, si vous le désirez, cette recherche restera anonyme. Prenez votre temps avant de répondre aux questions, car l'abondance des réponses rendra l'étude encore plus intéressante. N'hésitez pas non plus à me demander de reformuler une question si celle-ci n'est pas claire selon vous.

L : Très bien.

C : J'ai une première question, est-ce que vous pouvez vous présenter et expliquer votre rôle au sein de l'entreprise B12 ?

L : Ok, donc, heuu, je m'appelle Michel Herquet, ça tu sais. En fait on est trois managing partners, enfin peu importe le terme, de B12 on a fondé B12 à 3 : Geoffroy qui est ici, Vincent qui est en voyage de noces donc tu ne le vois pas et moi-même. Heu... On a fondé ça à trois en 2012 donc c'est une relativement jeune société. Voilà notre rôle au début on devait s'occuper un petit peu de tout et puis au fur et à mesure on a été amené à prendre en charge un rôle plus de management donc il y a le management interne avec les employés, engager plus d'employés, d'encourager nos employés dans ce qu'ils font et ainsi de suite de gérer leur travail. Il y a l'aspect je dirai management de projet qu'on a toujours beaucoup fait, mais que maintenant on commence à déléguer un petit peu de plus en plus et le dernier aspect c'est le management externe, le business développement et tout ça et ça c'est toujours notre responsabilité principale. Donc je dirai que dans les trois responsabilités de management classique on a gardé un peu la fonction RH qu'on se distribue à trois et la fonction de management de la société en termes de développement.

C : Et maintenant vous êtes à combien d'employés ?

L : On a maintenant sept employés nous sommes donc dix et on recrute un onzième

C : Ensuite, pour vous quel rôle l'innovation a-t-elle dans l'entreprise ?

L : Donc, l'innovation dans notre entreprise c'est un peu particulier parce qu'on est une société de conseil donc on a pas de produit à nous et on n'a pas de propriété intellectuelle donc en fait on ne possède rien en termes d'actifs, ni tangibles ni intangibles donc on est une pure société de conseil ce qui veut dire que tout ce qu'on va développer, tout ce qu'on va créer, tout ce qu'on va innover tout ce qu'on va imaginer c'est pour nos clients. Donc en fait notre rôle c'est souvent d'innover soit d'aider nos clients à innover soit innover pour eux et de leur apporter le résultat de notre innovation sous plusieurs formes et ça c'est nos trois grands actes : on a ce qu'on appelle du consulting pur où le résultat de l'innovation ce sera un rapport, ou une présentation, un document si tu veux d'une façon x ou y. On fait du data analytics où là le résultat c'est plutôt une réponse quantifiée à une question. Donc heuuu voilà le client se pose quel sera l'impact sur nos ventes de telle modification et ce qu'on fait c'est qu'on gère ces données notamment via des données externes, pour essayer de trouver une solution ça passe par du data mining, par du data modeling enfin par différentes techniques qu'on appelle du data science donc là c'est notre deuxième axe et notre troisième axe qui est beaucoup plus important c'est le software développement où on développe des softwares. Donc voilà dans les trois cas le résultat est entièrement passé à notre client qui est libre d'en faire ce qu'il veut, qui est libre d'implémenter ou pas une de nos recommandations qui est libre ou pas d'utiliser une de nos réponses de data analytics et qui est libre de faire ce qu'il veut de notre software développement. Donc on est une société particulière dans ce sens-là dans le sens où comme on ne possède rien l'innovation chez nous c'est la façon dont on aide nos clients et donc c'est fondamental, car c'est un peu notre raison d'être. C'est-à-dire que si on est pas capable d'innover à un moment donné est bien nos clients n'ont pas besoin de nous donc en fait on va

souvent aider nos clients à innover parce que nos clients ils ont parfois des difficultés à innover pour différentes raisons : parce qu'eux-mêmes n'ont pas vraiment de processus d'innovation en interne, parce qu'ils sont trop grands, ça, c'est un problème assez récurrent si tu veux c'est-à-dire que plus grandes sont les sociétés plus les processus décisionnels sont longs, plus la hiérarchie est complexe, et donc plus les processus d'innovation sont difficiles à mettre en place donc si tu t'appelles pas Google, si tu es juste la multi nationale standard c'est quand même très difficile l'innovation et on observa ça chez tous nos clients et donc c'est plus facile de demander à de petites équipes d'innover et donc c'est aussi un peu notre rôle heuuu voilà ! Après ça dépend aussi de ce que tu appelles innovation je dirais que je peux te retourner la question heuuu.

C : Oui en effet, ce que je me disais c'est que le développement de software c'était pour moi le... enfin c'est vrai qu'à partir d'un moment l'innovation c'est très très large comme vous dites, répondre à une question...

L : Voilà, pour moi répondre à un problème c'est de l'innovation

C : Oui, c'est ça

L : Répondre à un problème de façon non standard si tu veux, c'est-à-dire s'il y a un client a un problème et que la réponse n'est pas une réponse dans les livres ou n'est pas une réponse dans un produit établi voilà s'il doit faire je ne sais pas moi une somme de chiffres il va utiliser Excel donc le problème a une solution toute faite, établie et tout donc ce n'est pas de l'innovation que de lui dire d'utiliser Excel. Heuu l'innovation c'est de lui fournir une solution, quelle que soit la forme de cette solution, qu'éventuellement ses compétiteurs n'ont pas. C'est ça pour moi l'innovation. Et c'est ça qu'on fait. Mais on fait ça dans les trois axes. Donc je pense qu'on ne fait pas que ça en software développement. Voilà on fait ça aussi en consulting, tu vois quand un client se dit heuu, je ne sais pas moi, quel module d'e-commerce je dois implémenter, ben c'est pas nécessairement nous qui allons le faire, mais lui dire voilà on vous conseille plutôt de faire ça ou de faire ça parce qu'on pense que c'est innovant d'avoir cette stratégie-là c'est de l'innovation.

C : Oui, OK. Donc à chaque fois que vous avez un rendez-vous avec un client, eux vous demandent d'axer sur l'innovation ou c'est vous même qui vous dites ...

L : Mais nous on axe sur les problèmes, donc nous notre point d'entrée chez le client c'est toujours le même c'est quels sont vos problèmes ? Si tu veux on est pas dans l'innovation pour innovation. On n'est pas dans la créativité, on n'est pas une boîte créative si tu veux. On est une boîte qui résout des problèmes. Et qui les résout de façon innovante, car si c'est pas de façon innovante on est inutiles ou alors on n'apporte pas spécialement de plus-value par rapport à un compétiteur potentiel de notre client. Donc on est plutôt dans une stratégie où voilà où on apporte l'innovation de façon... Oui, c'est notre cœur business donc je ne sais pas vraiment te dire, mais... C'est vrai qu'on n'est pas créatif pour le plaisir d'être créatif.

C : Oui c'est ça vous n'êtes pas Pixar non plus, mais c'est...

L : Exactement, mais c'est ça je veux dire notre but ben on est pas une boîte de comm, on n'est pas ... Notre but c'est vraiment de résoudre des problèmes concrets. Mais les résoudre de manière innovante.

C : Mais c'est ça, ça rentre totalement dans la bonne définition. Deuxième question, mais qui est un peu liée quand même c'est pensez-vous que ce soit primordial pour votre secteur d'activité de répondre de manière innovante justement aux problèmes...

L : Oui, dans notre domaine, c'est quasiment toute la valeur ajoutée d'une solution d'un produit, ainsi de suite, est dans l'innovation. Heumm alors c'est vrai pour les nouveaux produits et ainsi de suite, et c'est sur ça qu'on se concentre humm après il y a l'implémentation ce qui est très important dans notre secteur aussi. Mais je dirai que si tu n'as pas l'innovation au départ c'est de toute façon voué à l'échec.

C : Quand vous parlez d'implémentation ça veut dire, aller chez le client ?

L : Ben innovation si tu veux c'est de proposer cette solution c'est de de... dire voilà ce qu'on pense qu'il faudrait faire, voilà l'application qu'on pense qu'il faudrait développer designer cette application, faire du design graphique, faire du design fonctionnel, après heu ce que notre client attend aussi c'est que tout ça prenne vie, pour une certaine durée de temps, un certain budget et avec un minimum de risque et ça c'est aussi difficile. Voilà innovation c'est

bien, mais il faut aussi pour transformer une innovation en une valeur, une valeur au sens économique du terme heuu une NPV enfin je sais pas comment expliquer ça, mais enfin une valeur sonnante et trébuchante, il y a une phase d'implémentation entre les deux. Et cette implémentation c'est aussi notre responsabilité. Voilà.

C : Donc par exemple c'est aussi vous qui allez, une fois que vous avez mis un software en place chez le client l'installer ?

L : Mais non, ce que j'appelle vraiment implémentation c'est de passer d'une idée abstraite créative à un design quelques idées sur du papier, à un brainstorm, à quelque chose de concret. Une application que tu peux aller sur l'app store et télécharger et utiliser.

C : Ok, OK maintenant j'ai compris. Super. Alors une troisième question, *comment pensez-vous que vous influencer cet esprit d'innovation au sein de B12 ?*

L : humm, alors, hummm, alors il y a beaucoup de réponses... Heuuu, la première réponse c'est que je pense qu'on donne quand même pas mal de liberté dans la résolution de problèmes, à tout le monde. C'est à dire qu'on pousse à une obligation de résultat, mais on n'est pas très strict sur les moyens à utiliser pour y arriver. Donc la créativité est quelque chose qui n'est pas borné chez nous si tu veux c'est-à-dire qu'on ne dit pas tu dois faire ça comme ça ce qui nous intéresse c'est le résultat final.

C : OK

L : Donc si on dit à Cécile, voilà j'ai un problème parce que telle application, ça ne fonctionne pas et ainsi de suite, je ne veux pas savoir comment elle va le résoudre je veux dire elle peut innover dans tous les sens je veux dire il n'y a absolument aucune limite dans sa capacité à innover la seule importance c'est qu'elle doit innover avec un but fixé. Donc nous on fixe des buts après tout le monde est libre d'atteindre, donc il y a une première réponse c'est qu'on essaye de mettre un minimum de contraintes. Quand on travaille avec nos clients, que ce soit nous, les employés sont très souvent impliqués, on essaye en fait d'ouvrir un maximum la réflexion. C'est-à-dire qu'au lieu de rentrer dans des schémas fixés, si tu veux de réflexion, on essaye toujours de dire non on va essayer d'ouvrir et de lever un maximum de contraintes artificielles pour essayer de think out of the box comme on dit en anglais. Ça, c'est le principe. Alors en interne comment on fait ben on essaye de pousser l'apprentissage continu aussi très fort, c'est à dire qu'on va très souvent utiliser des technologies qui ne sont pas familières, on va utiliser des approches qui ne sont pas familières, et on va pousser nos employés à le faire. Et donc très souvent nos employés deviennent bien meilleurs que nous dans ces technologies-là. Voilà, pour te donner un exemple donné, on utilise un langage de programmation et puis un autre framework de programmation, mais un de nos clients nous a dit récemment moi j'aimerais bien utiliser celui-là. Et c'est un framework de programmation qui existe depuis quelques mois, que nous on ne connaît pas. On a dit à nos employés ben voilà le challenge, tu l'apprends et tu le fais (rires). Et voilà il est le seul actuellement dans la société à connaître ce framework-là.

C : OK

L : Voilà, après on a pas spécialement, vu qu'on est une toute petite société on n'a pas une structure très forte en apprentissage c'est-à-dire qu'on n'a pas des formations, très établies et tout. Pour deux raisons : parce que 1 on est une petite structure et que c'est toujours difficile à mettre en place et la deuxième raison c'est que si tu veux vraiment être innovant, c'est difficile parce que à partir du moment où quelque chose est suffisamment mainstream, suffisamment standard, pour qu'il y ait des formations, ben souvent ce n'est plus vraiment de l'innovation. Donc l'apprentissage de l'innovation c'est plutôt un apprentissage qui se fait beaucoup sur le web, beaucoup en lisant les toutes dernières choses qui se font et ainsi de suite en lisant, en se tenant au courant, mais ce n'est pas nécessairement un apprentissage très structuré. On essaye de laisser pas mal de possibilités à tout le monde, je dis employé, mais on n'a pas vraiment de distinction employé/manager chez nous donc ça aussi on essaye d'avoir une hiérarchie la plus soft possible la plus tournante possible aussi c'est-à-dire qu'on a des rôles qui peuvent changer... Donc on a des rôles fixes dans chacun des projets. Heu, on a en fait trois grands rôles fixes : on a le CSM, le client service manager, qui est le responsable du client, on a le PM qui est le projet manager qui est responsable du projet et on a tout le monde qui bosse voilà c'est un peu les trois grands rôles. Et ces trois rôles-là

tournent beaucoup. Ce qui veut dire que sur un projet je peux être CSM, Philippe peut être PM et Damien peut être voilà, plus consultant à faire des choses et on peut tourner, sur un autre projet, Geoffroy va faire beaucoup alors qu'il est managing partner tu vois.

C : Et comment est-ce que vous décidez cette hiérarchie entre guillemets ?

L : Ben c'est en fonction ben nous c'est heuu donc on n'a pas vraiment de hiérarchie stricte si tu veux, on n'a pas de hiérarchie organisationnelle comme tu en as dans la plupart des boîtes. On a plutôt heuu... en fait on a des grands rôles qui sont les grands rôles du consulting enfin, les grands rôles c'est analyst, associate, PM et partner. Grosso modo un analyst il cherche l'excellence dans l'exécution si tu veux, l'analyst il cherche l'excellence dans le self management, le PM il cherche l'excellence dans l'exécution du projet et, et, le partner il cherche l'excellence dans le management de la société. Voilà c'est un peu... Mais après on peut tourner je veux dire c'est pas, c'est pas,... Ce sont des rôles où chacun cherche de choses différentes, mais on peut tourner. Ça m'arrive d'être PM, ça m'arrive de faire de la programmation, donc d'être si tu veux le rôle d'analyst, quelque part. Voilà, donc c'est très... Je pense qu'une hiérarchie flexible, pas floue, mais flexible c'est important. Le learning j'en ai parlé, continu, heu... Voilà, c'est déjà...

C : C'est déjà un bon paquet ! Heummm, du coup, mais on en a déjà un peu parlé, mais mon autre question c'est quel est le rôle de ces employés dans le processus d'innovation ?

L : Ben c'est... Vu que le processus d'innovation est continu, je veux dire on doit être innovant dans tout ce qu'on fait...

C : Oui.

L : Parce qu'on a beaucoup de problèmes et qu'il n'y a pas beaucoup de solutions qui existent. C'est continu, je veux dire l'innovation proprement dite, l'innovation vraiment fondamentale au final c'est beaucoup les employés qui la mettent, qui la font. Après il y a plus une innovation qui est plus je dirais dans les premières étapes du projet, tient comment on va structurer une application et des choses comme ça et ça c'est peut être plus les partners qui vont le faire, mais il n'en reste pas moins que au final, quand il faut vraiment craquer telle fonction ou quoi dans une application ce sont les employés qui le font. Naturellement.

C : Ok. Ensuite ma question est : est-ce que vous pourriez présenter un projet innovant que vous avez mis en place. Donc ça je ne sais pas, ce serait bien que ce soit en rapport avec la prochaine personne que j'interviewe.

L : Écoute d'abord nous on ne met pas de projet en place je veux dire on travaille que pour nos clients. Quand je te dis qu'on a beaucoup de projets, c'est vrai, on a fait une quarantaine de projets en 4 ans, heu pour une vingtaine de clients grosso modo. Donc ce sont nos clients qui mettent en place ces projets stricto sensu. C'est pas nous, nous on les aide à mettre en place ces projets. Alors si tu veux un projet dans lequel Phil était impliqué... Oui ben on peut parler de [Nom d'une société cliente qui doit rester confidentielle]. Le principe c'est quoi c'est... le problème qu'on essaye de résoudre c'est ce qu'on appelle le reporting non financier. Donc quand une grande multinationale veut faire des rapports financiers, elle a beaucoup d'outils à sa disposition pour collecter toutes les informations de ses filiales, de ses fournisseurs... Enfin voilà, agréger tout ça dans des rapports financiers. De plus en plus, on a besoin de faire des rapports non financiers. C'est essentiellement, ça a commencé avec tous les besoins environnementaux, tous les besoins de reporting environnementaux. Mais tu as aussi le reporting social ce qui est tout ce qui est sustainable development et tous ces machins-là. Heum, là il y a beaucoup moins d'outils. Heum et la raison principale c'est que c'est pas des chiffres et c'est souvent beaucoup d'informations très spécifiques à chaque personne à qui tu la demandes. Un exemple très simple, tu prends un gros retailer donc un, une grosse chaîne de super marché multinationale qui veut savoir si elle satisfait bien toutes les contraintes européennes en matière d'écologie par rapport au papier par exemple. Donc elle veut savoir si tous les produits qu'elle vend satisfait bien toute une série de critères par rapport au papier. Elle va devoir demander à plein de fournisseurs. Tu vois peut-être à 500 fournisseurs. Et à chaque fournisseur elle va devoir poser des questions légèrement différentes. Car chaque fournisseur fournit pas le même type de produit, ça ne vient pas de la même région géographique et ainsi de suite. Donc tout le défi c'est de poser cette question aux fournisseurs de la manière la plus ciblée possible. Parce que personne n'aime avoir 300

questions à répondre et y'en a que deux qui sont pertinentes pour moi. Et d'agréger toute cette information-là, voilà. Le client qu'on aide son core business c'est de faire ça. Ok ?

C : Ok.

L : Alors le problème n'est pas particulièrement sexy, si tu veux le problème n'est pas incroyablement nouveau. Ce qui est difficile c'est d'y apporter une solution innovante. Alors il y a beaucoup de sociétés qui ont essayé et qu'y se sont un peu cassé les dents et pour être clair même notre client a essayé et dans le passé s'est un peu cassé les dents, car au niveau informatique c'est pas trivial comme problème. Ça demande beaucoup de flexibilité, ça demande de pouvoir créer des questionnaires flexibles qui s'adaptent, en fonction d'à qui tu poses le questionnaire. Et puis d'avoir des fonctions d'agrégation donc des fonctions de mettre toutes les données ensemble très puissantes. Voilà. Et donc on a aidé sur ce projet-là.

C : Ok, est-ce que vous pouvez un peu décrire la manière dont vous avez réfléchi aux solutions ?

L : Ben ici c'est un bon exemple si tu veux, le client est venu nous voir en disant j'ai un problème informatique, il nous a dit voilà ça fait la deuxième fois que je réessaie de faire une plateforme et la première fois c'était pas stable et la deuxième fois c'était beaucoup trop lent. Donc maintenant j'aimerais bien que vous le fassiez, voilà le cahier des charges de 150 pages, très précis, je veux que vous fassiez ça et que ce soit performant. Ça c'était un peu le point d'entrée si tu veux nous ce qu'on a dit au client c'est bien, mais c'est pas comme ça qu'on travaille. Nous on travaille on remonte au problème si tu veux. Et donc on est remonté au problème et on a dit quel est le problème que vous essayez de résoudre ? Et donc il nous a expliqué ce que je viens de t'expliquer. Et on a dit OK on pense qu'il y a des bonnes choses dans le cahier des charges, mais aussi toute une série de choses qu'on trouve qu'il ne faudrait pas faire comme ça et il faudrait repenser. Et donc voilà c'est comme ça qu'on est parti si tu veux on a commencé à dire votre problème est bien défini, on le comprend, mais on pense que les solutions que vous proposez ne sont pas spécialement les plus adaptées. Ni les plus efficaces donc on va réfléchir avec vous à de nouvelles solutions. Alors des nouvelles solutions, mais même de nouveaux paradigmes de solution, c'est-à-dire un niveau supérieur où on voit totalement d'une autre façon la façon de voir la chose. On a inventé un nouveau langage de programmation pour eux pour qu'eux-mêmes puissent définir leur questionnaire, voilà on a fait vraiment, ça ça a été le process. Et puis à partir de là on a fonctionné de façon agile. Ça, c'est un mot que je n'ai pas encore cité dans l'interview. Mais c'est un mot qui est très important pour nous c'est-à-dire qu'on n'essaie jamais de résoudre un problème d'un coup. Notre client va arriver avec un très gros problème, très compliqué comme celui que je viens de te dire on va jamais dire écoutez voilà votre problème on va y réfléchir pendant trois mois, on va lister tout ce qu'il faut faire et puis on va se mettre d'accord et puis on va le faire. Ça va prendre un an et ça vous coûtera autant. C'est un peu comme ça qu'on fonctionnait dans les années nonante en informatique, mais de nos jours ce n'est plus comme ça qu'on fonctionne, de nos jours on dit OK, votre gros problème c'est ça, finalement dans votre gros problème il y a un petit problème au centre, OK ? On va d'abord résoudre celui-là. On va résoudre celui-là en une ou deux semaines. On va développer un petit prototype qui vous explique comment on a résolu ce problème-là vous allez le tester et vous allez dire OK oui j'aime bien, non j'aime pas, il faudrait changer ça... Et à partir de là, la fonctionnalité suivante, qui est la plus importante, c'est celle-là et on va rajouter cette fonctionnalité-là. Et on va fonctionner en couches d'oignons comme ça tu vois ce que je veux dire ?

C : Oui.

L : Donc au lieu de construire quelque chose de très monolithique, on construit des logiciels qui sont très en couche d'oignon donc on commence par des fonctions fondamentales et puis au fur et à mesure que le client voit que le produit prend vie, on rajoute des choses. Voilà, donc on fonctionne en itérations donc au point de vue process ce qui t'intéresse sans doute ce sont les process agiles il y en a différents. Il y a le process scrumb enfin tu as peut-être déjà entendu parler de différentes méthodologies. Mais donc la méthodologie est toujours la même c'est un principe d'itération si tu veux. C'est un principe où tu te dis je fais une itération et cette itération ça peut être une semaine, deux semaines. On définit ensemble, au début on fait un état des lieux si tu veux de la situation avec le client. On définit des objectifs à très court

terme. Tu posais la question de ce court terme et bien c'est ce qu'on fait tout le temps. Et on se donne une semaine pour atteindre ces objectifs à court terme. Et puis on fait un état des lieux, et les priorités peuvent changer parce qu'entre temps la situation du client à changer. Peut être que quand le client voit concrètement ce qu'on a fait il se dit oui en fait la priorité c'est plutôt de faire ça que ça. Beaucoup de choses changent donc c'est très agile, l'agilité c'est ça c'est fonctionner en itérations courtes, modifier très rapidement ton scope, c'est ça, c'est notre technique.

C : Ok, donc du coup vous voyez votre client...

L : Toutes les semaines. Minimum.

C : Jusqu'à ce que le projet soit terminé ?

L : Voilà, donc on a souvent une itération meeting. Donc souvent une réunion d'itération qui est un jour différent pour chaque client donc on a des réunions le lundi, des réunions le vendredi et ainsi de suite. Et on va chez le client et on dit voilà ce qu'on a fait, qu'est-ce que vous en pensez, est-ce que vous acceptez de valider ce qu'on a fait oui ou non ? Et si non pourquoi et comment on peut modifier ? Et sachant ça, quels sont les next steps ? On a aussi un outil informatique très puissant, une plateforme de gestion qu'on utilise qui nous permet de faire ça. Qui nous permet de définir les priorités. De dire telle fonctionnalité ben en fait elle est plus prioritaire que celle-là. Il y a aussi un module d'évaluation des coûts et des ressources nécessaires pour l'implémentation de chaque fonctionnalité. Et c'est quelque chose de très agile, c'est difficile à expliquer, je pourrai te montrer c'est peut être même encore plus simple. Mais le client peut vraiment jouer avec les priorités ce sont des petites boîtes que tu déplaces en fait.

C : Ah oui et c'est sur un système informatique ?

L : Un système informatique qui sert de plateforme d'échange avec nos clients si tu veux.

C : Ok, que eux peuvent alors gérer de chez eux ?

L : Tout à fait, c'est ça. C'est notre moyen de communication avec nos clients. On essaye d'éviter les mails on utilise plutôt ça. Parce que ça permet que tout le monde ait la même vision sur ce qui est en train de se passer. Et tous ceux qui sont impliqués dans le projet ont accès à ça, et le client aussi. Et le client peut modifier en temps réel. Donc non seulement on se voit toutes les semaines, mais en plus pendant la semaine il peut modifier les priorités. Il peut dire à propos j'ai réfléchi et je vais modifier l'ordre de ces deux-là. La seule règle c'est que tout ce qui a été commencé on ne peut plus modifier. Une fois qu'on a commencé à travailler sur une fonctionnalité on ne peut pas l'arrêter on doit d'abord attendre qu'elle soit finie et délivrée et à ce moment-là on la délivre, le client dit oui, non. Si c'est non ben ça retourne dans une pile de travail si tu veux si c'est oui ben on avance. Et après je te passe les détails on peut calculer des vitesses et tout ça, mais l'idée c'est que ça nous permet aussi de budgéter, d'estimer très précisément quelle est la quantité de travail qu'on peut faire en un certain temps pour un certain type de client. Voilà ainsi tu as un peu tous les détails.

C : Oui, et donc du coup, votre rôle durant ce projet-ci ça a été d'être le responsable client ?

L : Oui c'est ça, c'est un bon projet parce que moi je suis responsable client et Phil est plutôt responsable projet. Donc voilà, la grande différence c'est notre objectif si tu veux. Moi mon objectif c'est que le client soit heureux. Et l'objectif de Philippe c'est que le projet soit vraiment ce qu'on appelle on track. Que les choses aillent bien, qu'on ne dépasse pas les budgets, que tout ce que le client a dit soit bien implémenté et ainsi de suite. Voilà ce sont deux rôles qui sont un peu différents. Qui sont parfois un peu antagonistes. Et donc c'est bien qu'il y ait deux personnes différentes qui assument ces rôles.

C : D'accord. Et du coup la partie innovante dans ce projet vous diriez que c'est dans quel sens ?

L : Ce qui a été vraiment innovant dans ce projet-là ça a été de repenser complètement la structure de l'application de façon à, un, répondre de façon beaucoup plus intelligente au projet heu à la question, au problème initial. Notamment le problème initial, le gros problème qu'ils avaient c'était de flexibilité si tu veux, c'est-à-dire que les choses sont très différentes en fonction de leurs clients, de leurs fournisseurs et ainsi de suite. Donc c'est un problème de flexibilité. Et tout ce qu'ils avaient implémenté jusque là était très performant, très formatif, très strict si tu veux et qui demandait beaucoup d'interventions d'informaticiens pour

configurer les choses. Et donc leur problème principal c'était un problème de flexibilité et donc quelque part ils y répondaient avec quelque chose qui n'était pas du tout flexible. Et donc nous ça a été de dire non il vous faut quelque chose de flexible donc on va introduire des outils qui sont flexibles intrinsèquement. Voilà. Donc ça ça a été une partie de l'innovation deuxième partie de l'innovation c'est de leur apprendre l'agilité, ça a aussi été de leur apprendre voilà ne venez pas avec votre cahier de charges de 200 pages de toute façon d'ici trois semaines la moitié sera faux. Parce que le monde aura changé, parce que vos clients vous auront demandé autre chose, parce que les critères auront changé, par ce que x sera tombé malade, par ce qu'y sera... voilà et donc apprenez à être agile vous conduira un peu, appris l'agilité. Voilà ce sont les deux grandes choses innovantes de ce projet.

C : Ok, et en tant que responsable client, est-ce que vous pensez avoir une plus grande responsabilité de guider les autres personnes au sein du projet ?

L : Mais, en tant que CSM, la responsabilité c'est une responsabilité surtout en termes de culture. C'est de s'assurer que tout le monde partage les mêmes cultures, les mêmes envies et que l'équipe fonctionne bien si tu veux. Mon rôle de CSM c'est de mettre de l'huile dans les engrenages. C'est ça le rôle d'un CSM. Heumm, voilà donc mon rôle c'est aussi de faire en sorte que l'environnement et les réactions entre les gens soient favorables à l'innovation. Qu'il n'y ait pas de freins à l'innovation.

C : Et comment avez-vous mis en place concrètement ces...

L : Alors ça comment tu le mets en place ben ya l'utilisation d'outils comme je te l'ai dit, il y a mettre en place des processus, des façons d'échanger on s'est très vite aperçu par exemple que le client était parfois un peu stressé qu'il avait parfois besoin d'être rassuré si tu veux, même si concrètement on ne faisait rien il fallait juste le rassurer. Et donc on s'est rendu compte que les e-mails c'était pas le meilleur moyen de communication. Donc on est passé par Skype parce que le chat est un peu plus direct. Et qu'au lieu de passer notre temps à écrire des très longs mails en fait il a juste besoin d'être rassuré. On est passé à des modes de communication plus directs.

C : OK.

L : Voilà un exemple pratique. Et donc l'innovation peut être à la fois sur le fond, sur le projet en lui-même, mais aussi sur tout ce qu'il y a autour : la gestion du client, la communication. Après on peut aider le client à innover dans plein de directions. Même son business modèle on peut dire tien votre business modèle actuellement c'est ça, mais est-ce qu'on pourrait pas réfléchir à d'autres types de clients ? Actuellement vous avez ces gros comptes, mais peut-être que cet outil serait également intéressant pour des petits comptes. Mais qu'est-ce que ça voudrait dire de servir des petits comptes, en termes pratiques ? Voilà donc il y a pleins d'innovations, tu peux innover à plein de niveaux je dirai.

C : Humm, du coup comment stimulez-vous la créativité de vos employés...

L : Ça je t'ai dit, pour moi c'est la liberté, ça c'est le premier point.

C : Oui, si on se concentre sur le projet dont vous venez de me parler...

L : Ah ce projet-ci, humm, ben je dirai que les employés sont en première ligne pour apporter une réponse. Donc quand il y a un problème et qu'il faut créer une réponse en général je ne viens pas moi avec une réponse. En général ce sont les employés qui disent voilà la réponse qu'on propose. Moi mon rôle c'est quelque part un peu de la challenger, éventuellement de la reformuler de la présenter autrement au client de façon quelle soit peut-être plus compréhensible par le client, mieux acceptée par le client et d'aligner tout le monde. Mais mon rôle n'est pas vraiment de... Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions. Voilà, après je le fais aussi de temps en temps, mais mon rôle c'est de laisser cet espace de créativité. Donc dans ce projet-là c'est ce que j'ai fait.

C : Ok, par exemple, pour arriver à cette solution comme vous dites d'être plus... flexible et de trouver ce système, je ne sais pas comment vous avez fait, il y a eu une réunion ?

L : Ben on a, après on a l'habitude, on a déjà fait ça dans d'autres projets. On a fait des propositions et puis je pense qu'il y a eu un peu de challenge des différentes parties, voilà. Il y a eu des questions aussi, des questions qui sont venues et des suggestions.

C : De tous les employés de... ?

L : Voilà, ici par exemple, enfin je prends un exemple très concret après est-ce que c'est vraiment une... Oui, c'est de l'innovation de process ! Donc ici on a réduit les capacités, on a un des deux employés qui bosse dessus qui est en congé ben si tu veux nous on avait... dans notre outil on avait diminué les ressources d'un facteur 2 en disant voilà ya que Phil qui travaille, donc il n'y a pas Damien donc les ressources sont à un facteur 2 donc on peut faire deux fois moins. Puis Phil me dit oui ben moi finalement mon autre projet sur lequel je travaille ben j'ai pas tellement à faire en fait je peux faire le travail des deux cette semaine. Tu vois ? Et donc on peut ajuster dynamiquement cette vitesse. Alors que moi j'avais plutôt proposé de faire quelque chose d'un peu statique. Donc voilà ça c'est un exemple d'une suggestion. Je pense que ce qui est important c'est que tout le monde se sente libre de suggérer, voilà de proposer des choses. Après dans ce projet-là il y a eu des suggestions techniques aussi. Tien on peut employer ça ou bien tien peut être que visuellement on pourrait faire ça. Humm, voilà.

C : Comment est-ce que vous faites du coup, vous avez ce projet-ci donc cette question qui arrive. Et tous les employés sont mis au courant du projet ? Ou bien alors vous faites...

L : Non, nous on travaille en équipe, donc heu, après on a toujours un certain nombre de personnes qui sont au courant pour chaque projet qui travaillent concrètement ou partiellement. Voilà, pour ce projet-ci on est principalement 3 sur le projet. Donc moi CSM, Phil PM et un autre employé. Voilà dans d'autres projets c'est différent. Il y a des projets où quasiment tout le monde est au courant. Cécile notre designeuse est pratiquement sur tous les projets donc elle fait la partie graphique donc c'est quasiment tous les projets. Voilà, mais je te dis pour moi l'important c'est de partir du gros problème de mettre en place les processus pour les décomposer en plus petits problèmes et puis d'être sûr que chaque employé ait un espace de liberté dans sa réponse au petit problème. Voilà c'est ça vraiment le processus d'innovation.

C : Ok c'est ça. Et votre rôle est de diviser en plus petits problèmes ?

L : En tout cas de m'assurer que les processus sont en place pour faire cette division correctement.

C : Ok, super. Mais du coup, comment est-ce que vous choisissez les personnes qui seront chargées de répondre à ces problèmes ?

L : Nous on est une société très flat en termes de compétences et donc heu... Il y a deux grandes catégories enfin il y a deux grandes valeurs qui nous... Enfin il y a trois grandes choses qui rentrent en ligne de compte quand on décide qu'une personne va prendre un rôle dans un projet. Les trois grandes choses c'est : l'envie de cette personne. Voilà, Philippe a un background de scientifique, mais ce qu'il aime surtout c'est la partie développement. Voilà, il aime moins la partie scientifique c'est un peu paradoxal, mais c'est comme ça et on le sait on a des processus de review en interne et on en a discuté avec lui donc on sait ce qu'il a envie de faire donc on sait que si on peut choisir on va plus lui proposer ça. On sait aussi qu'il préfère travailler un peu plus long terme sur les projets, pas trop switcher. Il y en a d'autres qui aiment beaucoup switcher beaucoup. Donc voilà on prend en compte...

C : Et donc ça vous avez...

L : Pardon, vas-y.

C : Pardon, vous avez donc eu une conversation avec chaque employé pour...

L : Ben on a des reviews donc heu en fait la première année qu'un employé est chez nous on fait une review à un mois, à trois mois, à six mois et à un an et puis on en fait tous les six mois.

C : Ok. Et pendant cette review vous leur parlez de...

L : Pendant cette review on leur dit voilà qu'est-ce qui s'est bien passé, qu'est-ce qui s'est moins bien passé. Qu'est-ce que tu as envie de faire, qu'est-ce que tu n'as pas envie de faire ? Voilà, tout ça, les reviews un peu habituelles. Donc ça c'est le premier point c'est ce que la personne a envie de faire. Deuxièmement ben c'est le taux d'occupation des différentes personnes par ce que ça joue aussi. On est une toute petite boîte donc on ne peut pas en un coup tout mettre sur une personne et puis d'autres qui se tournent les pouces. Voilà, il faut répartir. Humm et le troisième ben c'est un peu les compétences aussi. Voilà il y a des compétences naturelles, comme je te l'ai dit on aime bien que chacun développe de nouvelles

compétences, mais on ne peut pas demander à tout le monde d'apprendre tout tout le temps. Aussi non c'est un peu trop de charges, on essaye aussi un peu de dispatcher. Par exemple de faire en sorte que typiquement sur un projet il y ait quelqu'un qui connaisse bien la technologie et quelqu'un qui la connaisse moins bien. Parce qu'il y a un transfert de connaissances qui se fait naturellement. Mais ce n'est pas toujours le cas, Alex comme je t'ai dit il s'est retrouvé tout seul sur une nouvelle technologie. Voilà, mais quand c'est possible on le fait.

C : Ok, et alors, basé sur vos connaissances précédentes, avez-vous mis en place un processus qui permet de suivre l'innovation depuis la découverte de l'opportunité jusqu'à son implémentation ?

L : Ben si tu veux vu que nous l'innovation c'est notre core business, oui si tu veux c'est parce que ça c'est question qui est plus adaptée pour les sociétés qui font 20% d'innovation et 80% de non-innovation tu vois ce que je veux dire ?

C : Oui de toute façon...

L : Tous nos projets sont innovants donc heu, je dirai oui on a une bonne vision des différentes étapes qu'il faut suivre pour innover. Enfin les grandes étapes c'est toujours bien comprendre le problème, venir avec une vision et une ambition de solution et puis décomposer cette vision et cette ambition assez générale en plus petites solutions à de plus petits problèmes et partir en agilité sur ça quoi. Voilà, on a le même processus à chaque fois, mais...

C : Ok c'est ça, mais après en adaptant au projet.

L : Oui.

C : Ok, c'était ma dernière question, je réfléchis pour voir si avec ce que vous m'avez dit je n'en ai pas d'autres... Quelle est la façon dont... Quelle est votre plus grande force pour permettre à B12 d'innover ?

L : heuuu... Oui, je pense que c'est un peu un mélange de tout ce que j'ai déjà dit, mais je pense que c'est heuu... Un il faut être objectif on est petit et on est jeunes donc je vais dire c'est un avantage de facto si tu veux. C'est plus facile d'innover dans une petite boîte jeune que dans une grande boîte où il y a beaucoup d'employés au-dessus de 60 ans. Et ce n'est pas péjoratif pour les personnes au-dessus de 60 ans, car ils ont une très grande expérience et une très grande importance, mais c'est vrai que voilà, naturellement tu trouves peut-être plus de créativité et plus d'innovation. Je veux dire, les jeunes sont moins formatés par leur expérience si tu veux. L'expérience c'est à double tranchant ça nous permet de savoir pleins de choses, mais aussi ça te formate évidemment. Même nous, nous on voit qu'on a des solutions un peu formatées et des employés nous demandent, mais pourquoi vous réfléchissez comme ça ? Enfin voilà, on peut faire autrement. Donc voilà je pense que c'est plus facile. Après oui, je pense qu'il faut donner la place à l'innovation, et qu'il faut donner un champ de liberté à chacun, il faut aussi valoriser l'innovation. Je pense qu'il faut encourager. Je pense par exemple qu'il vaut mieux... Je préfère vraiment qu'un employé propose quelque chose d'innovant et que ça se plante un peu plutôt que de proposer un truc voilà qui n'a absolument aucune valeur ajoutée. Que tout le monde connaît quoi. Quitte à ce que ça réussisse, mais voilà ça n'apporte pas de valeur ajoutée d'avoir fait comme ça. Il y a aussi ce qu'on appelle l'obligation to *dissent* qui est importante en innovation. C'est la... C'est vraiment de dire à tout le monde que s'il y a un problème, s'il y a des choses bloquantes il faut le dire. C'est une obligation. C'est presque une faute professionnelle de ne pas le faire.

C : Ok, du coup si vous avez un problème comment est-ce que vous allez réagir ?

L : Ben d'abord il faut verbaliser. C'est important de verbaliser un problème parce que souvent cinquante pourcents de sa résolution c'est de l'exprimer ouvertement. Ein de le dire tout haut. De le partager et donc de brainstormer ensemble sur des solutions. Quelque chose qui fonctionne très bien c'est de ce dire OK, je ne cherche pas la solution au problème je cherche des solutions au problème. Donc je ne cherche pas la solution ultime je cherche juste des solutions qui pourraient être satisfaisantes et puis sur des critères objectifs je choisis celle qui est la plus satisfaisante compte tenu des circonstances. C'est très paradoxal, mais lorsque tu demandes à quelqu'un quelle est ta solution au problème il répond en général beaucoup plus lentement que si tu lui demandes quelles sont tes trois meilleures solutions au problème.

Et c'est juste parce qu'on change de shift et lorsqu'on dit trois solutions tu te dis ben j'admets qu'elles ne sont pas parfaites tandis que quand on dit une solution du cherches la solution parfaite alors qu'elle n'existe pas. Voilà, donc c'est ce genre de techniques là.

C : Ok, donc vous avez plus une culture de « on essaye » et si on se plante ben...

L : On a... Enfin c'est comme ça qu'on a commencé notre société c'est comme ça qu'on a commencé on s'est dit on essaye et si on se plante ben voilà je pense que c'est une culture entrepreneuriale.

C : OK et du coup dans le futur votre but c'est de rester quand même une petite structure comme vous disiez...

L : Oui, après petit ça peut aller jusque trente, quarante, c'est pas...

C : Oui c'est ça.

L : Mais notre but n'est pas de devenir une très grande boîte. Parce qu'on aide des très grandes boîtes donc on sait aussi que c'est difficile dans les très grandes boîtes parce que tu dois structurer enfin c'est très difficile de ne pas structurer une très grande boîte. Et plus la structure est présente plus c'est difficile d'innover parce que au plus cette structure va quelque part restreindre cet espace de liberté de chacun. Voilà.

C : OK. Je ne sais pas s'il y a quelque chose d'autre que vous aimeriez rajouter...

L : Non je te dis on est peut-être une boîte un peu particulière pour ça parce que notre core business c'est voilà c'est un peu transverse et pas...

C : Oui, mais c'est intéressant

L : Et puis je pense qu'il y a peut-être d'autres boîtes qui vont de répondre complètement différemment... Surtout entre leadership et innovation en tout cas chez nos clients on voit un lien entre leadership et innovation qui est beaucoup plus structurel qui est vraiment de dire ben ya pleins de boîtes qui on des Chief Innovation Officers.

C : Alors qu'ici pas du tout...

L : Ben non, l'innovation c'est exactement comme l'agilité d'ailleurs ce sont des concepts qui sont transverses dans une société. Ce sont des concepts qui relèvent de la culture et de la philosophie ce ne sont pas des concepts qui relèvent d'une branche opérationnelle quoi... Donc il n'y a pas de raison avec un chief... C'est qui est embêtant avec en chief innovation officier c'est que les autres ne se sentent pas responsables de l'innovation. Tu vois ce que je veux dire ?

C : Oui, oui

L : Si tu as un Chief innovation officier et à côté de ça tu as un CTO, à côté de ça tu as un CEO et ainsi de suite, ben le mec des opérations se dit OK ce n'est pas ma responsabilité d'être innovant dans les opérations. Le CTO se dit c'est pas ma responsabilité d'être innovant dans l'informatique alors que si, c'est tout autant leurs responsabilités. Voilà c'est la responsabilité de tout le monde. Donc je pense que c'est le genre de responsabilité qui doit être poussée d'un point de vue culturel. Qui ne doit pas être poussé d'un point de vue organisationnel.

C : Donc votre rôle c'est plus de pousser la culture de l'innovation chez B12 ?

L : Exactement. C'est mon rôle, mais je ne m'en sens pas investi spécifiquement c'est notre rôle à tous. Voilà je pense que c'est notre rôle à tous de dire voilà si on voit... Par exemple on a un processus mis en place et qui, d'une façon x ou y, bloque l'innovation, ben c'est notre rôle d'essayer de le lever, mais c'est notre rôle à tous. De nous jusqu'au dernier employé qu'on a recruté il y a un mois. Tu vois ce que je veux dire ?

C : Ok, oui. Est-ce que vous les mettez... Est-ce que vous leur donnez conscience de cette importance de l'innovation. Enfin je suppose qu'ils le savent, mais par exemple lorsque vous dites dans un processus de recrutement est-ce que vous allez en parler directement...

L : On va en parler, mais comme c'est un peu un mot vague on en parle via des questions indirectes. Donc c'est plutôt t'en as-tu déjà pensé à créer ta propre société, si tu le faisais quelle serait ta société, enfin quels problèmes essaierais-tu de résoudre enfin ces choses-là. Donc c'est plus par des choses indirectes qu'on va analyser. On ne va pas analyser directement est-ce que tu es une personne innovante. Surtout une personne qui sort de l'unif pfff ouai voilà c'est pas très... Par contre il y a plein de façons d'innover. Par exemple comment as-tu résolu un problème de relation interpersonnelle ? As-tu déjà eu un conflit avec

quelqu'un ? Il y a de l'innovation dans la façon de résoudre un problème humain. Enfin tu peux le voir dans plein de trucs. C'est plutôt diffus l'innovation, c'est pas quelque chose de...

C : De très... Mesuré ?

L : Ben si, oui... Je ne sais pas si on peut vraiment mesurer l'innovation c'est une très bonne question. Je ne sais pas si c'est une quantité qu'on peut vraiment mesurer. Et je pense que si tu la mesures c'est par rapport à ses effets plus qu'en elle-même. Je vois des études qui disent ah les sociétés innovantes ont une valorisation en bourse supérieure de vingt pourcents. Oui, mais comment veux-tu classer les sociétés en deux : innovant et pas innovant. Est-ce que tu dirais que Apple est innovant ?

C : Je sais qu'il y en a beaucoup qui font en fonction des patents.

L : Tu vois, Apple, je ne suis pas persuadé que Apple soit innovant. Oui des patents, des patents toute société peut balancer des patents dans tous les sens ce n'est pas nécessairement une preuve d'innovation. Apple n'a fondamentalement jamais rien inventé. Je veux dire ils ont fait l'Ipod après les lecteurs MP3, ils ont fait la souris, elle a été inventée par Xerox. Ils ont fait les interfaces graphiques qui avaient été inventées par d'autres je veux dire ils n'ont factuellement... ils ont fait des smartphones alors qu'il y avait déjà pleins de smartphones sur le marché. Heu tu vois, en quoi ont-ils innové ? Mais ils ont innové peut-être d'autres choses. En opérationnel, dans la chaîne client ou quelque chose comme ça. Donc c'est pas facile à mesurer l'innovation. Je pense que les sociétés qui proposent des nouvelles solutions à des problèmes existants sont innovantes.

C : Ok est c'est votre cas (rires).

L : Voilà

C : Ok ben super, je pense que moi... Un tout grand merci !

L : De rien.

Follower – Philippe

C : Bonjour, donc premièrement, est-ce que vous pouvez vous présenter, présenter votre job et quelles sont vos... Qualités. Non pas qualités, qu'est-ce que vous devez faire au sein de l'entreprise ?

F : Ok, heuuu, ben moi je travaille sur un... pour l'instant enfin je suis nouveau ici donc c'est un peu là c'est mon premier projet et j'ai le rôle si tu veux de tout ce qui est un peu la gestion du projet au jour le jour. Donc peut-être que tu en as un peu discuté avec Michel c'est le projet des questionnaires, et cetera. Et voilà Michel comme tu le disais il gère vraiment le projet high level et cetera. Toute la relation avec le client et tous les détails pas administratifs, mais vraiment la gestion du projet high level. Et moi je m'occupe de m'assurer que le développement du projet se passe bien. Donc ça veut dire que j'ai un rôle, je programme pour ça je fais du développement vraiment informatique et je m'occupe aussi de Damien, enfin je m'occupe de Damien je veux dire je l'épaule dans son travail et lui s'occupe il fait quasi que du développement informatique et il s'occupe de tout ce qui est back end. Par exemple enfin je sais pas si tu vois un peu les notions...

C : Non (rires)

F : Enfin bref tu as enfin... Les applications web qu'on développe quand on les fait en général tu as le cerveau qu'on appelle le serveur et après tu as tout l'écran c'est le rendu visuel du contenu du cerveau si tu veux. Et donc ça c'est ce qu'on va appeler le front end donc moi je me focalise sur le front end et lui sur le back end et au jour le jour on a des objectifs, des choses à implémenter et donc on discute avec Damien, et cetera, on met en place les solutions au problème et on les implémente et au-dessus de ça, je m'occupe un petit peu tu vois quand il y a un problème avec le client ou qu'il y a un bugg ou quoi que ce soit, là moi j'interviens, enfin je suis la première personne de contact si tu veux avec eux au jour le jour.

C : Ok, ça n'est pas Michel alors ?

F : Non, mais lui par exemple il gère d'autres problèmes enfin par exemple tout ce qui est argent, et cetera, enfin voilà quoi. Et quand on a des choses compliquées à mettre en place on profite aussi de son expérience. On dit voilà on a ça, on a cette solution-là est-ce que tu es

d'accord avec ou est-ce qu'on va droit dans le mur, et cetera donc il est quand même de bon conseil. Et il a aussi l'expérience de plusieurs projets et voilà c'est quand même l'ange gardien qui reste là, mais voilà. Donc voilà c'est ça que je fais et alors parallèlement à ça je commence à travailler sur d'autres projets, à moindre... Enfin de manière moins importante, mais heu voilà quoi je commence si tu veux à reprendre des... Enfin, enfin d'essayer de partager le knowledge sur certains projets histoire que si quelqu'un a un problème un jour ou quoi qu'on puisse gérer à plusieurs que tout soit plus ou moins connu et qu'il n'y ait pas de trou à un moment donné si jamais... Je touche du bois que ça n'arrive pas.

C : Ok, du coup, on en a déjà un petit peu parlé, mais concrètement avec le projet que vous êtes en train de mettre en place donc c'est votre premier projet donc est-ce que vous pourriez concrètement le présenter. On en a déjà un petit peu parlé donc j'essaye de voir si c'est vraiment utile que je pose cette question... Donc quel a été votre rôle durant la durée du projet. Donc il n'est pas encore fini ce projet ?

F : Il est... non. Mais ils ont des grands objectifs. Nous on y a été de manière incrémentale. Et eux en fait si tu veux ils reviennent un peu d'une situation compliquée où ils avaient déjà essayé de mettre en place ce projet-là et ça n'avait pas été donc ils se sont trouvés avec des clients potentiels à maintenir le temps de remettre quelque chose en place qui fonctionne. Et heu on a du dans un premier temps vraiment... présenter les bases heu construire les bases. En gros on a fait une calculatrice enfin l'idée c'est ça.

C : Comment est-ce qu'elle est venue cette idée ?

F : Mais c'est parce qu'il faut... Bon eux ont une problématique, on essaye au mieux de comprendre ce que eux veulent. Parfois c'est la partie la plus compliquée, c'est de vraiment se rendre compte ce dont le client a besoin. Après tu réfléchis aux solutions que tu vas proposer pour arriver à ce que eux veulent faire et après c'est leur démontrer que les choses fonctionnent qu'on est capable de faire ce que eux attendent. Et heu on a commencé très simple c'est heu je te dis une calculatrice tu mettais deux chiffres et on faisait la somme bon et voilà on affichait. Mais il y avait toute une machinerie si tu veux derrière quoi. Et ça c'est juste un aspect de l'application qu'ils veulent avoir on a du rajouter quelques fonctionnalités en plus pour qu'ils puissent montrer à leurs clients voilà en fait voilà on est sur... On est... Ça commence à aller, ça va aller, et cetera. Et là on arrive à un moment où... Enfin tu vois l'application elle fait principalement deux choses, enfin il y a trois gros aspects je dirais : il y a l'aspect collecte de données, il y a l'aspect reporting donc c'est présenter toutes ces données sous une certaine forme pour en retirer des informations donc on est plutôt dans cette partie-là pour l'instant donc on a toute la machinerie pour collecter les données maintenant on essaye de les présenter de manière jolie, et cetera à des clients pour qu'ils puissent se dire voilà j'ai cent clients sur mes deux cents qui m'ont répondu, j'ai une idée de la valeur moyenne de tel ou tel indicateur et alors il fallait aussi leur permettre de créer eux-mêmes leur questionnaire ça c'est le troisième volet. Donc eux ont si tu veux la main, ils peuvent faire exactement ce qu'ils veulent. Et souvent ils arrivent, ça c'est pour dire que le projet est encore en cours, c'est que encore à l'heure actuelle enfin je vais prendre de bêtes exemples, mais heu tu vois ils ont un client qui travaille avec des boîtes de fournisseur de papier et ils nous apprennent un jour ah oui voilà on doit gérer une liste de 25000 arbres parce que tu vois ceux qui utilisent les papiers... Enfin tu vois c'est... t'as ces petits problèmes-là qui sont des adaptations de ce qui existe aussi et puis après il y a toute des additions qu'on fait au logiciel pour qu'eux puissent par exemple faire des opérations sur les données qu'ils ont dont ils n'ont pas encore... Enfin qu'ils ne savent pas encore faire si tu veux. C'est vraiment juste rajouter essentiellement... Enfin c'est ce qu'on appelle ici des opérateurs ou quoi, mais c'est voilà j'ai une liste et je peux en retirer un nombre parce que je veux savoir le maximum le minimum tu vois ce sont des petites bêtises comme ça, enfin des petites bêtises ces des petites additions de ce genre-là et là maintenant ils veulent aussi si tu veux rendre ce logiciel... Enfin ils veulent avoir la possibilité si tu veux de renvoyer des questionnaires suivant des critères de dates. Par exemple, émettre un questionnaire quand un certificat est arrivé à terme et là par exemple la manière dont c'est implémenté à l'heure actuelle ça ne le permet pas encore trop on voit plus ou moins comment on va y aller, mais voilà c'est le genre de choses qui commence à apparaître aussi et qui montre que beh c'est pas encore terminé quoi.

C : Quand vous dites on voit comment on va y aller du coup c'est... Comment allez-vous faire en sorte de résoudre cette demande-ci en plus ?

F : Ben essentiellement... Si tu veux enfin on caractérise les questionnaires par une période de validité on va dire voilà on va poser ce questionnaire-là à ce fournisseur-là pour la période de 2015. Et on a déjà un système qui fait qu'au terme de la période de validité du questionnaire ils peuvent ou non c'est à eux de choisir, dire ah oui je veux rémettre un nouveau questionnaire vers ce client-là parce que le questionnaire précédent est arrivé à terme. Mais donc ça veut dire que c'est le questionnaire qui sait quand il doit se reposer donc en fait on doit pouvoir dire au questionnaire, ou trouver un moyen de faire remonter l'information qu'il y a une expiration qui est arrivée à terme depuis les réponses du questionnaire et c'est juste ça l'idée. Maintenant en pratique ça dépend un petit peu de ce qu'ils ont besoin parce que eux enfin c'est un petit peu compliqué, mais voilà pour différents... Imagine que tu aies un fournisseur il peut avoir différents produits, il peut avoir différents sites de production il peut avoir son organisation elle-même, et cetera. Donc il faut qu'on arrive à poser les bonnes questions pour ne pas qu'il y ait des répétitions ou quoi et à commencer à customiser les questionnaires donc toute l'info est là, la seule chose qu'on doit savoir nous c'est sous quelles conditions ils veulent pouvoir renvoyer les questionnaires et adapter les questionnaires en fonction. Donc techniquement, enfin, c'est pas compliqué, mais ce qu'il faut c'est qu'on puisse leur permettre de faire ce qu'ils veulent et éventuellement un peu plus. On est encore en train de garder quelque chose sous la pédale et pas juste fixer un problème. Par ce que si tu veux juste fixer un problème tu commences à fixer un problème partout et à la fin tu es bloqué donc il faut juste qu'on trouve une solution pour faire ça. Et l'idée c'est d'arriver à comme je te disais à si tu veux dire voilà cette question-là dans ce questionnaire elle a un rôle en plus à jouer elle doit pouvoir indiquer au questionnaire lui-même qu'il doit se renvoyer lui-même à telle date et éviter les overlap évidemment. Pour qu'on ne pose pas les mêmes questions ou alors qu'on puisse réutiliser les mêmes questions déjà. En fait ça c'est un aspect important de... en fait c'est la pièce maîtresse de ce logiciel. C'est que... si toi tu es un fournisseur pour une boîte A, on te pose des questions et puis que tu deviens fournisseur pour une boîte B et qu'on te repose les mêmes questions tu ne devras plus le faire si tu veux. Donc les réponses aux questions sont déjà là et elles sont réutilisables. Donc voilà, ça c'est par exemple... Et encore il y a pleins d'autres choses, par exemple ils voudraient pouvoir heu... envoyer des questionnaires en chaîne ou pouvoir arriver à faire un schéma des connections entre fournisseur et demandeur je vais dire. On les appelle les « requesteur » donc voilà, c'est arriver à faire un map de toutes les connections de savoir que en fait tu es lié à telle et telle organisation ça c'est tout un volet si tu veux connectivité qui n'est pas encore en place non plus, mais c'est dans leur projet de le faire.

C : Et donc vous vous allez devoir répondre à cette question...

F : Peut-être, peut-être qu'un jour ils nous diront voilà nous on a notre outil nous on va faire autrement ou quoi ou qu'est-ce voilà ou alors ils feront appel à nous et on continuera ça c'est à définir. Parce que c'est pas... Oui c'est ça on a deux ou trois projets où on prend vraiment le projet en main de A à Z, mais l'idée c'est plutôt de lancer le projet mettre les solutions en place et voilà. Donc heu à voir, ça c'est à définir quoi...

C : Oui, et alors vous disiez que pour ce projet vous êtes trois ?

F : Oui essentiellement, mais je dirai même quatre : il y a Michel qui gère vraiment le projet enfin depuis le début il est au courant de tout, et cetera et il nous guide si tu veux c'est un petit peu notre garde-fou et le conseiller. Et alors il y a moi, je gère si tu veux plus l'implémentation au jour le jour avec Damien donc à deux on travaille vraiment si tu veux...

C : En parallèle ?

F : Voilà et comme souvent on doit connecter comme je te le disais l'écran au cerveau, et là il faut qu'on discute et alors il y a Cécile aussi qui travaille dessus ça c'est la designeuse et elle elle me en forme si tu veux les mochetés qu'on construit quoi.

C : Ok, et comment est-ce que vous décririez du coup cette relation du groupe ? Par exemple est-ce que vous vous voyez souvent ? Est-ce que...

F : ben on se voit tous les jours, pas pour le projet en lui-même, mais avec Damien on a le même bureau enfin on est un bureau à trois donc là on discute essentiellement tous les jours

en tout cas pendant les jours où on travaille sur ce projet-là. Et heu... ben avec Michel j'essaie de lui rendre compte des choses un maximum, dès qu'il y a un problème ou quoi. Voilà ça se fait aussi beaucoup par mail parce qu'on communique beaucoup avec le client quasi au jour le jour aussi quand eux ont un problème parce que là l'application tourne en production donc c'est utilisé, il y a déjà des utilisateurs ben ya un bugg qui sort, ils nous contactent et on essaye de régler le problème.

C : Donc ça c'est vous directement qui devez...

F : Voilà ça c'est mon rôle à moi. Mais bon quand c'est un problème backend je dois en parler à Damien pour trouver des solutions ensemble et quand ça va vraiment pas on va voir Michel on lui explique le problème et voilà c'est comme ça que ça se passe.

C : Et du coup quelle est votre marge de manœuvre durant le projet ?

F : Qu'est-ce que tu veux dire par là ?

C : Est-ce que vous avez des contraintes long terme, court terme ?

F : Oui euff, on a quelques contraintes maintenant voilà le client paye donc il faut qu'il ait, qu'il en ait pour son argent quoi. Donc on utilise, heuu, on fait du développement agile, j'ai cru comprendre que vous en aviez un peu discuté donc voilà nous notre but s'est d'arriver à maintenir si tu veux un, une vitesse de production donnée. C'est-à-dire que chaque semaine on discute avec le client de ses besoins et on les traduit dans des story si tu veux on morcelle le travail en petits paquets si tu veux. Et chaque paquet on essaye d'estimer le temps de travail que ça va nous prendre et du coup tu peux arriver à te dire je vais pouvoir faire autant de paquets par semaine ou autant de paquets à l'heure essentiellement et on essaye de maintenir cette vitesse constante et idéalement d'aller un peu plus loin... Mais bon il y a des fois ça va plus vite, des fois ça va moins vite parce qu'on a un autre problème qui apparaît ou un bugg qui surgit ou alors on s'est un peu planté dans l'estimation et du coup ça va nous prendre plus de temps que prévu et heu voilà. Ca c'est la contrainte principale je dirai et puis il faut que le client soit content. Et donc heuu il faut qu'il ne se sente pas bloqué parce que eux ils travaillent dessus ils mettent des choses en production donc c'est pas possible de les laisser en plan pendant un mois quoi. Parce que alors là ça ne va pas. Et voilà au-delà de ça...

C : Vous avez champ libre pour par exemple, n'importe quelle idée, ou solution ?

F : Oui, mais on se contente de résoudre les problèmes du client si tu veux. Donc on ne va pas dire ah oui au fait ça ça aurait été une bonne fonctionnalité tu vois ? Ca nous arrive de le faire heu parce que ça règle d'autres problèmes par exemple. Donc quand eux te disent, voilà on a un problème avec ça toi tu as une solution qui peut, hormis le fait de fixer ce problème-là en résoudre d'autres et ouvrir la porte à d'autres possibilités, ça on le fait. Mais on ne va pas,... On ne crée pas les choses pour eux si tu veux. On les met en place, mais on répond à leurs besoins essentiellement.

C : Oui c'est ça. Mais par exemple si vous voyez un certain problème vous en parlez d'abord en grand groupe donc par exemple avec Michel...

F : Mais pas toujours parce que quand je te dis un problème c'est pas... Une catastrophe, voilà on veut faire ça, comment on va faire ? C'est ça un problème, mais c'est pas un problème au sens on est bloqué ça ne va plus quoi

C : hmmm oui, donc toutes vos décisions, à la limite par rapport à ces problèmes qui n'en sont pas, mais c'est vous qui les prenez et je veux dire vous n'avez pas besoin de l'aval constant de Michel qui va venir...

F : Non, mais disons qu'au début du projet, Michel et Geoffroy y ont déjà travaillé donc ils ont posé les jalons.

C : Ok

F : Heuuu et on s'en est parfois écarté ou on a agrandi les choses, mais il y a des... Si tu veux c'est parfois des solutions naturelles quand tu dois... Enfin, tu dois... Voilà ils veulent par exemple relier deux objets entre eux ben il y a des manières standard de faire ces choses-là donc voilà ce ne sont pas des révolutions à chaque fois et si on devait demander à chaque fois à Michel ce qu'il en pense ben en fait quel serait mon rôle quoi tu vois ?

C : Oui

F : Enfin mon utilité, donc oui il y a des... Pour ça, pour l'implémentation technique il y a des... On a les mains libres, mais on ne va jamais rarement au-delà de ce dont a besoin le client.

C : OK, cool. Heuu, qu'est-ce que ce projet vous a apporté ?

F : Ben heuu, une première expérience dans le monde de l'entreprise privée déjà. Et ça m'a quand même déjà rassuré par rapport aux a priori que j'aurai pu avoir. Moi j'ai fait une thèse avant donc c'est le monde académique donc c'est là tu es très fort à l'abri c'est assez aseptisé et là pour le coup c'est une chouette introduction quoi. Et en plus il y a pas mal de challenges à faire. Donc j'ai dû apprendre certaines bases aussi. Ça m'a quand même rassuré par rapport à ce monde-là. Et pour le coup on a de la chance avec ce client-là parce qu'il est très... Enfin il a eu une mauvaise expérience avec de l'IT donc ils se rendent compte des choses il sait que c'est pas en claquant des doigts que...

C : Il est indulgent ?

F : Indulgent ou conscient de ce que ça représente quoi. Et ça pour le coup c'est assez agréable quand c'est le premier gros projet dont tu t'occupes quoi. Et voilà et puis il y a le travail en équipe. En thèse aussi, à moins que tu ne travailles dans des collaborations, tu n'as pas vraiment. Donc ça aussi c'est une première chose de dire ben voilà, ça ça ne va pas ou heu... Damien est arrivé il était un très junior ben j'ai du un petit peu m'en occuper, je ne sais pas si j'ai bien fait les choses ou pas, mais tu vois là je trouve qu'il est... Donc c'est un tas de nouvelles expériences et un bon sentiment qui en ressort. Donc ça c'est chouette quoi.

C : Cool, encore une autre question, pour vous quelle est la place de l'innovation au sein de B12 ?

F : Qu'est-ce que tu appelles innovation ?

C : hum, on en a parlé avec Michel donc ça peut être... On en est arrivé à la conclusion que tout plus ou moins dans ce que vous faites est de l'innovation c'est-à-dire que, penser à... Solutionner un problème, d'une façon dont Excel ne pourrait pas nous donner la solution c'est arriver...

F : Ben oui, j'allais dire que enfin ben... On refait jamais les mêmes, enfin... Quand on a une bonne idée ou quelque chose qui fonctionne bien on réutilise ces paradigmes, mais heu on ne fait jamais de copié-collé essentiellement donc c'est à chaque fois voilà il faut résoudre ça et ben on trouve une solution, mais c'est assez personnel la manière dont on met les choses en place quoi. Maintenant, te dire que c'est de l'innovation, est-ce que ça révolutionne le monde...

C : C'est pas obligé !

F : Non, mais c'est... On s'appuie très peu enfin on utilise des, des, ce qu'on appelle des bibliothèques dans le jargon c'est des choses que... Enfin ce sont des bêtises, mais tu vois un bouton on ne va pas reconstruire le bouton de A à Z, mais disons qu'on fait du sur-mesure quoi et en faisant du sur-mesure tu es obligé de faire quelque chose de propre à... Enfin quelque chose de nouveau disons qui vient de nous vraiment. Ça dans un sens c'est un peu de l'innovation. Maintenant on essaye aussi d'utiliser des outils qui sont... Enfin ça dépend de nouveau des projets, mais on essaye toujours d'utiliser les nouveaux outils, essentiellement. Enfin je ne sais pas si tu connais un peu le monde IT ou quoi, mais je te passe un peu les détails, mais on utilise plus des vieux chars à voile d'avant ou que tu retrouves à un certain endroit donc on essaye de se tenir à jour sur... Enfin sur les nouvelles technologies qui sont mises à notre disposition pour construire tous ces logiciels toutes ces applications on essaye d'ailleurs de rester à la page et de voilà mettre à jour un maximum ça peut être qu'on pourrait qualifier ça d'un peu innovant. Mais tu vois quand moi on me dit innovant c'est vraiment faire quelque chose complètement différent de ce qui existe déjà.

C : Oui

F : ça c'est innover pour moi. Heu, ou de, oui donc à petite échelle je dirais qu'on le fait tout le temps maintenant on a pas résolu de grands problèmes via ça quoi...

C : Oui c'est ça. Mais est-ce que vous pensez que au sein de l'entreprise on vous pousse à quand même venir avec des idées auxquelles tout le monde ne penserait pas ?

F : Ben on discute beaucoup, mais je pense qu'on nous... Tu vois c'est pas comme si on nous poussait à être innovant, on est libre en fait. Et du coup on n'est pas contraints et ça je pense

que c'est... Parce que pousser à l'innovation c'est dire à quelqu'un fait ça autrement et mieux. Bon ben ça on essaye de le faire toujours c'est un peu le... faire les choses au mieux c'est... on essaye de le faire tout le temps quoi. Donc ça pour ça on est très libres et ça permet de proposer des idées de ne pas avoir Michel le lundi matin : « Vous allez faire ça, ça, ça et ça » et voilà alors du coup tu suis un petit peu le chemin quoi. Et on discute beaucoup entre nous donc ça c'est... Et parfois quand tu travailles sur un projet ben tu... Tu vois que... Bon allé par exemple parfois je travaille avec Geoffroy et Geoffroy a une manière de coder qui n'est pas la mienne alors tu te rends compte ah oui alors ça il fait ça mieux que moi, ou inversement, des trucs dans le genre donc on se nourrit un petit peu les uns les autres et heu ça je dirais que ça ouvre un peu la voie à des bonnes idées quoi. Ou a mettre plusieurs idées et les compléter. Enfin les mettre ensemble pour avoir encore une meilleure. Mais il faut rester terre à terre, au jour le jour il faut que le travail avance donc on a pas vraiment le temps de s'arrêter une semaine et de dire voilà je vais trouver ce qu'il faut, voilà. Oui, je dirais donc que certainement on est libre de pouvoir proposer des choses et heu il faut faire gaffe aussi je veux dire tu vois tu ne peux pas faire n'importe quoi non plus. Donc heu tu as parfois l'impression que c'est une super idée et puis après tu en discutes cinq minutes avec quelqu'un qui te lève un point et tu dis ah oui, ça je n'y avais pas pensé ou des bêtises du style quoi ! Voilà

C : OK, super. Mais heu... Est-ce que pour vous, donc c'est ma dernière question, quelles sont vos attentes... J'ai cru comprendre que c'est quand même plus une organisation flat, mais qu'il y a quand même un petite hiérarchie dans le sens où...

F : Oui, oui bien sûr. Il faut.

C : Les trois qui ont fondé la boîte sont au-dessus entre guillemets. Quelles sont vos attentes par rapport à eux.

F : Ben tu vois tu disais au début qu'il y avait le leader et les followers et que c'était parfois lié. Mais en fait c'est en fait tu vois là moi je suis bien. J'aimerais pas avoir leur rôle pour l'instant parce que c'est pas facile au jour le jour non plus et ça c'est confortable en fait. Donc moi j'ai l'occasion d'apprendre beaucoup pour l'instant et voilà et là pour l'instant ce qui m'arrange bien c'est que je peux apprendre sans avoir la charge qu'ils ont sur les épaules. Donc c'est pas tant péjoratif d'être un follower et voilà donc là pour l'instant c'est heu ça va faire un an que je suis ici, un peu plus d'un an que je travaille dans l'IT et j'ai un tas de choses à apprendre à asséoir un peu les choses à prendre un peu le pouls de ce qui se passe, à me mettre au courant donc heu pour l'instant je navigue, j'apprends et je fais du mieux que je peux et voilà donc ça ça me satisfait beaucoup pour l'instant et peut-être qu'à terme une fois que... Ben je pourrai faire d'autres choses pourquoi pas aller dans d'autres orientations dans la boîte j'entends, mais voilà mes attentes j'ai... Je suis satisfait de ça quoi. Et je n'ai pas beaucoup plus d'attentes pour l'instant. Parce que c'est un monde en soi, tu en apprends tous les jours et tu n'auras jamais terminé et voilà.

C : Ok. C'était ma dernière question. Je ne sais pas si tu veux rajouter quelque chose...

F : Non, je n'ai rien à rajouter.

C : Ok j'ai juste un petit questionnaire à te faire remplir, mais ça prend deux secondes...

Annexe n°27 : Retranscription des interviews leader – follower chez NRJ

Leader – Marc V.

C : Bonjour, comme vous le savez, j'écris mon mémoire sur le rapport entre le leadership et l'innovation et donc dans mes recherches je dois interviewer donc un leader d'une entreprise et une autre personne qui a été sous le commandement, entre guillemet même si ce n'est pas du tout dans l'ordre militaire, de cette personne-là. Et donc c'est vrai que quand j'ai lu l'article sur NRJ Hits TV ben en fait ça m'est apparu comme clairement c'est une innovation pour votre groupe et pour toute la boîte en général donc me voilà ! Je me suis dit que ça pourrait être intéressant qu'on en parle un peu. J'ai plus ou moins neuf questions, ce sont des questions ouvertes donc c'est tout ce qui te vient par la tête au plus il y a au mieux c'est pour moi que ce soit des exemples concrets ou heu... Tout ce que tu veux quoi.

L : Ok.

C : Et donc ma première question c'est est-ce que tu pourrais te présenter s'il te plaît et expliquer ton rôle au sein de l'entreprise.

L : Bonjour, je m'appelle Marc Vossen. Je suis directeur général d'une entreprise qui s'appelle... En fait, non, pour être plus précis je suis directeur général d'une entreprise qui s'appelle Nostalgie SA je suis administrateur délégué d'une entreprise qui s'appelle NRJ SA et je suis délégué à la gestion journalière d'une entreprise qui s'appelle Nos Energies. En fait ce sont trois entreprises qui travaillent ensemble. Ce sont des entreprises d'un côté Nostalgie et de l'autre NRJ qui n'ont pas exactement le même actionnariat : du côté de Nostalgie SA, il y a un actionnaire qui s'appelle NRJ France et qui est là à 50% et l'autre actionnaire qui s'appelle Corélio. Et du côté de NRJ il y a un seul actionnaire qui s'appelle NRJ France. Et heu, ces deux entités qui sont des entités indépendantes ont créé ce qu'on appelle un GIE c'est un groupement d'intérêt économique pour mutualiser tous les services communs : l'administration, la technique, les finances et répartir les frais à 50 – 50. Et donc je suis à la fois directeur général, directeur délégué et administrateur de la gestion journalière. C'est un peu compliqué, mais c'est assez complémentaire et ça ne pose pas de problème dans l'organisation de tous les jours. Heu, est-ce que cette présentation te suffit ou est-ce que tu veux un peu plus ?

C : hummm

L : Est-ce que tu veux mon parcours ?

C : Oui parcours on pourrait !

L : C'est comme tu veux, hum ça fait 38 ans que je fais ce métier j'ai commencé par passer l'aspirateur dans les studios, j'ai été animateur, j'ai été programmeur, j'ai été journaliste, j'ai été directeur d'antenne, j'ai été directeur des programmes, j'ai été directeur d'antenne et programme et je suis depuis directeur général et administrateur délégué. Donc j'ai fait en fait tout le parcours du combattant. Pour aller de... Je n'avais pas de plan de carrière j'avais juste envie de travailler dans la radio ce que je fais depuis 38 ans et je n'ai fait que ça. Et je suis très content de n'avoir fait que ça ! Heu que te dire encore...

C : Tes études ?

L : Je suis licencié en droit donc j'ai fait deux ans à Saint Louis, un an à Leuven, mais à la faculté de droit francophone qui était encore à Leuven à l'époque et puis c'est la dernière faculté qui a dégagé de Leuven à Louvain-la-Neuve en 78 et j'ai fait mes deux dernières années à Louvain-la-Neuve en 78, 79.

C : OK, ça me paraît parfait ! Heu, première question plus sur mon sujet, heu, pour toi, quel rôle l'innovation a-t-elle dans ton entreprise ici.

L : Alors nous avons fait une étude il y a de cela deux ans où nous avons fait analysé par une entreprise les différentes heu qualités et caractéristiques de notre entreprise. Qu'est-ce qui était déterminant qu'est-ce qui n'était pas dans notre entreprise. On a fait cette étude auprès des personnes de notre entreprise, des partenaires de l'entreprise et des annonceurs. Ces annonceurs c'était pas les annonceurs Danone, Nestlé ou autres c'était les agences média qui sont censées représenter effectivement présenter les annonceurs auprès des régies pour que

nous soyons dans leurs tablettes. Et que nous soyons ben les diffuseurs de leurs pubs. Qu'est-ce qu'on a parmi les différents verbaux on interrogeait les uns et les autres sur le caractère d'innovation de l'entreprise. Et c'était un point d'amélioration parce qu'il n'apparaissait pas suffisamment. On avait un 6/10 alors que dans d'autres domaines on avait des 8 à 9 sur 10. Il n'apparaissait pas que notre entreprise était une entreprise d'innovation. Ca c'est un premier élément qui, si tu veux, a, nous a alerté. La deuxième chose, c'est que, Kim, directeur marketing, depuis qu'il est là, insiste beaucoup sur tout ce qui est innovation et créativité. Ce sont deux mots qu'on lie. C'est pas tout à fait la même chose, mais la créativité amène à l'innovation. Mais donc on les lie d'office et depuis qu'il est là je constate que ce mot créativité revient très régulièrement. Et on a en 2016, cette année donc, mettre le mot de l'année, c'est le mot créativité, c'est une combinaison de créativité et agilité. On a donc créé le mot créagilité. Pourquoi, ça c'est le troisième point, pour donc créativité et innovation dans notre univers, on sait le monde change. On va vers un nouveau paradigme, on est dans une économie disruptive que je préfère appeler économie de réinvention. Et là on retrouve le terme inventer donc innover. Je préfère voir le côté positif plutôt que négatif des choses. Effectivement le digital a tout révolutionné. Révolutionné tout... Donc, si... Et quand on voit tout ce qui se passe, aujourd'hui à tous les niveaux partout, on se rend compte que le digital permet une incroyable profusion d'innovation. Comme le digital fait partie de notre univers, comme nos marques doivent se... Attends il y a une chouette parenthèse qui est importante, c'est que heu... Nous sommes des radios, c'est notre adn au départ, sauf que comme nous sommes, j'allais dire nous sommes des radios, en fait nous sommes toujours des radios, mais on est plus que ça. Et en fait on a fait la présentation ce matin aux équipes, on est dans un nouveau mode d'organisation. Heu, j'y reviendrai aussi, donc on a si tu veux aujourd'hui l'impérieuse nécessité d'être créatif et d'innover. Et c'est juste indispensable, et je vais dire impérieux c'est même plus fort, dans l'univers qui change en permanence. Les radios deviennent des marques, ces marques doivent être présentes partout sur le web, en télé, en radio donc en images et en sons, nous devons devenir des marques à l'image de Redbull, dont on se souvient vaguement que c'est une canette et qu'il y a du liquide dedans, mais Redbull s'est développé d'une manière juste incroyable en innovant justement sur le terrain du marketing et en occupant un terrain qui est le sport, le sport extrême. Nous devons, nous en tant que média porter cette même réflexion a fortiori pour NRJ, qui est une radio effectivement tendance qui doit innover, qui doit être la première sur la balle parce que effectivement elle est dans cette activité, dans cette action jeune qui oblige à innover en permanence et tu sais quoi nous ne le faisons pas assez. Donc c'est un vrai point d'attention donc créativité, augmenter la capacité de créativité pour innover. Quels sont les points sur lesquels on peut travailler dans l'innovation, innover c'est pour une société de radio, inventer une télévision. Innover c'est ce que j'évoquais tout à l'heure en termes d'organisation, nous voulons innover à l'image de Zapos, à l'image d'Apple, à l'image de Google qui créent, aujourd'hui leurs nouvelles structures sont basées sur l'holocratie. Dans l'holocratie tu as tout ce qui est pyramidal, hiérarchique qui disparaît. Ça veut dire qu'il y a encore des responsabilités, des missions, mais la fameuse pyramide hiérarchique s'écrase au profit de cercles. Donc je te conseille d'aller voir sur internet, si tu as envie d'aller voir un peu plus loin, l'holocratie. Donc on va, pendant toute l'année qui vient, on va mettre en place, se faire aider par une personne qui est totalement spécialisée dans le domaine et qui va nous aider à innover dans ce cadre. Mais donc tu vois, en fait, pour une entreprise on innove à tous les niveaux d'action on innove dans la structure, on innove dans les process, on innove dans l'image, on innove dans l'image de marque, dans ce qu'on déploie en B2C vers les consommateurs et en B2B vers le milieu média, mais aussi en interne pour faire en sorte que nos collaborateurs puissent avoir toujours une vision d'avance et c'est un point sur lequel j'insiste beaucoup c'est que ce qui n'avance pas recule. Donc on est en obligation d'avoir l'innovation en tête, quelle est la prochaine chose que j'innove, en quoi est-ce que j'innove. Ça peut être des détails, devenir neutre en CO₂ c'est une innovation pour un média. Dans tous les axes sur lesquels tu peux travailler, l'entreprise doit être innovante. Petitement ou grandement, mais l'innovation doit... Oui vraiment, c'est qui n'avance pas recule. Et

l'innovation te fait avancer donc même si c'est un petit pas c'est un pas quand même inch by inch, step by step. Heu... donc quelle était ta question au départ ?

C : C'était, non,... Quel est le rôle de l'innovation dans l'entreprise.

L : Donc voilà pour répondre en une phrase l'innovation doit être présente partout, tout le temps. Dans les esprits, alors après il faut agir, mais dans l'esprit ça doit être un élément moteur.

C : Oui, et particulièrement dans le milieu média comme tu disais en quoi est-ce que c'est important ?

L : Alors comme je le disais en fait on est dans une économie disruptive, le digital est l'évolution donc en tant qu'entreprise média nous devons être présents sur le web. Comment est-ce qu'on se fait remarquer sur le web, comment est-ce qu'on se fait... sa place, en mettant en avant la marque, qui est une marque connue, mais aussi aujourd'hui on a la maladie du buzz, comment est-ce que tu fais le buzz ? En créant des événements, en imaginant. Je fais une parenthèse, mais jusqu'à présent, nous avons un contact avec l'auditeur à travers les ondes fm donc c'était un média qui s'adressait à un autre. Jusqu'à maintenant le seul feedback c'était soit les sms soit les coups de téléphone, basta. Deuxième élément nous avons et nous avons toujours aujourd'hui des régies qui commercialisent notre audience. Nous avons 850000 auditeurs nous avons deux régies qui commercialisent notre audience c'est très bien. Dans ces deux éléments, on ne connaît à aucun moment notre audience, on ne la connaît pas. Le seul rapport qu'on a à l'audience et au nombre de l'audience de manière quantitative, c'est les sondages. Demain, aujourd'hui, économie disruptive, réinvention, comment est-ce qu'internet nous permet d'être en contact immédiat avec notre audience. Non plus en one to many mais en one to one. Comment est-ce qu'on peut demain adresser un message à une personne à la fois ? Comment est-ce qu'on peut adresser du contenu commercial à une personne à la fois et que cette personne soit concernée, soit par ce contenu, soit ce contenu commercial, la pub. Ça veut dire le CRM, donc les bases de données. Jusqu'à présent, notre radio regarde pour les radios musicales... Excuse-moi c'est un peu décousu, mais... Nous diffusons, nous diffusons toujours d'ailleurs de la musique qui ne nous appartient pas. Notre seul contenu, ce sont les mots que l'on dit entre les disques. Dans l'époque actuelle, demain, les chaînes de disque peuvent décider de reprendre leur contenu. On n'a rien à dire, on existe plus. Et c'est possible ! Je ne dis pas que c'est certain, nous payons nos droits d'auteur, et cetera, mais c'est possible. Donc nous devons inventer, quel est le contenu que nous pouvons inventer pour pouvoir attirer l'auditeur qu'il vienne nous chercher. On a toujours un one to many, de plus en plus tu as l'auditeur qui vient te chercher. Donc créer du contenu, varier du contenu. Les webradios c'est une manière d'innover. Mais aussi on doit connaître demain, notre audience et chacun de nos auditeurs. Internet nous permet de connaître chacun de nos auditeurs de manière spécifique. Quel type de musique il aime, quand est-ce qu'il écoute ce type de musique, où habite-t-il, enfin demain, nous devons être riches d'une base de donnée. Nous devons connaître nos 850000 et plus si affinité un par un. Internet nous permet de faire ça. Donc l'innovation c'est aussi de la création alors que jamais on aurait imaginé ça il y a dix ans tu vois, ou il y a quinze ans. De pouvoir créer une base de données de l'ensemble de nos auditeurs pour pouvoir les connaître et leur envoyer des messages qui leur conviennent. Pour une radio qui diffuse en fm en one to many et qui en un coup veut faire du one to one, si tu ne te réinventes pas si tu n'as pas une vision innovante, parce que c'est ce que je disais, tu peux avoir une action innovante et une vision innovante. Ta vision innovante peut générer des actions qui ne le sont pas. Mais qui dans l'ensemble créeront de l'innovation au sein de l'entreprise. Tu peux aussi avoir une vision non innovante, mais qui à un moment ou un autre crée des actions innovantes. Parce qu'il y a des nouveaux moyens, regarde le fait de créer un one to one c'est pas une vision innovante, par contre le faire dans notre métier ça l'est avec les moyens qui sont à notre disposition ça va l'être. Donc à nouveau l'innovation se trouve à différents niveaux : au niveau de la réflexion, au niveau du process, au niveau de l'action, au niveau des résultats. On a vraiment une innovation qui se situe à différents moments et pas toujours au même ça peut être pendant les quatre étapes ou à des étapes diverses.

C : Ok

L : Clair ou pas ?

C : Oui, oui. Et pour toi, est-ce que tu penses, est-ce que tu... mets un axe plus vers un de ces quatre...

L : Non, en fait le principe c'est d'être innovant. De créer. En fait le principe c'est, le matin je m'installe, qu'est-ce que je crée ? Quoi de neuf, quoi de neuf docteur ? What's up doc ? C'est Bugs Bunny ! Et bien tu vois, voilà, je trouve que c'est une belle image pour l'innovation je trouve ça remonte, c'est la nostalgie... Hé bien tu vois, je ne sais pas pourquoi pour moi c'est une... je le lie à de l'innovation, à de la créativité en fait. Enfin si tu pars le matin et que tu te dis qu'est-ce que je crée aujourd'hui, tu es en permanence dans tes neurones, tes synapses sont en train de se connecter en permanence pour créer quelque chose de neuf. Voilà quoi de neuf.

C : Cool. Concrètement comment est-ce que tu penses que tu influences l'esprit d'innovation dans la vie de tous les jours.

L : En tant que leader ?

C : Oui en tant que leader.

L : Ben premièrement en me demandant le matin, quoi de neuf ? Et tu me fais penser à un truc et merci, heu... Je dois reprendre une phrase, si vous ne créez pas un jour, il manque quelque chose à votre journée. En fait quand je dis bonjour, j'essaye d'être innovant. Comment est-ce que tu serres la main de quelqu'un à un moment, comment est-ce que tu regardes la personne, comment tu l'embrasses, comment est-ce que tu te comportes, comment,... Je sais que ça peut paraître bizarre, mais si tu as la créativité chevillée au corps, je pense que naturellement tu inspires. C'est un détail, mais c'est important. La deuxième chose, c'est dans les réunions et tu vois, je pense qu'il y a quelque chose que j'ai oublié de faire depuis un mois... L'innovation c'est saisir les opportunités. En fait... Je ne sais si tu le sais, si tu l'as entendu, mais Joël et Steph nous quittent plus trois autres personnes, j'ai rôlé pendant 24 heures, eu peut pendant 12 heures et puis je me suis dit, OK, qu'est-ce qu'on fait ? Et donc ton esprit commence par tourner, et pourquoi il commence par tourner parce que j'ai aussi l'optimisme. Face à un problème, imaginer une solution et tout faire pour la réaliser. Optimisme, si tu te positionnes de cette manière-là, je pense que l'optimisme est aussi une des clés pour innover. L'échec est aussi une clé pour innover. Combien de fois Edison a raté son truc avant d'inventer...

C : L'électricité

L : Oui, combien de fois Henry Ford a loupé ses trucs avant de réussir, combien de fois heu... Steve Jobs a loupé des trucs... Donc être optimiste et à chaque fois qu'il y a un élément négatif, un obstacle en faire une opportunité. Si tu as en tête l'idée de créer quelque chose tous les jours, si tu es optimiste, ce sont des valeurs de base, et si tu fais d'un échec une opportunité pour pouvoir aller plus loin, même si c'est lourd parfois, tu innoveras. Dans les réunions, quand on met un mot comme créativité et agilité au sommet de... et d'ailleurs tu vois en termes de marketing on ne le rappelle pas assez ce terme-là. C'est rappeler aux gens que dans n'importe quelle réunion il y a lieu de créer quelque chose. Le rassemblement de gens crée quelque chose. C'est pour ça que je pense que l'innovation est bien plus large que la simple innovation matérielle si tu veux. Elle est dans la manière d'être avec les uns et les autres. Et concrètement c'est rappeler régulièrement aux uns et aux autres régulièrement que la créativité est indispensable pour avancer. Voilà comment est-ce que je la mets tous les jours, ou que j'essaye de la mettre tous les jours sur... Tu vois [montre dans le couloir panneau où écrit innovation].

C : Ah oui, je n'avais même pas vu ! Et du coup c'est un objectif que tu t'es donné depuis que tu as vu le rapport dont tu me parlais comme quoi vous avez donné...

L : Oui

C : Et tu penses que c'est un effort qui... Disons maintenant tu refais cette étude et on vous met 10/10 est-ce que tu te dis maintenant c'est bon on a fait notre boulot ?

L : Non, non. Encore une fois, qui n'avance pas recule. Si tu n'es pas avec dans ta tête l'idée d'innover, ben tu prends du retard donc tu dois toujours avoir un coup d'avance or c'est fatiguant, c'est très fatiguant et je ne dis pas qu'on a toujours un coup d'avance. On a parfois un coup de retard, alors c'est une question de, de... priorités, d'argent de... disponibilité, voilà. Mais c'est, même si tu as 10/10, regarde Kodak, ils ont été au sommet, aujourd'hui ils n'ont

plus innové, ils n'ont pas saisi le truc au vol et boum ils sont nulle part. Regarde Nokia, ou Erikson et Blackberry, tous ces gens qui ont été des innovateurs et bien un moment si tu te reposes sur tes lauriers et je ne dis pas que ça va se passer, mais voyons Apple, je ne sais pas si... Tim va avoir l'efficacité de Steve, c'est comme si je les connaissais (rires). Donc voilà, même si on a 10/10 demain on risque d'avoir 9 et puis 8 donc il faut rester attentif, vigilant.

C : Oui, OK, cool. Est-ce que tu pourrais me présenter le projet de NRJ Hit TV, un peu de A à Z par chronologie.

L : Oui, alors petit 1 l'idée au départ c'est simplement de dire nous sommes un média qui devons traiter le son, l'image et le texte, le son on fait, le texte on a fait sur le web maintenant il faut de l'image. Deux raisons à ça, internet c'est de l'image en permanence et de plus en plus on le voit et heu... Nous ne sommes pas en télévision. Nos concurrents le sont, on doit l'être. Première chose, deuxième chose,...

C : Je t'interromps, cette idée elle est venue de toi-même de plusieurs personnes, c'est une constatation ?

L : C'est le groupe qui se dit en interne aujourd'hui qu'est-ce qui nous manque pour pouvoir continuer à nous déployer. On se rend compte que l'image est indispensable et notamment pour une radio comme NRJ puisque les jeunes sont de plus en plus à la recherche d'images. Donc on crée un groupe, on réfléchit à la manière dont on peut traiter l'image, qu'est-ce qu'on peut faire, comment on peut le faire, avec qui on peut le faire, qu'est-ce que ça coûte. Et au fur et à mesure, de manière assez empirique en fait, et je me rends compte que la boîte fonctionne assez fort de manière empirique. On a pas tout d'un coup un projet où on se dit, OK, on réfléchit de A à Z, on va de A jusque Z, on structure, j'ai pas fait Solvay donc on structure, on met en place, on regarde tout ce qu'il fait et une fois qu'on a tout, alors on démarre. Je ne crois pas que dans notre métier, dans notre maison avec l'IMP... Je ne crois pas en ça. Je ne crois pas qu'on puisse faire comme ça. Pourquoi est-ce que je ne crois pas ça, parce que nous sommes dans une maison NRJ a du mal à investir dans de l'innovation, peur du risque. Entreprise cotée en bourse, aime pas le risque, aime pas perdre de l'argent. Aime pas engager de l'argent quand c'est pas nécessaire et que ça ne rapporte pas. Donc doucement...

C : Ok

L : On ne va pas effectivement Slovayiser un projet qui va de A à Z et où on dit ça coûte trois millions au bout de... etc. Heu, j'y reviendrai. Il vaut donc mieux commencer petit. Voir où tu veux arriver au-dessus de la marche, mais commencer déjà, ne pas attendre d'avoir tout ce qu'il faut pour pouvoir être au-dessus de la marche et franchir step by step. Donc tu franchis déjà la première marche, tu vois où tu aboutis et puis tu franchis la deuxième. Je pense que ça permet beaucoup d'agilité. À un moment ça te permet de redescendre sur la première, et puis remonter à la troisième c'est le côté sinueux. Alors c'est peut-être mon mode de fonctionnement qui fait que l'entreprise fonctionne comme ça, mais vu l'environnement actionnarial je pense qu'il vaut mieux qu'on fonctionne comme ça. Et je pense aussi que si j'avais été présenter un budget et j'y reviendrai dans un instant. Si j'avais présenté un budget à un million ils n'auraient jamais accepté. Par contre présenter un budget à 160000€ c'est déjà plus acceptable je trouve.

C : Comment est-ce que du coup tu as choisi les personnes qui allaient participer au projet ?

L : Alors tu as les personnes qui sont aujourd'hui, qui ont envie de participer à ce projet, tu cherches d'abord les personnes qui dans ton entreprise ont envie de participer à ça. Parce que tu n'as pas logiquement dans ton entreprise les gens pour le faire. Donc d'abord se dire est-ce qu'en interne il n'y a pas des gens qui peuvent le faire ? Et donc tu tombes sur des gens qui ont envie, d'essayer et qui n'ont pas la formation au départ. Mais qui se forment. Et tu fais naître de manière empirique, des compétences. Que tu n'avais pas au départ. Et donc tu as une... Responsable technique, Christine, qui n'y connaissait rien, qui était ingénieur du son. J'aime bien dire le mot ingénieure du son c'est beau hein ! Tu as donc quelqu'un de chez NRJ et quelqu'un de chez Nostalgie. Il fallait qu'on ait heu... Et puis, ça donne, tout un coup ça éveille chez les uns et les autres... Chez Khalid, ça a donné aussi l'envie de participer aussi à tout ça... Et puis ça a donné l'envie de créer des petites capsules. Et puis finalement oui, de participer à l'aventure de l'image. Et puis pourquoi pas de NRJ TV demain ? Parce qu'ils se

forment à différentes choses. Donc si tu veux petit à petit tu vois monter en puissance 1, 2, 3, 4 personnages et c'est mieux comme ça d'ailleurs. Parce qu'aujourd'hui Marco détient beaucoup du pouvoir de... Imagine demain il part, qu'est-ce que je fais ? Donc il faut trait... Et ça c'est une attention qu'on a pas suffisamment. Quand tu crées un projet quelque part et qu'il y a une personne qui porte ce projet essentiellement, si tu ne lui mets pas un back-up derrière, si elle part, si elle se casse la pipe, si... Peu importe, t'as plus rien. Erreur de management. Donc un leader pour reprendre le... Doit absolument faire en sorte que son équipe se tienne, se remplace, se complète, pour pouvoir faire en sorte que ce que tu crées et ce en quoi tu innoves puisse être réussi.

C : Ok, et est-ce que du coup tu vas adapter ton style de leadership en fonction...

L : Oui.

C : En fonction des personnes avec qui tu interagis ?

L : Oui, en fait je me rends compte, le leadership dis moi juste pour toi qu'est-ce que le leadership ? C'est quoi ?

C : C'est savoir guider les gens.

L : Ok, qu'est-ce que dans un projet comme celui-ci, un guide doit savoir faire pour toi ?

C : Faire en sorte qu'ils sachent où ils vont.

L : OK, donc avoir le cap ?

C : Oui.

L : Ok, ils savent qu'ils doivent avoir une télévision qui s'appelle NRJ TV en flux continu. Ok, c'est un. Ils savent aussi que l'image est importante pour le groupe et que cette télévision est la première marche d'autres univers de télévision qu'on veut créer. Donc la gestion de l'équipe, à un moment tu mets en place un certain nombre de personnes : le directeur d'NRJ, différentes personnes qui travaillent dans l'univers de la télévision et de l'image et tu les fais bosser ensemble. Et toi, en tant que leader directeur aujourd'hui ici, mais si on prend Steph (NDLR : Directeur NRJ) son objectif c'est effectivement de relancer, d'organiser des réunions régulières, de se poser les bonnes questions à propos de la technologie, à propos du budget à propos du contenu à propos de la manière dont on l'organise, à propos de la manière dont on fait évoluer la structure. Où est-ce qu'on va, d'être prospectif, où est-ce qu'on va dans deux ans, dans trois ans. Tout ça c'est effectivement le rôle du leader ça n'est plus mon rôle parce que ça c'est le leader opérationnel. Moi je suis plutôt le leader stratégique. Et donc le leader stratégique a une vision de là où il veut emmener l'entreprise. Le leader opérationnel c'est là où... Il... C'est l'objectif à atteindre c'est que cette télévision tourne et qu'elle soit sur les plateformes de distribution.

C : Comment choisissez-vous les personnes chargées de mener à bien ce projet, on en a déjà un peu parlé. Est-ce que toi tu es... Est-ce que tu vas maintenant dans les critères de recrutement des personnes est-ce que tu vas mettre un point d'honneur à une caractéristique spécifique ?

L : Oui en fait, aujourd'hui quand on recherche des gens on essaye qu'ils soient multi-média. Donc ça veut dire que l'image est devenue une nécessité, impérieux, dans notre recrutement. Enfin tout dépend évidemment du profil que l'on recherche, mais dans dans le... Ce qu'on imaginait pas il y a dix ans, quinze ans, l'image devient un élément quasi incontournable des jobs descriptions quand ils touchent au programme et quand ils touchent à la production.

C : Et pour toi le fait que... Quand vous avez mis en place cette équipe pour NRJ Hit TV, tu disais que par exemple Marco c'était plus ou moins dit que lui aimait bien toucher à ça et puis que Christine est venue est-ce que dans le futur tu penses mettre au point... Tu disais que vous êtes plus empiriques que mettre des décisions claires et précises est-ce que c'est mieux pour toi de rester comme ça ?

L : Non non, à partir d'un moment, quand un projet a pris totalement forme, au départ je pense, dans notre univers qu'il faut un peu laisser les choses se mettre ne pas mettre des carcans, de structure, il faut laisser la chose vivre. Et puis à un moment tu dois pouvoir te dire OK, je dois structurer ça parce que là maintenant ça part un peu dans tous les sens. Structurons.

C : Et comment est-ce que tu arrives toi à voir ce moment-là ?

L : Bonne question ! Comment est-ce qu'on sent, à quel moment est-ce qu'on sent que l'on doit structurer le projet ? [Moment de réflexion]. Ha, je ne sais pas. On pourrait dire même si pour moi ça n'est pas nécessairement le cas, mais on pourrait dire au niveau budgétaire. C'est à dire que dès que tu remets un business plan bah tu as intérêt à structurer ton affaire pour éviter qu'elle ne parte en couille. Donc je pense que le business modèle ou le business plan incite à structurer plus les choses.

C : Ok et du coup est-ce que tu essayes de pousser le plus loin possible le moment entre le départ de l'idée et ce business plan ?

L : Non... Aucuns calculs, aucuns calculs. Tout dépend de l'air du temps. Et la possibilité qu'on a pu d'avancer. Qu'on a pu avancer, qu'on a pu avoir les sous, qu'on a pu former les gens, qu'on ait la technologie, qu'on sait comment ça se passe. Parce qu'au départ on sait pas comment on fait de la télévision, technologiquement tu n'as aucune vision. Donc tous ces éléments-là, à partir du moment où tu as appris ça... Je pense que voilà, budget. Le budget est... vu que c'est un élément structurant le budget : ah, j'ai de l'argent, je sais que je peux le consacrer à ça, alors effectivement ça devient sérieux.

C : Ok, et est-ce que pour toi, quand tu repenses au projet NRJ Hit tv quand vous avez eu cette idée, et puis la recherche de comment est-ce qu'on va faire l'image et tout ça et puis votre budget. Est-ce que pour toi après cette période de budget c'est un retour impossible à la créativité ?

L : Non, non, c'est de la créativité tout le temps. Parce que regarde on est encore qu'aux prémisses. Une chaîne de radio, une chaîne de télévision, ça vit de création ça doit surprendre les gens. Ça doit les étonner. À un moment ils se fatiguent. Heu... J'essaye de prendre une analogie, je n'en vois pas. Même pour un budget il faut être créatif : comment est-ce qu'on peut faire diminuer les prix, comment est-ce qu'on peut négocier, comment est-ce qu'on peut contourner, contourner les éventuels obstacles ou les obstacles parce qu'ils ne sont pas éventuels. Donc en fait tout te ramène en permanence à la créativité. Pour que ton innovation puisse avoir lieu.

C : Et est-ce que toi en tant que leader c'est difficile de jongler avec les deux ? D'en même temps par exemple Marco tu devais lui dire soit créatif, soit créatif et puis en un coup structure, structure ?

L : Non, en fait ça ne se fait pas de manière aussi manichéenne, de manière aussi blanc ou noire tu vois. Ça se fait au fur et à mesure. En fonction de l'avancée, on est assez souples donc tu peux être surpris d'une avancée, tu ne t'attendais pas à ça et donc ça crée une opportunité pour créer plus vite quelque chose ou pour créer quelque chose que tu ne t'imaginais pas pouvoir créer. Donc il faut, on parlait d'agilité tout à l'heure, il faut avoir un esprit agile. Pour se permettre justement de pouvoir innover et créer en cours de route. Tu vois ?

C : Oui, c'est parce que moi j'ai mes modèles mentaux et ça répond très bien ! Je crois que c'était ma dernière question.

L : Si tu as des autres questions en cours de route, tu me donnes un coup de fil. N'hésite pas.

Follower – Marco

C : Ok, je fais un mémoire sur l'influence du leadership sur l'innovation et j'ai lu dans l'article qu'il y avait dans l'Echo que en fait que vous alliez lancer une nouvelle chaîne TV. Et donc du coup, je vais interviewer Marc aussi donc dans son rôle plus de leader et il m'a proposé toi comme rôle de personne qui a été concrètement sur le projet. Donc j'ai plus ou moins sept questions. Ce sont des questions ouvertes, tu peux donner autant d'exemples que tu veux au plus c'est avec pleins d'exemples au plus...

F : Ça te nourrit.

C : Oui au plus c'est cool. Si tu veux que ça reste anonyme il n'y a pas de souci ça restera anonyme.

F : Je m'en fou.

C : Ok ça va ! Donc ma première question c'est est-ce que tu peux te présenter et expliquer ton rôle dans l'entreprise ?

F : Alors je suis Marco Leulier, véritablement Marc-Antoine Leulier on m'a nommé il y a deux ans pour m'occuper du projet NRJ Hits dans sa globalité, c'est à dire ben avoir finalement un programme qu'il y ait quelque chose qui sorte d'une machine. Donc j'ai travaillé vraiment à... En étroite collaboration avec Vincent au début pour la programmation et puis au fur et à mesure on s'est quand même rendu compte qu'il fallait qu'on ait une longueur d'avance sur NRJ Hit donc du coup on est vraiment précurseurs sur les hits en devenir sur NRJ. Heu après mon rôle a vraiment été de mettre en image ce projet parce qu'il n'y avait rien. On a fait confiance à mes compétences par rapport à la vidéo, par rapport à l'habillage, par rapport à la production pour pouvoir voilà créer, parce qu'on parle vraiment d'une création. Parce que... on part d'une copie blanche si tu veux et écrire quelque chose enfin construire une histoire... Donc voilà. Aujourd'hui on a quelque chose qui ressemble à quelque chose, il faut être honnête qui ressemble à une chaîne tv. On est dans sa version 1, c'est-à-dire une version robinet à musique j'ai envie de dire dans sa vulgarité parce que c'est vulgariser la chose, mais c'est quand même ça concrètement c'est un robinet à musique et dès demain on est sur des thématiques, on est sur une chaîne beaucoup plus proche de la télévision que de la radiovision. Ça, c'est vraiment l'ambition, c'est de faire un vrai produit télévisé à part entière dans le paysage audio-visuel belge. Voilà donc ma fonction a vraiment été de mettre sur pied le projet de A à Z quoi.

C : Ok responsable du projet quoi.

F : Total. Et du coup j'ai créé l'habillage, j'ai créé tout de A à Z sur cette chaîne pour qu'aujourd'hui on ait quelque chose qui sorte de concret.

C : OK, trop bien. Du coup est-ce que tu pourrais expliquer comment est-ce que ce projet est arrivé ? Donc tu disais c'était il y a deux ans, mais heu... Qui a eu l'idée, comment est-ce que c'est apparu ?

F : Ben ya pas vraiment eu d'idée en soi parce que c'est un petit peu la suite logique pour un groupe média comme le nôtre d'exister à l'heure actuelle dans la radio via Nostalgie, via Chérie, via NRJ, on a quand même trois marques fortes en radio on avait zéro présence en télévision. Quand on voit nos concurrents comme la RTBF ou RTL, ils ont quand même plus d'une chaîne de télévision. Des chaînes plus généralistes, des chaînes thématiques, des chaînes musicales, pour Contact notamment. Nous l'ambition c'était vraiment voilà d'arriver avec un produit en TV parce que c'était un manque qu'on avait. C'était une suite logique, après toutes les évolutions qu'on avait connues il était sûr qu'on allait vers ça en fait.

C : Ok et du coup c'était il y a deux ans, comment est-ce que concrètement vous avez lancé l'idée ?

F : Ben en fait moi j'étais déjà en place par rapport à la vidéo donc voilà on s'est concertés on va dire, on a discuté de tout ça.

C : Avec qui ?

F : Avec Steph, avec Marc. Et on s'est dit ben voilà il faut qu'on arrive en TV il faut qu'on existe en TV. Mais comment ? Est-ce qu'on fait de la radiovision comme le fait Contact ou est-ce qu'on fait de la vraie télévision ? Moi j'ai toujours été partisan du projet TV et pas du projet radiovision par aussi mon expérience, mais en France, voilà c'est pas pour faire mon

français, mais tu vois en France ça n'existe pas la radiovision. Donc j'avais un vrai blocage avec ça moi, j'avais du mal à ce qu'on filme des animateurs c'est quelque chose que je ne comprends pas. Pour moi la radio doit rester de la radio et la tv doit rester de la télévision. Donc à l'heure actuelle c'est là où on en est. On est sur un vrai projet de télévision et pas de radiovision quoi.

C : Du coup quand toi tu disais que tu concevais le projet comme une vraie télévision et pas comme une radio vision est-ce que Steph et Marc ils t'ont suivi dans cette idée là ? Ou...

F : Ils m'ont suivi dans un premier temps, il y a eu des doutes dans un deuxième temps...

C : Par rapport à quoi ?

F : Ben par rapport à nos concurrents parce que c'est vrai que Pure a Pure Vision, Contact Vision, Vivacité, la Première existent tous en tv, via la radio en fait c'est de la radio télévision. Et nous on existe pas. Mais comme on était aussi les derniers de cette fameuse liste, je ne voyais pas l'intérêt d'arriver en tant que suiveur autant se positionner directement en tant que challenger et de faire poids et de faire mouche parce que ces groupes-là ont déjà des chaînes télévisées. La Une, la Deux, la Trois avec la RTB ; RTL avec Club, Plug, qui je pense oui est un concurrent de demain parce que même si eux aujourd'hui sont des chaînes à contenu, des chaînes généralistes comme on dit, même nous avec une chaîne musicale on va pouvoir aller grappiller des téléspectateurs chez eux en ayant un vrai concept de TV. Donc il y a eu une grosse grosse réflexion...

C : Via quoi alors ?

F : Des débats, des brainstormings, on a beaucoup discuté.

C : Toujours à vous trois ?

F : Non on a aussi eu l'aide de consultants extérieurs qui sont venus nous donner un peu leur expertise à propos du métier et qui ont eux aussi émergé l'idée de faire de la radiovision et puis au final on est revenu à cette idée qui était de faire de la tv pure et dure. Qui coûte très cher, il faut savoir que la télévision ça coûte peut-être trois fois plus que la radio et ça rapporte trois fois moins, mais derrière il y a un vrai challenge de se positionner dans la sphère média et d'avoir un vrai groupe complémentaire. C'est à dire d'avoir de la radio, avoir du digital et avoir de la télévision et c'est ce vers quoi on va pour demain.

C : Dans le futur... Heu donc...

F : Tu ne m'en voudras pas de grignoter en même temps ?

C : Non pas du tout comme ça moi je regarde à mes prochaines questions. Parce que moi après j'avais comme question est-ce que ce type de projet est récurrent dans l'entreprise ?

F : Qu'est-ce que tu entends par récurrent ?

C : Ben est-ce que c'était une nouveauté qui a du coup mobilisé des nouveaux savoirs, des expertises...

F : Ah oui totalement, c'est un nouveau métier. C'est un métier en soi qu'on ne connaissait pas. Parce qu'on est tous des gens de radio de base on est pas des gens de TV, mais en effet avoir l'ambition de faire une vraie chaîne de télévision ben il faut un peu s'y connaître. Moi j'ai eu la chance d'apprendre depuis 4, 5 ans ce qu'était la télévision. Grâce à moi, mon côté indépendant où j'ai sur le côté ma boîte d'audiovisuel donc je me suis vraiment investi là dedans pleinement. Et pour la RTBF on a développé quelques productions et ici pour NRJ on a notamment fait le Hit NRJ en télévision donc ça nous a déjà donné une première approche au sein du groupe et puis moi j'ai eu la chance de faire d'autres choses à côté qui ont permis d'apporter cette expérience. Après voilà, c'est quand même un nouveau domaine, c'est quand même un nouveau métier et on apprend. On apprend de jour en jour, on apprend encore et on apprendra et je pense que la radio même si aujourd'hui on est expert de notre métier on apprendra encore. Tous les jours on apprend.

C : Ok, donc l'importance de ce projet pour l'entreprise c'est heu...

F : L'image c'est à dire qu'à l'heure actuelle NRJ, que ce soit Chérie ou Nosta, on est positionnés comme des radios. On est dans l'ère où au-delà d'être une radio on est une marque aussi, mais heu on a pas d'existence autre que la radio. Que la FM j'ai envie de dire, que de se brancher et écouter dans sa voiture. Il y a d'autres groupes qui sont très forts parce qu'ils ont la presse, ils ont le papier, ils ont l'audio, ils ont le visuel. Nous on a que l'audio on va dire. Donc développer une tv ça apportait de l'image même si aujourd'hui on sait que le

digital permet de développer de l'image la tv reste quand même un gros gros plus de l'image c'est une consommation qui se fait à la maison. C'est quand même un peu starifier la télé dans le sens où pas star dans le sens star, mais dans le sens où c'est dans ton salon et heu c'est quand même un objet que la famille partage finalement même si aujourd'hui beaucoup d'enfants ont la télé dans leurs chambres ou quoi, mais ça reste malgré tout assez rare, on voit que la télé reste un objet qui est au milieu du salon et que tout le monde peut influencer dessus. Donc heu exister en télé pour un groupe comme le notre c'est clairement le futur quoi. On est obligé de passer par là surtout que nos concurrents existent déjà en télé. Donc il y a beaucoup de chance que ce soit avec NRJ Hit aujourd'hui, mais demain Chérie aura sa chaîne, Nostalgie aura sa chaîne. Comme je le disais au tout début c'est naturel, c'est la logique. Voilà. C'est dans le fil des choses et c'est l'avenir pour tous les médias on le sait. Aujourd'hui tu n'as plus besoin de la radio pour écouter de la musique ça c'est une certitude enfin quand moi je vois avec ma petite sœur, YouTube et ces trucs là ils exploitent tout ils ont tous les moyens pour télécharger de la musique sans avoir besoin de la radio. Mais malgré tout on voit que la radio reste chez les jeunes précurseurs. C'est à dire que si on veut connaître les nouveautés, qu'est-ce qu'on va écouter demain ? Ben ça peut pas être du Saint-Esprit on est obligé d'écouter la radio pour savoir qu'est-ce qu'on va écouter demain. Donc voilà, je pense que vis-à-vis de la tv on pourra faire un peu la même chose et surtout voilà avoir cette chance de véhiculer l'image de la radio en télévision. De faire vivre la radio en télévision.

C : Ok, cool. Donc depuis le début, ça fait déjà deux ans que vous bossez dessus, est-ce que tu pourrais me dire les personnes qui ont contribué avec toi sur le projet et quelles ont été vos interactions j'ai envie de dire si c'est du début à la fin ce serait parfait si tu te souviens les grands moments ?

F : Là le problème c'est que... Enfin problème qui n'en est pas un mais c'est un projet qui est arrivé aussi par hasard. Moi j'étais là précurseur à vouloir que la vidéo existe en radio. Honnêtement il n'y a pas eu grand monde, il y a eu la France qui nous a un peu aidé dans les débuts sur la manière de faire de la télévision. Après on a vraiment été autonomes. Et moi j'avoue avoir été très seul pendant ces deux années, là il y a Frisko et Pascal qui ont rejoint l'équipe vidéo, mais vidéo de manière générale pas la télévision quoi ils aident, mais... Voilà, si on en est là aujourd'hui c'est grâce au travail que Steph et moi on a mis en place et qu'on a fait quoi.

C : Et donc Steph et toi vous aviez quoi, des réunions heu...

F : Non même pas, Steph m'a donné 100% confiance, il m'a donné sa vision, Marc aussi et moi j'ai eu la mienne on était tous les trois d'accord, on était sur la même longueur d'onde si je peux dire.

C : (Rires)

F : Non, mais vraiment, et donc voilà ça a roulé et moi j'ai développé, j'ai développé depuis deux ans. On en est là où on en est aujourd'hui et ça va encore évoluer. Et ce qui me fait plaisir c'est que là on a eu un vrai turnover, dans l'avenir de cette boîte je pense qu'on va pouvoir aller plus loin encore. Et aller chercher d'autres choses, d'autres idées et d'autres personnes aussi qui vont voilà avoir une ouverture différente une vision différente aussi qui va nous permettre d'aller chercher autre chose, d'aller plus loin encore dans notre réflexion.

C : Oui, et si tu repenses plus à la relation, on va plus se concentrer sur Marc vu que c'est lui que j'interviewe après. Mais comment, pour toi quels ont été les comportements qui font en sorte que tu en es là aujourd'hui donc qu'est-ce qui t'a mis en confiance ou à l'inverse qu'est-ce qui a pu te freiner dans son attitude ou dans ses...

F : Rien du tout. Il n'y a pas eu de freins ça je ne pourrai pas dire. Au contraire il n'y a eu que de l'élan. En fait, Marc a donné toutes les responsabilités à Steph qui Steph me les a données. Et puis quand il fallait renvoyer la balle à Steph qui Steph renvoyait la balle à Marc tout s'est bien passé. La chaîne depuis qu'elle existe ne fait que progresser. Donc voilà il n'y a rien dans les relations à proprement dite qui aurait freiné quoi que ce soit. Au contraire.

C : Oui, oui. Est-ce que tu te sentais soutenu ?

F : Bien sûr !

C : De quelle manière ?

F : Soutenu d'une manière psychologique j'ai envie de dire. Pas d'une manière financière dans un premier temps. Ce qui est normal on est arrivé sur une chaîne digitale. Dans un premier temps c'était une webtv on ne peut pas investir dans une webtv comme lorsqu'on investirait demain dans une télé. Par contre il y a eu un vrai soutien d'ambition j'ai envie de dire voilà. C'était une ambition qu'on avait commune. L'envie que ce projet existe un jour en télé et on s'est battus pour ça et on a fait en sorte que cette télé soit une télé et pas une webtv. Même si elle était diffusée sur le web. Donc heu voilà on s'est donné les moyens humains j'ai envie de dire avant de se donner les moyens financiers.

C : Et pour toi c'est plus important d'avoir, j'ai envie de dire le support humain avant financier ?

F : Complètement. Oui parce que tu peux avoir les millions, mais si tu n'as pas le soutien de tes camarades ou de tes collègues tu ne peux pas faire grand-chose. Bien sûr que le soutien financier à un moment donné il pèse dans la balance ça on ne va pas se le cacher surtout pour de la télévision ça coûte extrêmement cher. Mais d'abord il faut un soutien humain, il faut avoir la confiance des gens qui sont au-dessus de toi j'ai envie de dire et qui représentent la marque qui ont besoin de toi aussi. Et c'est une confiance mutuelle voilà. Heu... Marc m'a fait confiance, je lui ai fait confiance aussi sur le projet et sur l'évolution du projet et aujourd'hui voilà on arrive à du concret donc heu oui l'humain ça c'est... Je dirai l'humain avant le financier c'est une certitude.

C : Ok, cool ! Du coup, heuu, ta marge de manœuvre tu disais que c'est tout qui a fait tout de A à Z. Comment ça se passait quand tu disais tu n'avais jamais fait de chaîne tv, tu apprenais tous les jours...

F : On apprend tous les jours, j'ai appris tous les jours, j'ai cherché à apprendre aussi. Heu, suis loin d'être le mec qui dit attention je sais tout je connais tout loin de là. Pour moi même à 99 ans on apprend encore. J'ai appris via, on a un super outil qui s'appelle internet si on sait comment s'y prendre on sait apprendre ce qu'on veut. Vraiment, je pars du principe que le petit gars qui a 14 ans et qui rêve de devenir je ne sais pas moi, archéologue admettons ben si il veut se donner les moyens ben l'outil internet lui permet de trouver beaucoup beaucoup d'information qui va l'enrichir et qui va... Je ne dis pas que grâce à internet il va devenir archéologue, mais en tout cas il va pouvoir peaufiner ses choix et se dire OK oui je peux aller vers ça. La chance qu'on a c'est qu'aujourd'hui on a beaucoup de tutos et notamment pour la vidéo, pour Photoshop, pour tous ces outils là qui font de la correction d'image de pleins pleins de trucs. Même pour l'audio. Qui sont fournis sur internet. Donc si on veut vraiment apprendre on peut apprendre. Et c'est chose que j'ai faite, au tout début et puis après on apprend, on apprend tous les jours, on apprend de ses erreurs aussi et puis on apprend de ce que font les autres on s'enrichit de tout ça en fait. Donc heu... Moi je pars du principe que quoi qu'il arrive, même demain ou dans dix ans admettons qu'on soit la chaîne numéro un on devra encore apprendre. On apprendra toujours on ne sera jamais parfait. Heureusement d'ailleurs.

C : Oui, et est-ce que le fait d'être tout seul dans ce projet est-ce que ça t'a pesé entre guillemets. Est-ce que tu te serais dit bah si on était trois quatre,...

F : Au début c'était dur, au début c'était dur par ce que... Tant que c'était digital ça allait. Le jour où ça devenait une tv j'ai été clair avec Marc et je lui ai dit : écoute je ne peux pas porter moi tout seul un projet pareil c'est énorme tu m'en demandes beaucoup trop. Et peu importe la personne... C'est, c'est... N'importe qui n'aurait pas pu tenir ça sur ses épaules tout seul. Même le génie des génies. C'est impossible il faut être lucide tu vois à un moment donné. Donc là à l'heure actuelle il y a deux... Il y a Pascal et Frisko qui m'ont rejoint. Qui franchement filent un bon coup de main pour la vidéo. Et je suis vraiment en train de les former pour que ça devienne des vrais mecs de tv et qu'ils comprennent la différence entre la télévision et la vidéo qui aujourd'hui est de la vidéo de réseaux sociaux enfin tu vois c'est quelque chose de plus ludique, de plus simple il faut être franc même si ça peut rester compliqué. Ce qui est compliqué dans les réseaux sociaux c'est de chercher à faire le buzz ce qu'il ne faut pas faire. Pour moi la vidéo ça doit rester authentique, ludique heu... à la fin d'une ou deux ou trois minutes on doit avoir retiré quelque chose. Retenu quelque chose. Aussi non ça n'a aucun intérêt. La télévision pour moi c'est pareil. Surtout la télévision de

demain. On arrive dans quelque chose autre que du linéaire comme le fait très très bien TF1 ou France Télévision, toutes ces chaînes généralistes. Même la RTBF même si j'ai beaucoup de choses à leur reprocher sur leur placement je trouve que la Belgique a du mal à bien s'identifier comme chaîne. La Deux on pensait que c'était une chaîne de jeunes et au final c'est une chaîne sportive. Enfin on a... voilà ! Nous on sera clairement demain une référence dans la chaîne musicale. C'est l'ambition qu'on a et on va se donner les moyens pour ! Que ce soit humain et que ce soit financier on va être... Après voilà c'est comme tout t'as la finance qui rattrape tes ambitions à un moment donné donc heu voilà.

C : Ok, cool. Qu'est ce que tu trouves que ce projet t'a apporté en général ?

F : Moi je suis assez content, car ça m'a fait découvrir un domaine que j'aimais beaucoup. Que je connaissais un peu, mais que je ne maîtrisais pas du tout. Aujourd'hui je suis loin, parce que comme je te disais on en apprend tous les jours donc je ne peux pas dire que je maîtrise, mais j'ai appris énormément, j'ai appris plein de choses sur l'humain, sur la technique. Voilà la technicité aussi de comment on fait une chaîne tv, par quoi ça passe parce qu'il y a pleins de petits détails techniques dont je ne vais pas te parler parce que c'est très chiant que ce soit sur l'audio parce que en fait c'est ça finalement, l'image c'est de l'audio et de l'image. Une tv c'est ça. Donc l'audio en fait c'est un domaine que je connais depuis plus de dix ans avec la radio et il y a l'image qui est venue se rajouter à ça. Et c'est ça qu'on oublie souvent dans la vidéo tout le monde pense que la vidéo c'est de l'image d'abord. Non, c'est d'abord de l'audio et puis de l'image. C'est les deux en fait, c'est 50/50 parce que sans audio tu ne fais rien, sans image tu fais rien. Donc heu... Après, moi voilà ça m'a enrichi dans mon expérience professionnelle aujourd'hui j'en ressors avec plus de... bagage, d'expérience. Voilà demain je peux arriver dans une boîte j'ai quand même un panel d'expériences dans pleins de domaines voilà.

C : Est-ce que tu trouves ça motivant de te dire que tu fais un projet innovant ...

F : Bien sûr. On crée. Moi en fait ce que j'aime c'est créer, innover. Arriver avec quelque chose qui n'existait pas. On arrive avec quelque chose qui a déjà existé. Les chaînes musicales ont déjà existé. On a vu ce que ça a donné elles ont toutes fermé une à une. MTV aujourd'hui ne fait pas du tout de musique. Mais aujourd'hui je reste persuadé qu'on peut encore faire quelque chose. Donc c'est chouette d'arriver dans ce truc où on va pouvoir créer, on va pouvoir innover dans ce domaine où on a l'impression que tout a déjà été fait. Mais je reste persuadé que non, on a pas encore tout fait. Et je reste persuadé qu'une marque comme NRJ a une véritable force d'apporter l'expertise musicale en fait ce qu'on a pas aujourd'hui. Ce que MTV n'a jamais proposé. J'ai envie que demain on puisse dire sur la radio NRJ ben voilà Gisèle on t'offre le concert de Rhianna et en tv pouvoir voir Gisèle qui va au concert de Rhianna et qui vit cette expérience et qui peut-être rencontre Rhianna en coulisses et puis qui... Voilà l'expertise musicale je pense que c'est ce qui a beaucoup manqué sur ces chaînes. Voilà ils sont passés à côté de certaines choses. Surtout aujourd'hui avec les réseaux sociaux. Là j'ai encore lu ce matin que Apple avait déposé un brevet pour que demain quand on va voir un concert et qu'on a un Iphone on ne pourra plus filmer. Parce que beaucoup de chaînes tv se battent pour les droits et au final on voit que tout fini sur les réseaux sociaux et qu'au final...

C : Plus besoin d'aller au concert.

F : Ben oui il y a même plus besoin d'aller ! Je pense qu'il y a encore beaucoup beaucoup de choses qui vont évoluer là maintenant et la musique pour moi elle est loin d'être finie. Quand on dit que les radios musicales sont finies parce que aujourd'hui il existe Spotify, il existe Deezer,... Je suis totalement contre parce que c'est totalement faux. Parce que les gens ont besoin de référence, les gens ne peuvent pas savoir quelles sont les nouveautés, ils ne peuvent pas savoir quels vont être les hits de demain. Et on va être là pour ça. Et pareil pour la télévision, je veux dire nous on veut quand même rester axé sur les clips, les concerts et les choses comme ça et on va axer là-dessus. L'expertise musicale moi c'est vraiment là-dessus que je vais me battre et je pense qu'il y a quelque chose à faire. Vraiment j'en suis convaincu. On a pas été au bout du truc, même si ça peut être flippant parce que c'est vrai que tout le monde nous dit oui, mais les gars tout le monde a fermé. Toutes les chaînes musicales : Treis. Ou en tout cas ils ne font plus de musique et vous vous arrivez ? Genre 15 ans après quoi !

Ben oui, mais on va faire autre chose, on va proposer autre chose on va le faire différemment, on va le faire avec innovation et avec créativité voilà et surtout avec passion.

C : Ça c'est important, OK. Toi tu trouves que on envie d'innovation, de créativité, c'est depuis toujours ou c'est aussi l'ambiance d'ici qui...

F : C'est l'ambiance d'une boîte jeune et d'une boîte à petite échelle. Parce qu'il faut être honnête, on est 50 ils sont 500 en face, on n'a pas les mêmes moyens que ce soit des moyens humains ou des moyens financiers. On ne les a pas du tout, on a pas du tout les mêmes. On ne joue pas dans la même cour. Oui, dans un petit groupe comme ça, ce qui émerge c'est ça, c'est la créativité, l'innovation parce que il y a que ça qui va nous permettre de peut-être aller concurrencer nos concurrents. Parce qu'eux, eux ont des moyens beaucoup plus colossaux. C'est à base de millions en termes de budgets, comme je te dis ils sont 500 j'exagère peut-être, mais c'est des équipes de malade. On n'a pas cette chance-là nous. Donc on doit aller puiser ailleurs. Finalement ces ressources qu'on n'a pas on doit aller les puiser ailleurs donc pour moi, oui ça passe par la créativité, par l'innovation par heu... Par finalement oui, prendre des risques. On n'a jamais vu ça, on ne l'a jamais fait, mais on va quand même essayer. Ça peut passer, ça peut casser, mais on essaye. Et je pense que oui, c'est une structure qui permet ça parce qu'on est peu et qu'on doit faire beaucoup.

C : Et tu te sens soutenu dans la prise de risque ?

F : Oui, bien sûr, ben il le faut. Il le faut parce que... Heu... Comme je te l'ai dit, une boîte comme ça si on est pas soutenu par la prise de risque on ira pas bien loin. On a besoin de prendre des risques, des risques calculés on ne va pas se mentir non plus que... Même si parfois on prend des risques non calculés, mais la plupart du temps c'est quand même réfléchi et voilà on essaye de calculer un maximum nos risques, mais après il faut les prendre, il faut les prendre parce que les autres ne le feront pas en face. Eux ne prendront pas de risque justement. Parce que, c'est des grosses boîtes, c'est des grosses structures ils ont tout un processus de validation qui fait que ça doit passer par 15 personnes donc quand tu arrives à la 14^{ème} personne et qu'elle te dit non ben pouf ça remet tout en compte. C'est pas le cas chez nous. Donc il faut profiter de cette chance. Bah que c'est une opportunité quoi. Et c'est vrai l'exemple de Jérémy qui est là avec les vidéos qu'il fait avec Khalid c'est typiquement l'exemple de ça d'une prise de risque. Jérémy était peu connu, Khalid est inconnu dans le sens où il est pas à l'antenne il n'existe pas à l'antenne et pourtant on fait de la vidéo avec eux. Et ça marche et c'est même en train de cartonner et ça évolue hyper bien. Mais on a pris ce risque, aucune radio ne faisait ça... On s'est dit t'en va mettre deux payes en studio et ils vont nous présenter la semaine. On a risqué et c'est passé. Donc je pense que c'est vraiment l'esprit de cette boîte de manière générale pour toutes les marques : prendre des risques oui, calculés, oui, mais heu... Innover, créer, voilà on a que ça de toute façon vu qu'on est une cinquantaine pour faire le boulot de 100 personnes. Donc heu, on peut pas dire qu'on a les moyens financiers et on n'a pas les moyens humains donc il faut qu'on aille les chercher ailleurs.

C : Et est-ce que pour toi c'est une culture d'entreprise qui tu trouves en bien mise en place par Marc ?

F : Complètement, complètement il porte ce projet, il porte cette culture en lui.

C : Comment est-ce que tu le vois...

F : Dans sa manière d'être avec nous il est toujours très très optimiste. C'est quelqu'un qui ne va jamais voir le négatif. C'est unique en son genre, on vient de perdre nos deux bosses, des deux marques. C'est du jamais vu. Enfin moi personnellement ça fait douze ans que je fais ce métier et je n'ai jamais vu ça de ma vie. Et pourtant, il est optimiste, il... On va aller plus loin, on va aller plus haut on va aller plus fort. Il faut oser dire ça à une troupe lorsque tu viens de vivre un cataclysme général. Donc heu, non il porte ça en lui, il a ça en lui. Et je pense que même pour faire partie du projet ici et pour être... Pour correspondre à l'univers du groupe, il faut être comme ça. Avoir cette vision-là de la vie qui dit OK, on fonce quoi ! Parce que si on réfléchit trop, si on commence à trop... Quand je te disais calculer, on calcule, mais sans trop calculer non plus tu vois ? Parce que si tu calcules trop, tu réfléchis trop et là tu te plantes. Donc non lui il porte ça en lui et... Et il motive aussi il faut être honnête. Enfin là on pourrait être au plus bas, quand t'as ça qui t'arrive dans une boîte tu perds tes deux patrons tu perds les,

les deux mecs qui faisaient que ces marques existent justement. Waw, comment on fait pour se relever ? Ben on le fait grâce à un mec comme Marc qui arrive à motiver les troupes, qui arrive à garder le cap. Voilà, parce que ça reste un capitaine d'un navire. Enfin un navire, on va dire que nous on est un bateau et que en face on a des paquebots. Mais heu... On s'en sort très très très bien, vraiment. Et on leur fait peur je pense, foncièrement. Et heu il cultive ça aussi je pense, cette culture de on peut le faire. Voilà, ne vous dites pas que parce qu'on a pas les moyens financiers ni les moyens humains qu'on ne va pas y arriver. Ok on est 50, mais on fait le boulot de 120 personnes. Ok on a que un million, je dis n'importe quoi, alors que en face ils ont 10 millions, mais on va quand même réussir à aller chercher. Et on y arrive. On y arrive parce que finalement tout ça ça te fait réfléchir et OK, il faut trouver des solutions, voilà moi je vois par exemple pour NRJ Hits ben on a pas les moyens, mais il faut quand même qu'on y arrive. Ben alors on trouve des plans B, on... C'est ça aussi qui est bien, tu réfléchis, tu bricoles. Tu vois ? C'est pas de la bricole pure et dure, mais tu...

C : Oui tu deviens créatif avec des solutions.

F : C'est ça, t'as pas la simplicité de te dire ben moi je veux faire ça ça coûte 50 000 et on te les donne tout de suite. Non, on va dire ah oui, 50 000 on pourrait éventuellement les avoir, mais pourquoi ? Donne-nous les bons arguments. Et peut-être qu'on n'aura pas 50 000, mais 25 000. Comment tu vas faire pour justement arriver à un résultat de 50 000 ? Ca j'aime. A l'heure actuelle voilà, j'ai 29 ans peut-être que à 40 ans ça me saoulera et que j'aurai envie d'une boîte qui me donne les moyens. Là à l'heure actuelle je trouve ça assez excitant.

C : Donc tu trouves à la limite que c'est une fonction de ton état d'esprit ?

F : Tout à fait, je pense que pour être ici il faut avoir cet état d'esprit. Il faut être jeune, il ne faut pas être en fin de carrière on va être franc. Si tu arrives ici et que tu as 50 ans c'est pas la peine tu vas être frustré. Tu vas être frustré parce que tu n'auras pas les moyens de tes ambitions. Il ne faut pas se leurrer, ça reste une très petite structure face à nos deux grands concurrents qui sont RTL et RTBF. Mais justement c'est ça qui est kiffant aussi tu vois. NRJ Hits on arrive avec un petit budget, une chaîne de tv ça coûte entre 6 et 10 millions d'euros, nous on en est très très très très loin. On est à peine à 600 000 euros. Et pourtant, et pourtant je suis convaincu qu'on va réussir à faire de l'audience et qu'on va peut-être atteindre nos deux pourcents de part de marché d'ici un an ou deux. Moi je mets la barre très haut. Marc dit que ça sera d'ici cinq ans moi je lui ai dit tu verras ce sera avant. Parce qu'on va se donner les moyens. Voilà, tout est une question de moyens et de gens aussi qui t'entourent, d'équipe quoi. Il faut qu'on soit tous dans le même sens de la rame tu vois, qu'on rame tous dans le même sens. S'il y en a qui rament dans l'autre sens clairement ça fait ralentir le bateau. Donc heu voilà.

C : Ok, super. C'est toutes mes questions. Je ne sais pas si toi tu as d'autres choses à rajouter dans ce sens-là ? Je pense que pour moi on a parlé de plein de trucs hyper intéressants...

F : Ah pour moi on est dans l'état d'esprit d'une boîte jeune, dynamique, et tu peux même avoir 40 ans et t'y retrouver. Contrairement à ce que je viens de dire. Dans le sens où si tu arrives ici à 40 ans ne vient pas avec des ambitions qui dépassent les moyens. Tu peux avoir de grandes ambitions et être peut-être en fin de carrière. Mais c'est pas grave, parce que c'est des vrais challenges ici. C'est pas tout cuit comme à la RTB ou à RTL ou voilà les gars j'ai eu une idée, j'ai un projet ça coûte deux millions. Ça passe en conseil et puis c'est validé et puis on te donne deux millions. (Rires) Ici tu arrives avec un projet qui coûte deux millions ça ne passera nulle part on va gentiment te dire mon grand enlève quelques zéros. Et c'est ça qui est génial, c'est que c'est un vrai challenge de te dire OK, je veux mettre la barre ici, mais j'en ai pas les moyens, mais je vais quand même me les donner. Et on se les donne tous mutuellement je veux dire on... Moi c'est ça qui, qui... Je trouve qui est dingue dans cette boîte c'est cette énergie, sans faire de jeux de mots à deux balles, mais c'est vrai. L'énergie qui est mis de chacun pour aller au-delà de ce qu'on est capable de faire en fait. Je suis même sûr que certains ont mis une barre ici et sont déjà au-dessus en fait. Ont pulvérisés leurs objectifs, sont encore au-delà et ne pensaient jamais arriver à ça. C'est typiquement l'esprit d'ici ça. On a pas les moyens de RTL ni de la RTB. On a pas non plus le, les mêmes équipes. On a pas autant de monde que eux, et pourtant, et pourtant on est dans leur rétroviseur on est en train de les faire chier comme jamais et demain on arrive en tv. Et ça je pense que ouai ça

les emmerde parce qu'on arrive avec une marque forte qui va briller en tv. Parce qu'on va la faire briller NRJ et je pense que ouais d'ici cinq à dix ans pour être quand même assez large parce que voilà. Mais même d'ici cinq ans je pense que le groupe va vraiment performer. Et va vraiment faire chier RTL et RTBF. D'ailleurs voilà on pourrait même croire que c'est un coup monté de leur part de nous piquer Steph et Jo quoi.

C : (Rires)

F : Mais,... Moi je suis assez convaincu qu'on va leur faire mal.

C : Mais tu dis tu vois que si dans 5, 10 ans vous leur faites mal. Tu n'aurais pas peur que à la limite tout ce qui fait que NRJ et Nosta sont deux radios hyper créatives et hyper... Ben si vous arrivez à un niveau comme eux, toute cette créativité et tout ce challenge qui existe maintenant disparaisse et...

F : Non parce qu'il y a une seule chose qui me rassure c'est que même si demain, un jour, un jour, j'espère, mais bon je pense, mais soyons fou ! Si un jour Nosta ou Nostalgie venait à passer première radio de Belgique, on aura jamais les moyens de la première radio actuelle de Belgique. Jamais financiers et humains on ne les aura jamais. Ca c'est une certitude. C'est un groupe qui demain ne va pas pouvoir s'acheter des bâtiments comme Contact s'achète et se retrouver à 500. C'est impossible. Ça ne sera jamais le cas, on grandit, on va continuer à grandir. Peut-être que dans 5 ou 10 ans on sera peut-être 200 ou 100, mais on ne sera jamais autant qu'eux. On aura jamais les mêmes budgets ça c'est une certitude. Parce que eux, voilà ce sont des groupes qui tournent depuis tant d'années. Mais on va avancer, et quand je dis qu'on va leur faire mal c'est... En va les enquiquiner dans le sens où on va venir grapper, gratter pardons des, des pourcents de part de marché, des auditeurs, de la durée d'écoute et c'est ça qui va faire que les gens vont venir chez nous parce que ben on est pas plus no... On est pas plus con qu'un autre, on est pas plus nul non plus qu'un autre. On a des équipes, on a un ADN moi ce que j'appelle et NRJ, Nosta a un vrai ADN. Une... Il y a quelque chose, quand tu écoutes cette radio voilà c'est... Il y a un truc. Tu adhères, ou tu n'adhères pas, mais il y a un truc et je pense qu'on va vraiment vouloir enfoncer le clou dans ça dans ce qu'on représente à l'heure actuelle dans le paysage et ne pas juste être une radio à base de millions. Parce que c'est un peu le cas en face en fait il faut être franc. Je vois la rtb parfois ils font des trucs et tu sens que c'est juste le pognon qui a parlé, pas la créativité. On a juste mis du pognon et voilà, on espère que ça va fonctionner. C'est pas ça la vie. On le sait, beaucoup, tous ceux qui sont devenus milliardaires ont mis dix centimes à la base. Voilà, donc, je pense que c'est un peu la même chose d'ici. C'est pas le pognon qui nous fera qu'on deviendra numéro un ou pas, c'est l'investissement de chacun, les ambitions, la créativité et le fait que voilà on ait envie ça c'est le plus important c'est comme dans tout dans la vie. Si t'es positif et que tu as envie, normalement ça suit quoi. Voilà donc, croisons les doigts.

C : Cool. Trop bien. Merci !

Annexe n°28 : Grille d'analyse interview B12 - Leader

		Caractéristiques de l'environnement → Leader...				
		Raison d'innover		Contexte organisationnel		
	Interlocuteur	Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
B12	Leader	Donc on est une société particulière dans ce sens-là dans le sens ou comme on ne possède rien l'innovation chez nous c'est la façon dont on aide nos clients et donc c'est fondamental, car c'est un peu notre raison d'être. - Toute la valeur ajoutée d'une solution d'un produit, ainsi de suite, est dans l'innovation. - Je pense que les sociétés qui proposent des nouvelles solutions à des problèmes existants sont innovantes.		On essaye d'avoir une hiérarchie la plus soft possible, la plus tournante possible aussi c'est-à-dire qu'on a des rôles qui peuvent changer on a des rôles fixes dans chacun des projets. On n'a pas de hiérarchie organisationnelle comme tu en as dans la plupart des boîtes. Je pense qu'une hiérarchie flexible, pas floue, mais flexible c'est important.	C'est plus facile de demander à de petites équipes d'innover. Plus grande sont les sociétés plus les processus décisionnels sont longs, plus la hiérarchie est complexe, et donc plus les processus d'innovation sont difficiles à mettre en place. Plus la structure est présente plus c'est difficile d'innover parce que au plus cette structure va quelque part restreindre cet espace de liberté de chacun. Il faut être objectif on est petit et on est jeunes donc je vais dire c'est un avantage (Ndlr: pour innover) de facto si tu veux.	

... Caractéristiques de l'environnement → Leader...

Caractéristiques de l'équipe			
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience
Il y a trois grandes choses qu'on va prendre en compte pour distribuer: l'envie de la personne. Le sait grâce aux reviews. Le taux d'occupation et les compétences. Michel -Philippe	On est une société très flat en termes de compétences. Faire en sorte que typiquement sur un projet il y ait quelqu'un qui connaisse bien la technologie et quelqu'un qui la connaisse moins bien. Parce qu'il y a un transfert de connaissances qui se fait. Naturellement. Quand c'est possible, on le fait. Michel est le responsable client: moi, mon objectif c'est que le client soit heureux. En tant que CSM, la responsabilité c'est une responsabilité surtout en termes de culture. C'est de s'assurer que tout le monde partage les mêmes cultures, les mêmes envies et que l'équipe fonctionne bien si tu veux. Philippe est responsable projet: l'objectif de Philippe c'est que le projet soit vraiment ce qu'on appelle on track. Que les choses aillent bien, qu'on ne dépasse pas les budgets, que tout ce que le client a dit soit bien implémenté et ainsi de suite. Voilà ce sont deux rôles qui sont un peu différents. Qui sont parfois un peu antagonistes. Et donc c'est bien qu'il y ait deux personnes différentes qui assument ces rôles. De le partager et donc de brainstormer ensemble sur des solutions.	Il faut être objectif on est petit et on est jeunes donc je vais dire c'est un avantage (Ndlr: pour innover) de facto si tu veux.	Les jeunes sont moins formatés par leur expérience si tu veux. L'expérience c'est à double tranchants ça nous permet de savoir pleins de choses, mais aussi ça te formate évidemment.

... Caractéristiques de l'environnement → Leader	Leader	Effet du style de leader sur le résultat ...	
Type d'innovation	Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement
		Rôle donné aux employés	Objectifs
L'innovation dans notre entreprise c'est un peu particulier parce qu'on est une société de conseil donc on a pas de produit à nous et on a pas de propriété intellectuelle. On est une pure société de conseil ce qui veut dire que tout ce qu'on va développer, tout ce qu'on va créer, tout ce qu'on va innover tout ce qu'on va imaginer c'est pour nos clients. Notre rôle c'est souvent d'innover soit d'aider nos clients à innover soit innover pour eux et de leur apporter le résultat de notre innovation sous plusieurs formes. Répondre à un problème de façon non standard.	M'assurer que les processus sont en place pour faire cette division correctement. Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions. Chez nos clients on voit un lien entre leadership et innovation qui est beaucoup plus structurel qui est vraiment de dire ben ya pleins de boîtes qui on des Chief Innovation Officers. Ce qui est embêtant avec en chief innovation officier c'est que les autres ne se sentent pas responsables de l'innovation. C'est mon rôle (mettre en place une culture d'innovation), mais je ne m'en sens pas investi spécifiquement c'est notre rôle à tous. Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions.	Les employés sont très souvent impliqués, on essaye en fait d'ouvrir un maximum la réflexion. On essaye de laisser pas mal de possibilités à tout le monde. On a des rôles qui peuvent changer. Ce sont des rôles où chacun cherche de choses différentes, mais on peut tourner. Un CSM peut devenir PM pour un autre projet et ainsi de suite. Les employés sont en première ligne pour apporter une réponse. Je ne viens pas moi avec une réponse. En général ce sont les employés qui disent voilà la réponse qu'on propose. Leader = mon rôle c'est quelque part un peu de la challenger, éventuellement de la reformuler. Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions. (Innover) c'est la responsabilité de tout le monde.	On essaye de mettre un minimum de contraintes. On donne quand même pas mal de liberté dans la résolution de problèmes, à tout le monde. C'est à dire qu'on pousse à une obligation de résultat, mais on n'est pas très strict sur les moyens à utiliser pour y arriver. La créativité est quelque chose qui n'est pas borné chez nous si tu veux c'est-à-dire qu'on ne dit pas tu dois faire ça comme ça ce qui nous intéresse c'est le résultat final. Nous on fixe des buts après tout le monde est libre d'atteindre. Moi mon rôle c'est de laisser de l'espace ouvert pour que les employés puissent innover et proposer de nouvelles solutions. Je pense que ce qui est important c'est que tout le monde se sente libre de suggérer, voilà de proposer des choses.

... Effet du style de leader sur le résultat	Innovation		
	Processus		
Leader → Environnement			
Culture	Exploration	Implémentation	Idée
En tant que CSM, la responsabilité c'est une responsabilité surtout en termes de culture. C'est de s'assurer que tout le monde partage les mêmes cultures, les mêmes envies et que l'équipe fonctionne bien si tu veux. Mon rôle de CSM c'est de mettre de l'huile dans les engrenages. Faire en sorte que l'environnement et les réactions entre les gens soient favorables à l'innovation. L'innovation c'est exactement comme l'agilité d'ailleurs ce sont des concepts qui sont transverses dans une société. Ce sont des concepts qui relèvent de la culture et de la philosophie. Je pense que c'est le genre de responsabilité qui doit être poussée d'un point de vue culturel. Qui ne doit pas être poussé d'un point de vue organisationnel. Je préfère vraiment qu'un employé propose quelque chose d'innovant et que ça se plante un peu plutôt que de proposer un truc voilà qui n'a absolument aucune valeur ajoutée. Il y a aussi ce qu'on appelle l'obligation to dissent qui est importante en innovation. C'est là... C'est vraiment de dire à tout le monde que si il y a un problème, si il y a des choses bloquantes il faut le dire. C'est une obligation. C'est presque une faute professionnelle de ne pas le faire. C'est important de verbaliser un problème parce que souvent cinquante pourcents de sa résolution c'est de l'exprimer ouvertement. On essaye et si on se plante ben voilà je pense que c'est une culture entrepreneuriale.	Il y a plus une innovation qui est dans les premières étapes du projet, tient comment on va structurer une application et des choses comme ça et ça c'est peut être plus les partners qui vont le faire. Décision prise par les partners. Mais il n'en reste pas moins que au final, quand il faut vraiment craquer telle fonction ou quoi dans une application ce sont les employés qui le font. Naturellement. Action mise en place par les followers. Et puis à partir de là on a fonctionné de façon agile. Mais c'est un mot qui est très important pour nous c'est-à-dire qu'on essaye jamais de résoudre un problème d'un coup. On commence par des fonctions fondamentales et puis au fur et à mesure que le client voit que le produit prend vie, on rajoute des choses. Processus d'itérations. On définit des objectifs à très court terme. Objectif court terme d'une ou deux semaines. On a fait des propositions et puis je pense qu'il y a eu un peu de challenge des différentes parties, voilà. Il y a eu des questions aussi, des questions qui sont venues et des suggestions. Je pense que ce qui est important c'est que tout le monde se sente libre de suggérer, voilà de proposer des choses.	Après il y a l'implémentation ce qui est très important dans notre secteur aussi. Ce que notre client attend aussi c'est que tout ça (l'idée créative) prenne vie, pour une certaine durée de temps, un certain budget et avec un minimum de risque et ça c'est aussi difficile. Ce que j'appelle vraiment implémentation c'est de passer d'une idée abstraite créative à un design, quelques idées sur du papier, à un brainstorm, à quelque chose de concret. Il y a aussi un module d'évaluation des coûts et des ressources nécessaires pour l'implémentation de chaque fonctionnalité.	Le problème n'est pas particulièrement sexy, si tu veux le problème n'est pas incroyablement nouveau. Ce qui est difficile c'est d'y apporter une solution innovante. Le client est venu nous voir en disant j'ai un problème informatique. Nous on travaille on remonte au problème si tu veux. Demande d'un client qui a un problème. Je ne viens pas moi avec une réponse. Mon rôle c'est quelque part un peu de la challenger, éventuellement de la reformuler.

Annexe n°28Bis : Grille d'analyse interview B12 – Follower

		Caractéristiques de l'environnement → Leader...				
		Raison d'innover		Contexte organisationnel		
	Interlocuteur	Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
B12	Follower	On ne va jamais rarement au-delà de ce dont a besoin le client. Se contentent de répondre aux besoins du client.				

... Caractéristiques de l'environnement → Leader				
Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
On a deux ou trois projets où on prend vraiment le projet en main de A à Z. Michel - Philippe - Damien - Cécile	On se nourrit un petit peu les uns les autres et heu ça je dirais que ça ouvre un peu la voie à des bonnes idées quoi. Enfin les (idées) mettre ensemble pour avoir encore une meilleure. Michel comme tu le disais il gère vraiment le projet high level et cetera. Il nous guide si tu veux c'est un petit peu notre garde-fou et le conseiller. Philippe: j'ai le rôle si tu veux de tout ce qui est un peu la gestion du projet au jour le jour. Je m'occupe de m'assurer que le développement du projet se passe bien. Je gère si tu veux plus l'implémentation au jour le jour avec Damien Damien: est épaulé par Philippe. Il faut qu'on discute. Je commence à travailler sur d'autres projets. Partager le knowledge sur certains projets histoire que si quelqu'un a un problème un jour ou quoi qu'on puisse gérer à plusieurs que tout soit plus ou moins connu et qu'il n'y ait pas de trou à un moment donné si jamais... Plus important pour la partie implémentation.		Donc j'ai dû apprendre certaines bases aussi. Sur les nouvelles technologies qui sont mises à notre disposition pour construire tous ces logiciels toutes ces applications on essaye d'ailleurs de rester à la page et de voilà mettre à jour un maximum ça peut être qu'on pourrait qualifier ça d'un peu innovant.	En gros on a fait une calculatrice enfin l'idée c'est ça. L'application elle fait principalement deux choses, enfin il y a trois gros aspects je dirais : il y a l'aspect collecte de données, il y a l'aspect reporting donc c'est présenter toutes ces données sous une certaine forme pour en retirer des informations [...] et alors il fallait aussi leur permettre de créer eux-mêmes leur questionnaire ça c'est le troisième volet.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
Et quand on a des choses compliquées à mettre en place, on profite aussi de son (Michel) expérience. On dit voilà on a ça, on a cette solution-là est-ce que tu es d'accord avec ou est-ce qu'on va droit dans le mur, et cetera donc il est quand même de bon conseil. Il a aussi l'expérience de plusieurs projets et voilà c'est quand même l'ange gardien qui reste là, mais voilà. Au début du projet, Michel et Geoffroy y ont déjà travaillé donc ils ont posé les jalons.	Au jour le jour on a des objectifs, des choses à implémenter et donc on discute avec Damien, et cetera, on met en place les solutions au problème et on les implémente et au-dessus de ça. On se voit tous les jours. Avec Michel j'essaye de lui rendre compte des choses un maximum, dès qu'il y a un problème ou quoi. On a les mains libres, mais on ne va jamais rarement au-delà de ce dont a besoin le client. On discute beaucoup. Tu vois c'est pas comme si on nous poussait à être innovant, on est libre en fait! Il y a pas mal de challenges à faire. On est très libres et ça permet de proposer des idées de ne pas avoir Michel le lundi matin : « Vous allez faire ça, ça, ça et ça » et voilà alors du coup tu suis un petit peu le chemin quoi.	Il y a pas mal de challenges à faire. On est très libres et ça permet de proposer des idées de ne pas avoir Michel le lundi matin : « Vous allez faire ça, ça, ça et ça » et voilà alors du coup tu suis un petit peu le chemin quoi.	Il y a le travail en équipe. Damien est arrivé il était un très junior ben j'ai du un petit peu m'en occuper. Certainement on est libre de pouvoir proposer des choses. Il faut faire gaffe aussi je veux dire tu vois tu ne peux pas faire n'importe quoi non plus. Tu as parfois l'impression que c'est une super idée et puis après tu en discutes cinq minutes avec quelqu'un qui te lève un point et tu dis ah oui, ça je n'y avais pas pensé ou des bêtises du style quoi !

Innovation			Nature du projet → Follower
Processus			
Exploration	Implémentation	Idée	
Au début du projet, Michel et Geoffroy y ont déjà travaillé donc ils ont posé les jalons. Nous on y a été de manière incrémentale. On fait du développement agile. C'est-à-dire que chaque semaine on discute avec le client de ses besoins et on les traduit dans des story si tu veux on morcelle le travail en petits paquets si tu veux.	Il y a des manières standard de faire ces choses-là donc voilà ce ne sont pas des révolutions à chaque fois et si on devait demander à chaque fois à Michel ce qu'il en pense ben en fait quel serait mon rôle quoi tu vois ? Il faut rester terre à terre, au jour le jour il faut que le travail avance donc on a pas vraiment le temps de s'arrêter une semaine et de dire voilà je vais trouver ce qu'il faut, voilà.	Eux ont une problématique, on essaye au mieux de comprendre ce que eux veulent. Parfois c'est la partie la plus compliquée, c'est de vraiment se rendre compte ce dont le client a besoin. Après tu réfléchis aux solutions que tu vas proposer pour arriver à ce que eux veulent faire. Enfin les (idées) mettre ensemble pour avoir encore une meilleure.	C'est un tas de nouvelles expériences et un bon sentiment qui en ressort.

Annexe n°29 : Grille d'analyse interview Nostalgie – Leader

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...						
	Interlocuteur	Raison d'innover		Contexte organisationnel		
		Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
NRJ	Leader	On a si tu veux aujourd'hui l'impérieuse nécessité d'être créatif et d'innover. Et c'est juste indispensable, et je vais dire impérieux. C'est même plus fort, dans l'univers qui change en permanence.	Nous ne sommes pas en télévision. Nos concurrents le sont. On va vers un nouveau paradigme, on est dans une économie disruptive que je préfère appeler économie de réinvention. Et là on retrouve le terme inventer donc innover.	Veulent mettre en place une nouvelle structure. Dans l'holocratie tu as tout ce qui est pyramidal, hiérarchique qui disparaît. Ça veut dire qu'il y a encore des responsabilités, des missions, mais la fameuse pyramide hiérarchique s'écroule au profit de cercles. Donc on va, pendant toute l'année qui vient, on va mettre en place, se faire aider par une personne qui est totalement spécialisée dans le domaine (holocratie) et qui va nous aider à innover dans ce cadre.	NRJ (actionnariat français à 50%) a du mal à investir dans de l'innovation, peur du risque.	On a parfois un coup de retard (en innovation), alors c'est une question de, de... priorités, d'argent de... Disponibilité.

... Caractéristiques de l'environnement → Leader

Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
Christine - Marco - Quelqu'un de NRJ - Quelqu'un de Nostalgie - Khalid - Steph	Donc si tu veux petit à petit tu vois monter en puissance 1, 2, 3, 4 personnages et c'est mieux comme ça. Et tu fais naître de manière empirique, des compétences. Que tu n'avais pas au départ. Et donc tu as une... Responsable technique, Christine, qui n'y connaissait rien, qui était ingénieur du son. Tu as donc quelqu'un de chez NRJ et quelqu'un de chez Nostalgie. Et puis, ça donne, tout un coup ça éveille chez les uns et les autres... Chez Khalid, ça a donné aussi l'envie de participer aussi à tout ça... Si on prend Steph son objectif c'est effectivement de relancer, d'organiser des réunions régulières, de se poser les bonnes questions à propos de la technologie, à propos du budget à propos du contenu à propos de la manière dont on l'organise, à propos de la manière dont on fait évoluer la structure. Le leader opérationnel c'est là où... Il... C'est l'objectif à atteindre c'est que cette télévision tourne et qu'elle soit sur les plateformes de distribution. Et donc tu tombes sur des gens qui ont envie, d'essayer et qui n'ont pas la formation au départ. Mais qui se forment.			Nous sommes un média qui devons traiter le son, l'image et le texte, le son on fait, le texte on a fait sur le web maintenant il faut de l'image. Nous ne sommes pas en télévision. Nos concurrents le sont, on doit l'être. On se rend compte que l'image est indispensable et notamment pour une radio comme NRJ puisque les jeunes sont de plus en plus à la recherche d'images.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
En me demandant le matin, quoi de neuf ? Si tu as la créativité chevillée au corps, je pense que naturellement tu inspires. L'innovation c'est saisir les opportunités. J'ai aussi l'optimisme. Face à un problème, imaginer une solution et tout faire pour la réaliser. Donc un leader (...) doit absolument faire en sorte que son équipe se tienne, se remplace, se complète, pour pouvoir faire en sorte que ce que tu crées et ce en quoi tu innoves puissent être réussis. Et donc le leader stratégique a une vision de là où il veut emmener l'entreprise. Il faut avoir un esprit agile. En fonction de l'avancée, on est assez souples donc tu peux être surpris d'une avancée, tu ne t'attendais pas à ça et donc ça crée une opportunité pour créer plus vite quelque chose ou pour créer quelque chose que tu ne t'imaginais pas pouvoir créer.	Le rassemblement de gens crée quelque chose.	Ils savent qu'ils doivent avoir une télévision qui s'appelle NRJ TV en flux continu.	L'échec est aussi une clé pour innover. Être optimiste et à chaque fois qu'il y a un élément négatif, un obstacle en faire une opportunité. Si tu as en tête l'idée de créer quelque chose tous les jours, si tu es optimiste, ce sont des valeurs de base, et si tu fais d'un échec une opportunité pour pouvoir aller plus loin, même si c'est lourd parfois, tu innoveras.

Innovation		
Processus		
Exploration	Implémentation	Idée
Et au fur et à mesure, de manière assez empirique en fait, et je me rends compte que la boîte fonctionne assez fort de manière empirique. Donc tu franchis déjà la première marche, tu vois où tu aboutis et puis tu franchis la deuxième. Je pense que ça permet beaucoup d'agilité. À un moment ça te permet de redescendre sur la première, et puis remonter à la troisième c'est le côté sinueux. Au départ je pense, dans notre univers qu'il faut un peu laisser les choses se mettre, ne pas mettre des carcans, de structure, il faut laisser la chose vivre.	Et puis à un moment tu dois pouvoir te dire OK, je dois structurer ça parce que là maintenant ça part un peu dans tous les sens. Difficulté à dire à quel moment il sait qu'il doit passer de l'un à l'autre. On pourrait dire même si pour moi ça n'est pas nécessairement le cas, mais on pourrait dire au niveau budgétaire. Donc je pense que le business modèle ou le business plan incite à structurer plus les choses. C'est de la créativité tout le temps. Même pour un budget il faut être créatif.	Nous sommes un média qui devons traiter le son, l'image et le texte, le son on fait, le texte on a fait sur le web maintenant il faut de l'image. C'est le groupe qui se dit en interne aujourd'hui qu'est-ce qui nous manque pour pouvoir continuer à nous déployer.

Annexe n°29Bis : Grille d'analyse interview Nostalgie – Follower

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...				
		Raison d'innover		Contexte organisationnel ...
	Interlocuteur	Internes	Externes	Pyramide de l'organisation
NRJ	Follower			

... Caractéristiques de l'environnement → Leader ...

... Contexte organisationnel		Caractéristiques de l'équipe...	
Taille de l'entreprise	Moyens à disposition	Taille de l'équipe	Compétences
On est 50 ils sont 500 en face, on a pas les mêmes moyens que ce soit des moyens humains ou des moyens financiers. Eux ne prendront pas de risque justement. Parce que, c'est des grosses boîtes, c'est des grosses structures ils ont tout un processus de validation qui fait que ça doit passer par 15 personnes donc quand tu arrives à la 14ème personne et qu'elle te dit non ben pouf ça remet tout en compte. Dans un petit groupe comme ça, ce qui émerge c'est ça, c'est la créativité, l'innovation parce que il y a que ça qui va nous permettre de peut-être aller concurrencer nos concurrents. Et je pense que oui, c'est une structure qui permet ça parce qu'on est peu et qu'on doit faire beaucoup.	On peut pas dire qu'on a les moyens financiers et on a pas les moyens humains donc il faut qu'on aille les chercher ailleurs. Pour NRJ Hits ben on n'a pas les moyens, mais il faut quand même qu'on y arrive. NRJ Hits on arrive avec un petit budget, une chaîne de tv ça coûte entre 6 et 10 millions d'euros, nous on en est très très très très loin. On est à peine à 600 000 euros. Et pourtant, et pourtant je suis convaincu qu'on va réussir à faire de l'audience. Et c'est ça qui est génial, c'est que c'est un vrai challenge de te dire OK, je veux mettre la barre ici, mais j'en ai pas les moyens, mais je vais quand même me les donner. C'est pas le pognon qui nous fera qu'on deviendra numéro un ou pas, c'est l'investissement de chacun, les ambitions, la créativité et le fait que voilà on ait envie ça c'est le plus important c'est comme dans tout dans la vie. Si t'es positif et que tu as envie, normalement ça suit quoi.	Marco - Christine - Khalid - Frisko On a un ADN moi ce que j'appelle et NRJ, Nosta a un vrai ADN. Le fait que voilà on ait envie ça c'est le plus important.	On m'a nommé il y a deux ans pour m'occuper du projet NRJ Hits dans sa globalité. J'ai développé, j'ai développé depuis deux ans. On va le faire avec innovation et avec créativité voilà et surtout avec passion.

... Caractéristiques de l'environnement → Leader			Leader
... Caractéristiques de l'équipe		Type d'innovation	Rôle donné au leader
Âge	Expérience		
On est dans l'état d'esprit d'une boîte jeune, dynamique, et tu peux même avoir 40 ans et t'y retrouver.	Moi j'ai eu la chance de faire d'autres choses à côté qui ont permis d'apporter cette expérience. Après voilà, c'est quand même un nouveau domaine, c'est quand même un nouveau métier et on apprend.	Mon rôle a vraiment été de mettre en image ce projet parce qu'il n'y avait rien. On parle vraiment d'une création. On part d'une copie blanche si tu veux.	Steph m'a donné 100% confiance, il m'a donné sa vision, Marc aussi et moi j'ai eu la mienne on était tous les trois d'accord, on était sur la même longueur d'onde si je peux dire. Marc a donné toutes les responsabilités à Steph qui Steph me les a données. Soutenu d'une manière psychologique j'ai envie de dire. Pas d'une manière financière dans un premier temps. Il y a eu un vrai soutien d'ambition j'ai envie de dire voilà. C'était une ambition qu'on avait commune. Si tu n'as pas le soutien de tes camarades ou de tes collègues, tu ne peux pas faire grand-chose. Importance du soutien d'en haut et de autour. Marc m'a fait confiance, je lui ai fait confiance. Confiance mutuelle. Ça (Marc) reste un capitaine d'un navire.

Effet du style de leader sur le résultat

Leader → Follower	Leader → Environnement	
Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
On a fait confiance à mes compétences par rapport à la vidéo, par rapport à l'habillage, par rapport à la production pour pouvoir voilà créer, parce qu'on parle vraiment d'une création. J'ai développé, j'ai développé depuis deux ans. Je pense que pour être ici il faut avoir cet (devoir être créatif pour trouver des solutions) état d'esprit. Il faut être jeune, il ne faut pas être en fin de carrière on va être franc.	Il faut qu'on soit tous dans le même sens de la rame tu vois, qu'on rame tous dans le même sens. S'il y en a qui rament dans l'autre sens clairement ça fait ralentir le bateau. C'est des vrais challenges ici. C'est pas tout cuit comme à la RTB ou à RTL.	C'est l'ambiance d'une boîte jeune et d'une boîte à petite échelle (qui apporte l'envie d'innovation). On a besoin de prendre des risques, des risques calculés on ne va pas se mentir non plus. Soutien dans la prise de risque. Une boîte comme ça si on est pas soutenu par la prise de risque on ira pas bien loin. Il (Marc) est toujours très très optimiste. Il motive aussi. Comment on fait pour se relever ? Ben on le fait grâce à un mec comme Marc qui arrive à motiver les troupes, qui arrive à garder le cap. Il cultive ça aussi je pense, cette culture de on peut le faire. Tout est une question de moyens et de gens aussi qui t'entourent, d'équipe quoi. L'énergie qui est mise de chacun pour aller au-delà de ce qu'on est capable de faire en fait.

Innovation			Nature du projet → Follower
Processus			
Exploration	Implémentation	Idée	
		Ben y a pas vraiment eu d'idée en soi parce que c'est un petit peu la suite logique pour un groupe média comme le nôtre. Ils (Stéphane et Marc) m'ont suivi dans un premier temps, il y a eu des doutes dans un deuxième temps...Il y a eu une grosse grosse réflexion... (Via) Des débats, des brainstormings, on a beaucoup discuté. On a aussi eu l'aide de consultants extérieurs qui sont venus nous donner un peu leur expertise à propos du métier	J'ai appris énormément, j'ai appris pleins de choses sur l'humain, sur la technique. Ça m'a fait découvrir un domaine que j'aimais beaucoup. Moi en fait ce que j'aime c'est créer, innover. Donc c'est chouette d'arriver dans ce truc où on va pouvoir créer, on va pouvoir innover dans ce domaine où on a l'impression que tout a déjà été fait. C'est pour ce genre de chose qu'on aime bien faire des heures sup et qu'on s'amuse vraiment à son boulot.

Annexe n°30 : Grille d'analyse interview Biogaz du Haut Geer – Leader

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...						
	Interlocuteur	Raison d'innover		Contexte organisationnel		
		Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
Biogaz du Haut Geer	Leader	Ça permet de trouver des créneaux dans le secteur qui ne sont pas encore fournis. Ça permet aussi d'avoir plusieurs produits à mettre sur le marché. Ça veut dire de pouvoir contenter plusieurs sortes de clients. Intérêt provient de mon métier précédent. Et partisan d'utiliser au plus la matière qui est sur le site.	Cela comble des besoins qu'aucun autre producteur n'a encore comblés. Je pense que l'innovation est indispensable si on veut mettre un produit concurrentiel sur le marché. Si on veut se démarquer de ses concurrents.	Je pense que la grande chance que l'on a ici c'est d'avoir tous des compétences différentes. Et grâce à toutes ces compétences différentes, on a beaucoup plus de possibilités d'avoir un œil, une vision différente d'un produit ou d'un objectif ou d'une amélioration parce que chacun va penser dans son secteur.	Vu la petite dimension et la complexité de l'entreprise, on a vraiment intérêt à avoir un maximum de compétences différentes.	C'est relativement difficile de mettre ces innovations dans les priorités et de faire en sorte que tout le monde s'en préoccupe et donne un avis.

... Caractéristique de l'environnement → Leader				
Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
Alexandre - Albert - Adrien	Ils ont tous les trois des compétences relativement différentes. Donc chacun remonte ses informations en fonction de son secteur de compétences. Alexandre et Albert travaillent ensemble. Pour mettre les machines en place, les raccorder, les mettre en route. Quand on a mis le projet des briquettes en route, en fait Alexandre et Albert ne travaillaient pas ici. Donc ils n'ont pas géré la mise en place de la ligne, mais maintenant ils la gèrent de manière technique. Au niveau des idées pour l'amélioration ça, ça vient de la part d'Alexandre, Albert ou Adrien qui remontent avec les informations et puis après on regarde ça ensemble.		Les idées proviennent toujours de ceux qui utilisent le matériel. Et chaque personne a ses activités principales.	Les briquettes ne représentent que 1/5 de notre chiffre d'affaires. Donc c'est de loin pas le secteur prioritaire de l'entreprise. L'innovation n'est pas beaucoup poussée dans cette branche-là.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
Quand j'ai des idées à mettre en place et bien j'en fais part à l'équipe. Pour tout ce qui est autre innovation de l'entreprise ça c'est uniquement moi qui m'en occupe. Parce que j'ai la chance d'avoir énormément de contacts avec des personnes en dehors de l'entreprise. Avec d'autres secteurs d'activité si tu veux. Je transfère la patate chaude. Ouvert aux nouvelles idées d'amélioration. J'essaye d'être le plus attentif possible aux remarques, aux conseils. Partir d'une remarque pour induire une réflexion sur une possibilité de changement. Les briquettes ne sont pas un secteur prioritaire dans l'activité de l'entreprise. C'est pas un sujet prioritaire. Nécessite une grande attention de la part du leader qui n'est pas toujours le cas. N'est pas réceptif à ce qu'ils racontent. Donc voilà il y a encore des choses à améliorer.			

Innovation		
Processus		
Exploration	Implémentation	Idée
Quand j'ai des idées à mettre en place et bien j'en fais part à l'équipe. Ça reste dans un petit coin de leur tête et puis c'est oublié parce qu'ils ont autre chose à faire. Et puis il faut revenir à la charge, y avez-vous pensé, etc. Ici, on part d'un besoin: comment est-ce que je vais me chauffer? Achat d'une presse et amélioration du criblage.		À chaque fois que tu rencontres d'autres personnes, si tu es un minimum à l'écoute et attentif, il y a pas mal de choses à prendre comme information qui permettent d'améliorer les choses ici. Intérêt provient de mon métier précédent. Et partisan d'utiliser au plus la matière qui est sur le site.

Annexe n°30Bis : Grille d'analyse interview Biogaz du Haut Geer – Follower

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...						
	Interlocuteur	Raison d'innover		Contexte organisationnel		
		Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
Biogaz du Haut Geer	Follower	Il y a plein de possibilités à faire.	C'est un domaine où on n'est pas énormément en Belgique. Et chacun aimerait bien aller le plus vite possible, mais pour tout le monde c'est un petit peu la même chose... Il manque du temps et de l'argent.			On a beaucoup de projets, le problème c'est souvent le temps et l'argent.

... Caractéristique de l'environnement → Leader				
Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
Alexandre - Albert	Moi je fais toutes les améliorations dans l'automate, la commande des pistons, etc. Je suis un peu le seul à comprendre ce qui se passe au niveau automation. Je me pose quand même beaucoup de questions, mais au final je les exécute souvent. Albert est mécanicien. Lui va peut-être souder quelques pièces pour vraiment faire le gros œuvre de l'amélioration. C'est des recherches que je fais sur internet ou dans des bouquins qui m'apprennent quand même pas mal. Et que je ne ferais pas si je n'avais pas des projets comme ça. J'adore faire des recherches et téléphoner à des gens pour qu'ils m'aiguillent.			On a tout un projet pour l'amélioration des briquettes. Parce qu'on compte faire de l'alimentation pour le bétail. Et alors il faut un peu améliorer la presse pour qu'elle puisse... Donc on l'a reçue d'usine de base elle ne fonctionnait que pour le bois, alors il y a quelques pistons qui doivent aller un peu moins fort,... Pour par exemple des carottes, etc... Et donc là c'est la partie automation que je changerais pour pouvoir attaquer d'autres produits. On pourrait utiliser cette presse pour autre chose que pour du bois.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
Il (Gaëtan) est arrivé avec l'idée, il a dit voilà le matériel que vous avez, voilà les moyens que vous pouvez avoir et débrouillez-vous pour que ça marche. Au plus il me laisse faire dans ce qu'il (leader) ne comprend pas au plus je suis content. Parfois il nous impose des choses un peu inutiles. Comme parfois on pensait que c'était inutile alors que le résultat était vachement bien. Il doit s'améliorer un peu, mais dans l'ensemble c'est vachement bien.	C'est un peu difficile parfois d'expliquer ce que je peux faire comme amélioration. Donc souvent je les fais et une fois que ça fonctionne je montre et j'explique. Pour les petites choses d'une journée ou deux de travail c'est ce que je fais. Autonomie. Si c'est au-delà d'une ou deux journées alors j'en parle parce que ça demande un peu trop de temps. Alors j'en parle et j'essaye de convaincre avant de le faire.	Il n'y a pas de pression de temps. On fait ça pendant en temps morts. Donc on a le temps et heureusement parce qu'il faut du temps. Mais je pense que après deux semaines si ça ne va pas on va me dire arrête là, mais...	

Innovation			Nature du projet → Follower
Processus			
Exploration	Implémentation	Idée	
Il (Gaëtan) est arrivé avec l'idée. Lui il a son idée qui germe dans sa tête tout doucement et puis il nous en fait part et on y pense un peu tous. Et puis on pense à quelque chose à faire et on y pense aussi et puis on met nos idées en commun et puis si les deux sont d'accord on le fait, si les deux ne sont pas d'accord on discute si lui est d'accord et nous pas ben souvent on le fait quand même.	On a fait quelques tests et puis avec l'ordinateur tu programmes (...) et puis on arrivera bien un jour à quelque chose de correct.	Est parti d'une machine initiale et a pensé à des améliorations pour la convertir en compresse pour le bétail.	Je pense sincèrement que c'est beaucoup de travail pour... pas sûr d'avoir un résultat. Se faire imposer des choses dont on est sûr de l'inutilité c'est un peu moins motivant. Je suis sceptique. C'est possible que je me trompe totalement je ne m'y connais pas du tout. C'est super motivant (des nouveaux projets). On fait des recherches, on comprend mieux des machines, on les améliore. C'est super gai à faire. C'est ce qui me passionne à fond. Projets imposés (vs) projets free lance// Projet autonome (vs) projet détaillé avec beaucoup d'instruction. C'est pour ce genre de choses qu'on aime faire des heures supp.

Annexe n°31 : Grille d'analyse interview DBB Spirits – Leader

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...						
	Interlocuteur	Raison d'innover		Contexte organisationnel		
		Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
DBB Spirits	Leader		Dans le monde d'aujourd'hui toute société doit s'adapter. Il y a beaucoup d'élus pour peu de réussite. Elle (l'innovation) est primordiale. L'innovation aujourd'hui est une question de survie pour les entreprises. Dans le monde d'aujourd'hui toute société doit s'adapter. Nous sommes un secteur qui évolue de manière cyclique et parfois violente. Donc il faut toujours en R&D surfer sur des nouvelles vagues pour pouvoir prendre le train en route.		On est une petite boîte et chacun a ses responsabilités. Nous on est une PME ici, petite où tout peut aller très très vite. Si à un moment on a une idée de génie, je dis voilà, on lance.	On a des process qui nous permettent de faire des produits que d'autres ne savent pas faire. Ça c'est l'expérience et le savoir-faire de 25 ans. Dans une PME tu n'as pas les moyens de te payer une cellule Recherche et développements. Et quelque part c'est pas plus mal parce qu'on ne fait pas de la recherche scientifique. Nous c'est une recherche spécifique, mais qui touche à tous les métiers donc on discute avec tout le monde. Permet de savoir dès le départ qu'il est possible de vendre le produit.

... Caractéristique de l'environnement → Leader

Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
On est dans une petite boîte donc on sait qu'il y a trois personnes clés. Ce sont ces trois personnes clés qui vont jouer. Il y a tous les employés qui sont impliqués dans ce processus.	On est une petite boîte et chacun a ses responsabilités. Dans l'entreprise on est tout le temps en contact. Il y a tous les employés qui sont impliqués dans ce processus. Il y a des responsables qui ont des missions bien définies et dans des domaines bien définis.			Ca remonte il y a 6, 7 ans d'ici on avait lancé une liqueur qui s'appelait Radical. Et les gens retrouvaient le goût du bonbon qui existe depuis 1899 couilles de singes et appelaient ça couille de singe. Et donc j'ai décidé de déposer la marque couille de singe. Et nous avons fait une première version de la couille de singe. On a fait faire le design par un petit graphiste. Et puis il y a 3 ans en décembre, j'ai décidé de faire appel à un bureau de graphisme très haut de gamme avec l'intention de pouvoir développer les couilles de singe en Monkey Balls. C'est un produit spécifique lié avec le bonbon, parce que là on a fait un concept assez différent de ce qui existe sur le marché. Qui crée une niche dans laquelle on se trouve.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
Recherche et développement au niveau produit. On oriente en fonction des tendances, en fonction de ce qu'on veut avoir. Chef d'orchestre. C'est moi qui ait eu les idées c'est moi qui les ai mises en application, on les a testées... Mais bon on s'entoure de toute une série de personnes compétentes. C'est un management traditionnel. Il y a des responsables qui me rapportent. Le contrôle de l'ensemble du projet c'est moi qui le fais. Continuer à faire de la recherche et développement sur tout ce qui est embouteillage, technique, technologie, etc. Tu dois donner un impulse à quelqu'un il faut lui dire: il faut aboutir à ça, mais toutes les bonnes idées qui viennent à côté il faut les prendre bien entendu.	Il y a tous les employés qui sont impliqués dans ce processus. Eux sont au courant et suivent étape par étape et sont responsables de la gestion de certaines étapes. Et puis il y a ceux qui sont impliqués uniquement sur la fabrication de produit ou sur un développement produit. À qui on montre des choses, mais pas tout. Et puis il y a ceux qui ne sont pas au courant et le jour où on lance le produit ils l'apprennent. Il y a des responsables qui ont des missions bien définies = des mini chefs d'orchestre en dessous. Il y a des personnes qui dans leurs tâches ont de la recherche et développement. Tu as toujours une marge de manœuvre parce que c'est de la créativité.	Il y a des responsables qui ont des missions bien définies et dans des domaines bien définis. On a des réunions, et puis dans la mission de chacun on explique bien les choses.	Il faut savoir saisir les opportunités aussi. Il faut toujours expliquer le pourquoi du comment. Si c'est bien expliquer pourquoi c'est bien, si c'est moyen pourquoi c'est moyen et si c'est mauvais pourquoi c'est mauvais. Pas dire c'est mauvais point. Le fait que tout le monde soit excité et tout le bazar pour moi c'est très positif. Donc c'est prometteur pour le produit. Il faut être au courant de ce qui se passe il y a un savoir-faire qui est là.

Innovation			Nature du projet → Follower
Processus			
Exploration	Implémentation	Idée	
Premier produit qui avait été lancé. Et puis ils ont changé de nom. Ont déposé la marque et le concept. Refais le design par un graphiste. Avec l'intention de pouvoir développer "Couille de singes" en "Monkey balls" par après. On a fait un concept assez différent de ce qui existe sur le marché, c'est tout nouveau. On a un système qui est mis en place et des procédures qui sont suivies en fonction du lancement de nouveaux produits. Jusqu'à l'aboutissement pour faire des tests et à un certain moment on arrête ou on va plus loin en fonction des tests. Parce qu'on peut se tromper à certains moments. Au niveau recherche et développement de produit, il y a des produits qui peuvent aller très vite et là c'est toute l'expérience qui fait qu'on peut aller très vite. Si à un moment on a une idée de génie, je dis voilà, on lance. Alors on fait l'inventaire, qu'est-ce qu'on a dans notre tiroir? Quand tu crées un produit, il y a des milliards de possibilités. Tu peux tout créer.	Tout se fait en même temps. Voilà on peut travailler sur le produit tout en travaillant sur le packaging, tout en travaillant sur la distribution, tout en travaillant sur... Tous ces éléments se croisent. Tu as un milliard de possibilités. Par contre à un moment tu dois faire appel à tes fournisseurs, et à des particularités. Les compositions, il y a pleins de trucs derrière c'est assez complexe. Et donc il faut qu'on ait derrière ça un éventail de fournisseurs chez qui on peut aller chercher nos besoins. On a des process qui nous permettent de fabriquer des produits que d'autres ne savent pas fabriquer.	Il faut savoir saisir les opportunités aussi. Si à un moment on a une idée de génie, je dis voilà, on lance. En tout cas on lance toute la procédure pour faire tout le plus vite possible. On part des intuitions, du marché, des études, des souhaits des consommateurs, des tendances, etc. Les idées à côté il faut les prendre bien entendu. Il ne faut pas être plus malin que tout le monde. Et on va chercher souvent des idées qui existent chez les autres. C'est pas voler des idées, c'est aller chercher des idées qui vous font réfléchir et qui font qu'on pense à quelque chose ou qui améliore quelque chose et qu'on crée des choses.	On est en train de travailler sur un nouveau concept pour l'instant les gens sont en train de s'exciter. Donc c'est ça, c'est la motivation, le fait d'avoir quelque chose de vraiment chouette.

Annexe n°31Bis : Grille d'analyse interview DBB Spirits – Follower

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...					
Interlocuteur	Raison d'innover		Contexte organisationnel		
	Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise	Moyens à disposition
Follower		Malheureusement le produit ne suffit plus. Il faut être un step devant par rapport aux autres, par rapport au marché, etc.	Comme on est une petite entreprise et bien on a tous des rôles différents à savoir des casquettes différentes. C'est aussi l'avantage d'une PME c'est que tu apprends beaucoup et que tu touches un peu à tout et que aucun jour ne ressemble à un autre. Ça demande beaucoup de volonté, mais ça ne me pose pas de problème parce que j'aime bien m'investir. Aussi je suis la seule fille dans l'entreprise donc ça donne un autre regard, ça apporte aussi autre chose. Il ne peut pas tout gérer par ce qu'il y a trop et il faut savoir déléguer.	On se connaît très bien vu qu'on travaille pas mal ensemble. On sait comment l'un et l'autre fonctionnent et ça permet d'aller beaucoup plus vite et beaucoup plus loin. On est une PME, on n'est pas une multinationale avec x millions de budget et de personnes donc l'innovation prend plus de temps. Mais je pense que aller plus vite ça serait dangereux pour nous, pour la cohésion, pour le bien-être des marques.	La confiance est là donc ça c'est bien ça te pousse à donner le meilleur de soi même. Il connaît l'importance du projet et nous pousse et nous donne les moyens et apporte sa patte aussi. On est tous surchargés de travail.

... Caractéristique de l'environnement → Leader				
Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
Parce que travailler à deux c'est déjà plus simple que de travailler à six.	Avec mon regard différent, mon approche différente, de se dire ben c'est peut-être le moment d'analyser les choses de regarder ça de manière différente. On fonctionne très fort en brainstorming et ce sont vraiment des décisions qui se construisent ensemble. On fonctionne très fort en réunions on fait le point et puis on dit comment on travaille. Pour faire le point et aller de l'avant. Ça se passe souvent avec Marc et moi. Participer pour participer ça n'aurait pas beaucoup de sens parce que ce n'est pas leur rôle. Après on écoute aussi l'avis de nos collaborateurs on est pas fermé. Pour tout ce qui s'agit de décision, etc on essaye d'avancer en duo et ça marche plutôt bien donc tant mieux. Après on travaille chacun de notre côté ce qui est normal et heureusement on a tous les deux besoin de notre indépendance face à ça.			On a dû jouer autour d'un concept.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
Je sens qu'il est hyper professionnel, qu'il sait ce qu'il veut et qui va aller de l'avant. Le courant passe bien et que son tempérament correspond très bien au mien et c'est important pour ton investissement dans le projet. C'est quelqu'un de très ouvert, il est toujours là pour écouter. S'il n'est pas d'accord, va expliquer pourquoi. C'est très bien ça permet de grandir et d'avancer. Il sait aussi te dire quand ça va bien et ça c'est rare et ça t'encourage mine de rien. Après à un moment il devra trancher et forcément c'est lui qui tranchera. Mais si j'avance des arguments valables, il va toujours m'écouter. C'est quelque chose de très valorisant parce que tu du coup tu ne te sens pas bloqué dans quoi que ce soit. Il sent très fort les choses et est très attentif à ça. Le jour où il ne s'amusera plus, il partira. Il peut se remettre en question. Il est investi. Laisser ses acquis de côté. C'est prendre des risques, et prendre des risques oui c'est dangereux et donc je pense qu'à ma place c'est plus facile qu'à la place d'un patron qui se dit ben voilà j'ai quand même mes coûts, j'ai quand même mon truc, j'ai des salaires à payer... J'apprends beaucoup parce qu'il a beaucoup d'expérience. Et il (Marc) m'accorde du temps.	Avec moi mon regard différent, mon approche différente, de se dire ben c'est peut-être le moment d'analyser les choses de regarder ça de manière différente. J'ai goûté les produits. Je participe à tout ce qui est recherche et développement. Ce n'est pas mon rôle, mais je participe au brainstorming de tout ça. D'ailleurs c'est Benoît qui s'en occupe. Et donc du coup ben on lui donne des idées aussi. Peut proposer des idées et soutien de la part du leader. Et confiance mutuelle qui aide à avoir une marge de manœuvre. J'ai plus de liberté et ça me correspond. Caractéristique personnelle du follower: C'est quelque chose que j'aime bien, qui me dynamise et dans lequel j'ai un peu d'autonomie parce que c'est dans mon caractère je ne supporterais pas qu'on m'étouffe.	C'est vraiment ça qu'on veut être c'est unique et différent. Il y a une vraie volonté de sortir de nouveaux produits. C'est un projet d'avenir.	Il y a une volonté (d'innover), mais pas encore assez présente. Par exemple en R&D on a des super trucs, mais ça ne bouge pas encore assez. On a encore des petits blocages. Il y a quand même des budgets et tout ça, on ne peut pas partir tous azimuts. On ne peut pas être tout le temps dans l'innovation aussi non on y est jamais.

Innovation			Nature du projet → Follower
Processus			
Exploration	Implémentation	Idée	
D'abord il y a une partie analyse et on se dit où on en est? Ensuite on va se dire qu'est-ce qu'on veut? Et puis comment est-ce qu'on s'en donne les moyens? Et donc dans ces trois étapes il y a une volonté de se dire voilà qu'est-ce qui se passe? Qu'est-ce qui va les attirer? Qu'est-ce qui est différent des autres? Parce que c'est vraiment ça qu'on veut être, c'est unique et différent. Malheureusement le produit ne suffit plus. Personne ne connaît un shot avec un bonbon ben personne ne le fait donc ça attire.	Il faut éduquer les commerciaux qui vont eux-mêmes dans les bars. Ça prend du temps à mettre en place, mais c'est payant.	On s'était fort reposé sur ce qu'on avait. Mais il y avait une volonté de vouloir bouger, de vouloir changer, de vouloir donner un nouveau souffle parce qu'on avait pris un coup de vieux quoi. Mais ils en étaient conscients aussi non ça n'aurait pas pu marcher. On a une cible 18 - 30 ans ben forcément je suis en plein dedans et donc forcément ça a plus d'impact de se dire ben voilà comment est-ce que toi tu verrais les choses? Du à ma formation je savais que ce n'était pas bon. Influencée par ses caractéristiques personnelles. Regarde ce qui marche est-ce qu'on ferait pas un truc dans le style? Ou on ne s'inspirerait pas de... Le produit existait déjà quand je suis arrivée. Mais il n'y avait pas de matériel de promotion pour pousser le produit. On voulait jouer autour d'un concept parce qu'on n'avait vraiment aucun concept autour.	C'est quelque chose que j'aime bien, qui me dynamise et dans lequel j'ai un peu d'autonomie parce que c'est dans mon caractère je ne supporterais pas qu'on m'étouffe. C'est aussi un challenge parce qu'on part de zéro. C'est un projet que j'aime et qui me correspond. Tu ne te dis pas que tu fais ça pour être payé, mais parce que tu aimes et on s'amuse.

Annexe n°32 : Grille d'analyse interview Belrobotics – Leader

Caractéristiques de l'environnement → Leader ...					
	Interlocuteur	Raison d'innover		Contexte organisationnel ...	
		Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise
Belrobotics	Leader	On est obligé de montrer rapidement un plus par rapport aux méthodes traditionnelles.	On est obligé de montrer rapidement un plus par rapport aux méthodes traditionnelles. Les exigences augmentent sans arrêt et donc on est obligé technologiquement d'évoluer. Aujourd'hui les clients ne peuvent plus imaginer qu'une machine comme un robot soit limitée. D'une part la clientèle demande des applications plus riches que ce qu'on offrait et deuxième chose les normes nous obligent également à faire évoluer le matériel.	On fait partie depuis un an et demi d'un groupe japonais qui nous aide au niveau distribution, mais qui est dans une technologie tout à fait différente de la nôtre. Et ces gens ont l'intelligence de nous laisser une certaine liberté. Ce qui est bon chez nous serait étouffé si c'était intégré dans un grand groupe qui imposait sa manière de faire. On a le support d'un groupe, mais nous avons une certaine autonomie si je peux dire.	Il y a un processus, qui n'est pas très formel chez nous, mais on est une petite structure.

... Caractéristique de l'environnement → Leader

... Contexte organisationnel	Caractéristiques de l'équipe ...		
Moyens à disposition	Taille de l'équipe	Compétences	Âge
Normes ont changé donc vont devoir adapter leur produit relativement aux normes. D'une part la clientèle demande des applications plus riches que ce qu'on offrait et deuxième chose les normes nous obligent également à faire évoluer le matériel. Investissement lourd qui demande un financement déterminé. Et il n'était pas question qu'on puisse démarrer ce projet-là sans qu'on puisse réunir les ressources financières. Il y a une limite de coûts aussi. Embarquer des fonctions qu'on n'utilise pas ça représente un coût. Mais ne pas le faire ça représente beaucoup d'inconvénients, de coûts et c'est ça qui doit être mesuré. On est un pionnier dans ce que nous faisons. Ça fait maintenant 14 ans que l'entreprise existe et donc que l'on connaît ce que nous faisons. On sait ce qu'on doit faire ou ne pas faire pour avoir un bon produit. Il y a souvent beaucoup de choses qui se présentent en même temps et qu'il faut gérer en même temps. Je n'ai pas eu le temps suffisant.	Marketing et ventes internes- les gens qui, chez nous en interne, produisent ces équipements et donnent le service après-vente de ces équipements - l'équipe d'engineering Pour ce projet il y a une équipe interne et deux équipes externes. Ce sont donc trois entreprises qui travaillent ensemble.	Lors de la décision sur les fonctionnalités à implémenter il y a comme intervenants: les gens qui représentent les clients (marketing et ventes internes) et de temps en temps on implique un client, mais on constate qu'il vaut mieux impliquer le client plus tard, lorsqu'on est au stade des prototypes. Un deuxième niveau ce sont les gens qui, chez nous en interne, produisent ces équipements et donnent le service après-vente de ces équipements (proche de la clientèle et de l'utilisation des machines sur le field). Et évidemment il y a l'équipe d'engineering qui est là quasiment au complet et avec laquelle on discute. Ce sont ces trois compétences-là qu'on met ensemble pour définir les spécificités du produit. Ces trois compétences sont indispensables parce que d'une part on s'assure qu'on traduit bien les demandes du marché. Deuxièmement ça permet d'enrichir la discussion [...] et d'avoir plus d'avis. Et enfin c'est important pour le buying de l'équipe, à partir du moment où on veut que les gens s'approprient une partie du projet c'est important. La meilleure fréquence de réunions c'est toutes les deux semaines. Car l'être humain fonctionne d'une manière qu'il garde à l'esprit, ce qui a été discuté et ça reste à l'esprit. Dans un domaine d'engineering ça prend du temps de former les gens.	Il y a un apport incontestable de créativité d'un des deux partenaires, ce qui est un peu le but recherché. On voulait créer une autre architecture de solution c'était pas facile d'imaginer que notre équipe interne qui travaillait dans une architecture bien connue qu'elle maîtrisait parfaitement qui était sa zone de confort. Je ne pense pas que ç'aurait été facile pour elle de dire OK, j'oublie ce que j'ai fait jusqu'à présent. Je renie quelques-unes de mes convictions antérieures. C'est plus facile pour quelqu'un qui se trouve en périphérie d'amener cette notion de créativité.

... Caractéristique de l'environnement → Leader		Leader	Effet du style de leader sur le résultat ...
...Caractéristiques de l'équipe	Type d'innovation	Rôle donné au leader	Leader → Follower
Expérience			Rôle donné aux employés
	On est dans une logique disruptive. Il y a une partie tangible qui est le logiciel qui lui peut évoluer. Et une partie intangible qui reprend ce qui est mécanique, électronique, ce qui va demander de la fabrication, ce qui va demander une construction, des prototypes et puis une présérie... où on ne peut pas changer facilement les choses, où le changement représente un coût, un risque. On n'est pas dans un milieu où on a une évolution de produit, où il y a un usage.	Présenter le projet avec un budget, planning, analyse de rentabilité. Fonction financière. Une deuxième fonction est une fonction de ressources humaines. A ce niveau-là c'est qu'est-ce qu'on fait en interne, qu'est-ce qu'on fait en externe? Mon rôle ensuite aurait dû se limiter à un suivi de projet. Mais je suis quand même intervenu comme acteur, car j'ai une certaine relation avec le marché et avec les clients. En définissant les priorités par rapport à une certaine fonction, etc. Background d'ingénieur me permet de comprendre ce dont on parle. C'est un atout, mais ce n'est absolument pas indispensable. J'ai un peu de séniorité, j'ai de l'expérience d'avoir mené ce genre de projet dans des sociétés autres. J'ai lu (sur la gestion de l'innovation), j'ai fait quelques séminaires. J'ai une base, mais je n'ai pas de formation réelle. Lorsqu'on a un nouveau projet, on effectue en groupe la technique des six chapeaux et tout le monde regarde le même axe en même temps. C'est une forme de brainstorming. Ça va créer une communication entre les participants et ça va un petit peu réduire le rôle naturel des gens qui sont des influenceurs, ou qui ont un leadership qui n'est pas nécessairement au profit du projet duquel on parle. Les personnes qui vont moins s'exprimer, mais iront plus en profondeur pourront être entendues grâce à cette méthodologie.	Lors de l'exploration: équipe d'ingénieurs assez fortes telles qu'on ne va pas aller rêver n'importe quoi. On va essayer d'être raisonnable. Dans un domaine d'engineering : l'expérience est importante. Il faut essayer d'avoir du staff interne qui peut assurer cette continuité. Mais on ne peut pas non plus staffer en fonction d'un projet déterminé. Aussi non en interne les gens sont invités à aller sur le field, à rencontrer des clients. Il ne faut certainement pas jeter un regard méprisant et un peu trop rapide sur ce que d'autres font. Il y a sans doute des idées intéressantes à prendre. En matière de formalisation on peut être assez léger. Il y a des interprétations qui s'avèrent ne pas être cohérentes. Une fois qu'on a formalisé les choses, ça prend du temps et ça bride l'imagination. Mais on est pour l'instant du côté où on ne formalise pas assez.

... Effet du style de leader sur le résultat		Innovation		
Leader → Environnement		Processus		
Objectifs	Culture	Exploration	Implémentation	Idée
Avec l'expérience, si c'était à refaire, on saurait comment organiser les premières étapes de ce plan. On a défini les milestones de manière assez précise jusque avril. Mais aurait dû mieux démarrer le projet, il a manqué de clarté par rapport à où on voulait aller. Depuis on est rentrée dans une phase un peu plus compliquée et donc maintenant on va redéfinir un canevas précis et on va redéfinir les priorités. Une fois que ça c'est fini, le suivit est un suivit de gestion. On travaille avec trois constantes de temps: il y a la constante extrêmement courte qui est la semaine, qui est le mois pour lequel on a un plan de travail et des objectifs à atteindre. Et puis on a un cas intermédiaire qui est entre six mois et un an qui est la sortie du produit donc pour ça il y a tout un cycle à connaître. Et ensuite on a une esquisse de ce que sera le prochain développement qui lui ne démarrera pas avant un an et qui certainement durera deux ans. C'est important d'avoir une perspective, mais quand on parle d'engineering ce n'est pas normal d'avoir une perspective de cinq ans. Il faut s'assurer que chacun sache quel est son rôle.	On essaye de développer une ambition commune: voilà ce qu'on aimerait faire, voilà la société qu'on aimerait être. Et derrière ça c'est mobiliser, avoir le buying de l'ensemble de l'équipe.	Quand on passe au développement, il faut être extrêmement flexible. Il faut qu'on définisse assez bien la plateforme (le logiciel) et qu'on soit certain qu'on aura dans la partie tangible de l'équipement qu'on y aura mis tout ce dont on a besoin pour que s'il s'avère qu'en cours de développement d'autres idées viennent on pourra le faire avec ce qu'on a prévu. Et ça c'est compliqué. Il y a une source d'inspiration qui vient de la part des clients, mais à partir du moment où on vient avec des produits de rupture, les clients ne disent pas facilement je veux telle chose vu qu'ils se réfèrent à quelque chose qui est très différent de ce que nous faisons. Donc la source d'inspiration est là, mais après ça il y a le travail interne pour spécifier ce qu'on veut. Ça commence par fonctionnellement décrire ce qu'on veut que la machine fasse. Ce sont les fonctionnalités de l'équipement et ça doit être défini, on ne s'occupe pas encore de comment on va le faire. Ces deux parties sont séquentielles: d'abord définir les fonctions et ensuite définir l'architecture de ces fonctions. On met en place la technique des six chapeaux. Lorsqu'on a un projet, une idée, on la regarde et on l'aborde sous six angles différents.	Une fois que c'est spécifié, là ça devient un travail de projet plus ordinaire. Mais c'est surtout lorsqu'on mettra les prototypes sur leur terrain qu'ils s'en feront une idée, qu'ils vont réagir. C'est plus facile à ce moment-là de travailler en mode réactif qu'en mode purement créatif. Donc il faut que la fonctionnalité on l'ait vraiment bien définie. Une fois qu'on a fait ça le reste c'est vraiment de définir l'architecture des solutions et c'est là qu'il faut être très formel. 1. Amélioration à mettre en place 2. Budget, retombées économiques 3. Organisation du projet d'un point de vue RH 4. Comment mettre en place les solutions 5. Mise en place des solutions 6. Risques techniques peuvent encore changer les solutions avancées. Si risque, il faut imaginer autre chose --> recommencement dans le processus de créativité.	L'entreprise avait un développement de produit intéressant, mais qui n'était pas encore abouti. Les normes sont très sévères en matière de sécurité ce qui nous oblige à redévelopper par rapport à ce que nous avions certaines techniques relativement aux normes. Il y a une source d'inspiration qui vient de la part des clients. Mais après ça il y a le travail interne pour spécifier ce qu'on veut. C'est nous qui devons deviner ce qui plairait au client. Ce dont il faut se méfier c'est lorsque l'idée vient de l'interne. On peut assez rapidement se persuader que ce qu'on fait est génial et que le marché va l'aborder. Et il y a peut-être un point particulier qu'on a pas abordé et qui fait que ça invalide tout le projet. Et ça il faut faire attention. L'innovation peut venir de simplement observer ce qui se passe aujourd'hui.

Annexe n°32Bis : Grille d'analyse interview Belrobotics – Follower

		Caractéristiques de l'environnement → Leader ...			
		Raison d'innover		Contexte organisationnel ...	
	Interlocuteur	Internes	Externes	Pyramide de l'organisation	Taille de l'entreprise
Belrobotics	Follower	Au point de vue technologique ils ne sont plus du tout à jour.	L'électronique fait des pas de géant tous les ans et là on est vraiment à la traîne par rapport aux concurrents. Le projet qu'on a mis en place est innovant par rapport au produit qu'on avait avant, mais je pense que ça a pris beaucoup trop de temps avant d'arriver.	D'un point de vue décisionnel, on doit être six ou sept personnes capables de communiquer sur des technologies et des choix à faire. On est tous impliqués là dedans. Développement, c'est quand même un domaine assez particulier qui n'est pas forcément quantifiable sur beaucoup d'aspects surtout quand on va sur de la nouvelle technologie.	Ça demande beaucoup de communication en fait. Et on est une petite boîte donc on va souvent se voir les uns les autres. On est une PME, on n'est pas une boîte de 500,... On a un gros challenge de sortir ces robots avec des ressources assez limitées ben il faut mettre la main à la pâte. Dans une petite boîte, c'est très important (la cohésion au sein du groupe). C'est clair que s'il y a une mauvaise ambiance dans un groupe de 4 personnes ça se ressent sur le projet.

Caractéristique de l'environnement → Leader

... Contexte organisationnel	Caractéristiques de l'équipe				Type d'innovation
	Taille de l'équipe	Compétences	Âge	Expérience	
On part sur quelque chose de totalement nouveau avec des ressources assez limitées.	Il y a le responsable développement et il y a le responsable production, le responsable des achats et encore deux ou trois autres personnes, ça dépend des sujets qui doivent être abordés. Il y a eu quelques petits soucis dans certaines équipes entre différentes personnes. C'était vraiment des problèmes relationnels entre certaines personnes: des caractères qui étaient assez opposés.	On a une réunion qui est hebdomadaire et toutes les personnes qui sont impliquées sur le projet sont là. On fait chacun un tour de table pour voir où ça en est. Ça, c'est un aspect positif. La forme doit être un peu modifiée, mais le fond oui (est primordial). Il y a un grand problème au sein de la société c'est la communication au sein de certaines équipes. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, mais je pense que c'est la plupart du temps une forme d'oubli. Je n'ai pas spécialement l'impression (que la cohésion de groupe est mise en avant). Séparation géographique entre ceux du dessus (support) et ceux du dessous (développement). J'ai l'impression que c'est très professionnel comme façon de bosser, mais ça ne va pas plus loin.			La facilité d'utilisation est l'un des critères principaux. L'autonomie du robot et sa partie connectivité sont améliorées. C'est le rendre beaucoup plus user-friendly et à la pointe de la technologie. Pour les améliorations des problèmes va regarder les statistiques.

Leader	Effet du style de leader sur le résultat		
Rôle donné au leader	Leader → Follower	Leader → Environnement	
	Rôle donné aux employés	Objectifs	Culture
Durant les réunions hebdomadaires, c'est lui le chef de la réunion. Il a plus tendance à poser des questions et à écouter (il intervient très peu sauf pour clarifier si il a un doute), voir l'état d'avancement et prendre des décisions et dire telle personne, telle personne va s'en occuper. Rôle de coordination: car quand il y a un problème, la plupart du temps les personnes savent déjà comment elles vont le résoudre. Quand on a un problème bloquant ou justement une bonne nouvelle, on passe à côté de par la configuration de l'open space et on lui parle. Quand on fait des tests sur le terrain quand on rentre on fait un petit debrief totalement informel. Il est plus là un peu comme auditeur du projet. Les leaders n'ont peut-être pas pris assez de temps pour se pencher sur le problème. Après je ne jette pas la pierre, tout le monde est très occupé --> Problème de ressources. Clarification, depuis le début, de la deadline. Le problème a été reporté plusieurs fois.	Laurent: Caractéristiques personnelles du follower: Je m'ennuie très vite. Dans mes expériences précédentes, je faisais toujours la même chose tous les jours. L'ennui, la routine ça me ronge. Tâche correspondant au projet 2.0: Une partie opérationnelle où il correspond avec l'interface graphique des prototypes de robots. Va recenser les problèmes et faire un retour vers le développement pour qu'ils trouvent une solution ou changer la spécification. Envoie les nouveaux logiciels quand ils sont améliorés. On se partage un peu les tâches avec le responsable développement pour assurer un suivi. Via statistiques. Une partie plus de développement où il va développer des spécifications pour rendre la relation entre l'interface et la machine beaucoup plus intuitive qu'avant. Via des feedbacks avec des clients finaux. Tâche correspondant à la génération 1.0: installateur des robots à l'étranger. Il faut être très flexible en fait. Développeurs: 6/8 mois qu'ils sont à temps plein là-dessus et développent de nouvelles fonctionnalités. Interactions entre les deux groupes. Laurent va demander où ils en sont.	Double rôle (opérationnel et développement). C'est positif, mais c'est aussi très contraignant. Parce que le suivi de robot sur le terrain peut prendre énormément de temps alors qu'il y a d'autres activités sur le côté. Les développeurs ont des spécifications qui viennent de la direction pour expliquer quel type de robot on veut développer. Laurent : pas d'objectif précis. Je dépends un petit peu des développeurs, de leur état d'avancement et je dépends aussi des retours de tests qu'on a sur le terrain. On a une ligne de temps. On doit avoir un robot fonctionnel pour la fin d'année. Après c'est nous qui nous organisons un petit peu, c'est assez artisanal à ce niveau-là. C'est de la coordination, mais on est quand même relativement libre.	Se trouve plus stimulés dans cet environnement qui lors de ses tâches précédentes. Quand on travaille dans une boîte il y a le salaire, il y a l'importance du projet, mais si vous avez une équipe où il n'y a aucune discussion, aucune connaissance les uns des autres ça ne sert à rien. Le projet qu'on a mis en place est innovant par rapport au produit qu'on avait avant, mais je pense que ça a pris beaucoup trop de temps avant d'arriver.

Innovation			Nature du projet → Follower
Processus			
Exploration	Implémentation	Idée	
	Il y a tout un aspect de coordination avant de dire go on construit. Là on a besoin de retours de la part du développement. Mais aussi des personnes comme moi au niveau utilisation. Il faut de la concertation ce qui donne parfois des réunions très sympas. Des moments où tout le monde doit apporter son truc et on a besoin d'écouter tout le monde.	On améliore via des retours des clients, mais également via l'analyse de fichiers historiques qui sont générés par le robot.	C'est super intéressant, mais de temps en temps c'est pas évident. On a beaucoup de challenges dans le sens où on est à la phase prototype. La diversité des actions et des tâches. L'aspect aussi d'être impliqué sur tous les niveaux (est motivant): il y a deux semaines c'était les autocollants qu'on va avoir sur le robot, les problèmes technologiques. Je sais ce qu'il y a dans le robot, je sais ce qu'il y a en production... C'est vraiment avoir un œil sur tout, pas en détail, mais voilà c'est quelque chose qui me botte bien. Alors ici oui il y a des tâches ennuyantes qui sont rébarbatives, mais je sais que le lendemain je vais faire autre chose.

Annexe n°33 : Synthèse des comportements des leaders

Comportements du leader					
	B12	Biogaz	NRJ	DBB Spirits	Belrobotics
Vision	Laisser de l'espace ouvert. (L)	Non mentionné	Vision de là où il veut emmener l'entreprise. (L)	Non mentionné	Voilà la société qu'on aimerait être. (L)
	C'est pas comme si on nous poussait à être innovants, on est libre en fait! (F)		Il porte ce projet, il porte cette culture. (F)		
Tolérance face au risque	Je préfère vraiment qu'un employé propose quelque chose d'innovant et que ça se plante. (L)		L'échec est aussi une clé pour innover. (L)	Il faut savoir saisir les opportunités. (L)	
	Ça permet de proposer des idées. (F)		Si on n'est pas soutenu dans par la prise de risque on ira pas bien loin. (F)	À ma place c'est plus facile qu'à la place d'un patron. (F)	
Prise de décision finale		Puis après je fais un choix. (L)		C'est moi qui ait eu les idées c'est moi qui les ai mises en application. (L)	
		Si lui est d'accord et nous pas ben souvent on le fait quand même. (F)		Il devra trancher et forcément c'est lui qui tranchera. (F)	Il a plus tendance à poser des questions et prendre des décisions et dire telle personne, telle personne va s'en occuper. (F)
Optimisme			Si tu es optimiste [...] tu innoveras. (L)	Si c'est bien expliquer pourquoi c'est bien. (L)	
			Il est toujours très très optimiste. (F)	Il sait aussi te dire quand ça va bien. (F)	
Confiance			On a fait confiance à mes compétences. (F)	Il y a une confiance et un soutien qui est primordial. (F)	

Implication du follower	Les leaders posent les jalons et puis Pm prend relais.	Décision d'innovation seul. Ensuite offre possibilité d'amélioration par les followers.	A suivi l'idée du follower et donne toutes les responsabilités.	Choix améliorations à mettre en place avec followers.	Inclus certains followers tout au long du processus.
Implication du leader	Rôle de conseiller	Rôle distant	Rôle distant	Impliqué	Impliqué
Taxonomie de Yulk	48 Transmission de vision (+)	59 Prise de décision (-)	57 Transmission de vision (-)	53 Relation avec followers (+)	45 Relation avec follower (+)
Evolution du comportement	Rôle plus prononcé au début. Ensuite, rôle consultatif.	Rôle plus prononcé au début. Ensuite rôle consultatif.	Laisse les choses vivre puis structure mais garde de la créativité.	Management classique	Fonctions financières et ressources humaines.
Leader transformationnel	<u>Stimulation intellectuelle</u> : on aime bien que chacun développe de nouvelles compétences. (L) <u>Considération individuelle</u> : on en a discuté avec lui donc on sait ce qu'il (Ndlr : follower) a envie de faire. (L)	<u>Considération individuelle</u> : J'essaye d'être le plus attentif possible aux remarques, aux conseils. (L)	<u>Charisme</u> : Ça (Ndlr : le leader) reste un capitaine d'un navire. (F) <u>Motivation</u> : Il (Leader) est toujours très très optimiste. Il motive aussi. (F) <u>Stimulation intellectuelle</u> : c'est quand même un nouveau domaine, c'est quand même un nouveau métier et on apprend. (F) <u>Considération individuelle</u> : En fait quand je dis bonjour, j'essaye d'être innovant. (L)	<u>Charisme</u> : Je sens qu'il est hyper professionnel, qu'il sait ce qu'il veut et qui va aller de l'avant. (F) <u>Motivation</u> : Respect et bonne entente ce qui augmente mon investissement dans le projet. (F) <u>Stimulation intellectuelle</u> : j'apprends beaucoup et il m'accorde beaucoup de temps. (F) <u>Considération individuelle</u> : il va toujours m'écouter. (F)	<u>Considération individuelle</u> : Quand on a un problème bloquant ou justement une bonne nouvelle, on passe à côté de par la configuration de l'open space et on lui parle. (F)

Annexe n°34 : Synthèse des caractéristiques de l'environnement des différentes firmes

Caractéristiques de l'environnement						
		B12	Biogaz	NRJ	DBB Spirits	Belrobotics
	Type d'innovation	Projet habituel Innovation de service incrémentale	Projet non prioritaire Innovation de produit incrémentale	Projet prioritaire Innovation de service incrémentale	Projet prioritaire Innovation incrémentale	Projet prioritaire Innovation incrémentale
Contexte organisationnel	Taille de l'entreprise	Petite Rapidité de prise de décision (L) Peu de temps pour innovation, car surcharge de travail (F)	Micro Manque de moyens financiers et de temps pour développer plus d'idées (F)	Moyenne Rapidité de la prise de décision (F) Manque de moyens financiers qui implique un retard (L) mais envie d'y arriver va être plus importante. Ressources humaines limitées, mais innovation est plus mise en avant (F)	Petite Rapidité de prise de décision Manque de moyens financiers et surcharge de travail pour développer plus d'idées (F) Pas primordial d'avoir une section R&D (L)	Petite Ressources humaines limitées il faut mettre la main à la pâte et pas assez de temps (F)
	Age de l'entreprise	2012 Quarantaine de projets en 4 ans	2012	1993	1993 permet de faire des produits que d'autres ne savent pas faire	2002 On connaît ce que nous faisons.
	Niveau de formalité	Peu formel	Peu formel	Peu formel	Peu formel	Peu formel
	Organisation des rôles	hiérarchie la plus soft possible: les rôles peuvent changer	Pyramidal leader chapeaute	Pyramidal (veulent changer en holocratie)	Pyramidal leader chapeaute	Pyramidal leader chapeaute
Équipe	Taille	4 personnes Équipe spécifique	3 personnes Équipe spécifique	4 personnes Équipe spécifique	Projet global	Projet global
	Âge	Jeune âge de l'équipe vu comme un avantage (L)		Jeune âge de l'équipe vu comme un avantage (L)		
	Expérience	Expérience à doubles tranchants - peut formater		Puise dans son expérience précédente (F)		
	Compétences	Société flat en termes de compétences (L), Mais utilise transfert de connaissance	Compétences différentes offre beaucoup plus de possibilités de vision différente. Apprentissage si n'a pas une compétence (F)	Followers se forment (L)		Fait appel à une société extérieure, car estime que sont équipe est formatée. Prends du temps à former les gens (L)

Annexe n°35 : Synthèse de l'impact du style de leadership sur les followers

Effet du style de leadership sur les followers						
		B12	Biogaz	NRJ	DBB Spirits	Belrobotics
Effet sur la culture et le climat		Responsabilité en termes de culture pour que l'équipe fonctionne bien (L)		Le leader cultive la pensée "on peut le faire"	Volonté d'innover, mais pas encore assez présente, car blocage (F)	Veut avoir le buying de son équipe (L)
Individu	Type de follower	Follower efficace Prends de l'autonomie (F)	Follower efficace Au plus a de l'autonomie au plus est content (F)	Follower efficace Part d'une copie blanche (F)	Follower efficace Besoin d'autonomie (F)	Follower efficace
	Attitude face au leader	Respect	Peut s'améliorer, mais vachement bien dans l'ensemble	Respect <u>Inspiration</u> : Ben on le fait grâce à un mec comme Marc qui arrive à motiver les troupes, qui arrive à garder le cap (F) Si tu as la créativité chevillée au corps, je pense que naturellement tu inspires. (L)	Respect et bonne entente ce qui augment investissement dans le projet <u>Inspiration</u> : il connaît l'importance du projet et nous pousse et nous donne les moyens et apporte sa patte aussi. (F)	
	Attitude face au projet	Tas de nouvelles expériences Pas mal de challenges	C'est super motivant des nouveaux projets Moins motivant de se faire imposer un projet qu'on pense inutile Lorsque chouette projet peut faire des heures supplémentaires	Chouette d'arriver dans un milieu où on peut créer. Vrais challenges Peut faire des heures supplémentaires.	Quelque chose qui me dynamise. Vrai challenge, car part de zéro Intérêt face au projet est plus important que salaire	Quelque chose qui me botte bien Challenges car phase prototype
	Réaction à la confiance donnée			Soutien d'ambition et importance de la confiance	La confiance est là donc pousse à donner le meilleur de soi-même (F)	
	Liberté donnée	Permits de proposer des idées, mais ne peut pas faire n'importe quoi non plus. Le leader écoute leurs idées et conseille (F)	Peut faire ses recherches par lui même et puis les montrer, mais ne peut pas rester trop de temps sans expliquer ni avoir des résultats (F)	On m'a donné toutes les responsabilités (F)	Est écoutée par son leader ce qui est valorisant (F)	
	Deadlines					Manque de clarté des deadlines, changé mais trop tard

Groupe	Degré de liberté alloué	Minimum de contraintes, obligation de résultat	Carte blanche pour le projet	Carte blanche pour le projet	Objectifs plus précis et directifs. Gardent un degré d'autonomie dans leurs tâches (F)	Objectifs plus précis et directifs
	Répartition des équipes	Les leaders sondent les followers	Le leader n'a pas sondé les followers	Le leader sonde les followers		Le leader sonde les followers pour les décisions du projet
	Cohésion du groupe	Le leader est là pour que l'équipe fonctionne bien		Importance pour l'avancement du projet de manière innovante. Le leader motive les troupes (F)		Cohésion de l'équipe importante, pas l'impression que poussée
	Apprentissage	Follower a dû apprendre des bases. Culture d'apprentissage poussé par le leader et la firme		C'est quand même un nouveau domaine, c'est quand même un nouveau métier et on apprend. (F)	J'apprends beaucoup parce qu'il a beaucoup d'expérience. Et il (Leader) m'accorde du temps. (F)	
	Brainstorming	Brainstorming pour trouver des solutions (L)		Brainstorming pour décider si radiovision ou télévision	Fonctionnent en brainstorming	Technique des six chapeaux pour réduire rôle naturel des leaders
	Communication	Communication entre les membres		Le leader opérationnel a confiance dans le follower, pas de réunion. Communication permanente entre membres du groupe (F)	Réunion leader et follower (à deux), mais écoutent l'avis des autres collaborateurs	Réunion hebdomadaire à laquelle le leader participe comme auditeur
Résultat de l'innovation		Façon de faire incrémentale, deux premières parties terminées sur trois.	Briquettes sont commercialisées, veulent mettre au point des changements sur la machine. Pessimisme sur l'utilité (F)	NRJ Hits tv existe sur le web, mais sera lancée en télévision en septembre 2016 Optimisme sur la réussite (F)	Projet lancé en 2010. Depuis amélioration du design et actuellement amélioration de la PLV.	Stade du prototype. Doit être lancé pour décembre 2016 et ont déjà pris du retard. Décision d'amélioration trop tardive sera à la traîne sur le marché