

L'audace d'un DSI : disrupter sa fonction pour mieux accompagner l'entreprise

par

■ **Hervé Constant** ■

DSI, GRTgaz

En bref

Alors que de nombreuses entreprises confient la conduite de leur transformation digitale à une petite équipe spécialisée, le plus souvent rattachée à un *Chief Digital Officer* (CDO), GRTgaz a choisi de procéder différemment, à l'initiative de son directeur du système d'information (DSI). En accord avec son directeur général, celui-ci a mis en place une équipe digitale au sein même de sa direction, laquelle fonctionne désormais de façon bimodale. Tandis que le pôle Digital, composé de "sprinters", a pour seul mot d'ordre de fonctionner différemment, le reste de l'équipe, constituée de "marathoniens", a pour mission d'industrialiser les solutions. Sous l'impulsion de leur manager aussi passionné qu'audacieux, tous œuvrent différemment dans un même but : l'accompagnement de l'entreprise dans sa transformation. Hervé Constant livre ici un témoignage riche d'enseignements.

Compte rendu rédigé par Florence Berthezène

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juillet 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Créé en 2005, GRTgaz est l'un des deux gestionnaires nationaux de réseau de transport de gaz. Issu des séparations patrimoniale et fonctionnelle de la partie régulée et de la partie négoce des activités d'énergie, il a pour missions de transporter le gaz de ses clients dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de fiabilité, et de favoriser un marché en croissance, ouvert et compétitif au bénéfice des consommateurs finaux.

GRTgaz exerce deux métiers : son métier historique de conception, construction, exploitation et maintenance d'un réseau de 32 000 kilomètres, ainsi que le métier de conception et vente d'une offre commerciale depuis 2000. Il y a quinze ans, le seul utilisateur de ce réseau était Gaz de France. Aujourd'hui, GRTgaz compte 150 clients et transporte au moins autant d'énergie que RTE (Réseau de transport d'électricité). Il dispose d'une assise financière solide. Ses 3 000 salariés sont majoritairement des ingénieurs, très techniciens. Aussi est-il un acteur très important du secteur énergétique. En outre, malgré une filiale en Allemagne, GRTgaz reste très franco-français.

En tant qu'acteur régulé disposant d'un monopole de droit, GRTgaz doit équité et transparence à l'ensemble des utilisateurs de son réseau, et n'est pas maître de son tarif.

GRTgaz, une “vieille dame” innovante

S'il n'a pas de compétiteur direct sur le territoire national, GRTgaz est en concurrence avec les transporteurs de gaz à l'étranger et les acteurs du secteur qui produisent d'autres formes d'énergie. Dans ce contexte, GRTgaz entend accompagner la transition énergétique en proposant de nouveaux usages du gaz. Il souhaite, par exemple, faire connaître et développer le *Power to gas* qui consiste à transformer les énergies fatales (solaire, éolienne, etc.) en hydrogène et en gaz afin de les stocker puis de les distribuer, ce qui constitue un véritable atout. GRTgaz promeut également le développement du biométhane, produit localement à partir de matières organiques, et l'usage du Gaz Naturel Véhicule (GNV).

Certes, en tant qu'entreprise industrielle, traditionnelle et régulée, GRTgaz n'est pas fondamentalement poussée par la concurrence, le digital ou le *time-to-market*. Pour autant, si cette “vieille dame” n'est pas véritablement motrice, elle n'a jamais non plus freiné l'innovation. C'est ainsi que l'innovation technologique des métiers, à l'œuvre de longue date chez GRTgaz, tend à devenir de plus en plus digitale.

La DSI, moteur de la transformation

Dans les entreprises, la mission historique d'une direction du système d'information (DSI) est d'automatiser les *process* pour répondre aux besoins des métiers et accroître la performance de la chaîne de valeur. Cette automatisation est souvent lourde et fastidieuse. Pour refaire un ERP (progiciel de gestion intégré), par exemple, il faut souvent compter entre trois et cinq ans. Un tel rythme est rédhibitoire pour les marchés où le *time-to-market* est vital. C'est la raison pour laquelle dans nombre d'entreprises, certaines fonctions comme le marketing ont commencé à faire elles-mêmes du digital. Tel n'est pas le cas chez GRTgaz. Cela explique probablement pourquoi la DSI a pu se saisir assez naturellement de la conduite de la transformation digitale sans que ce rôle ne lui soit contesté.

Ré-internaliser certaines compétences

La DSI, dont l'activité est externalisée à 80%, compte seulement 150 salariés. Cet effectif s'avère plutôt restreint pour couvrir tout le spectre du SI : la conception, l'architecture, la stratégie de court, moyen et long termes, l'exploitation ou encore la maintenance et la sécurité, sur l'ensemble des métiers de l'entreprise. Nous disposons de nos propres outils de conduite du réseau, ainsi que de notre propre SI clients. Avec 20% de nos salariés en astreinte, la DSI est la direction la plus engagée de tout GRTgaz dans une continuité de service 24 heures sur 24.

Les profils les plus répandus ont un niveau bac +4 ou +5 et sont chargés de passer des appels d'offres, de rédiger des contrats d'achat et de piloter des prestataires. Nos équipes sont donc essentiellement dédiées à des fonctions de gestion (projets, fournisseurs, contrats...). Je pense que ce manque de compétences informatiques et technologiques pratiques pose un problème d'expertise que je souhaite corriger au travers d'un important projet de ré-internalisation. Un premier codeur a ainsi été embauché récemment.

Si cette évolution s'avère compliquée à faire admettre dans une entreprise comme la nôtre, je la considère indispensable. À défaut, la DSI ne pourra pas tenir son rôle, faute de pouvoir maîtriser son avenir.

Accompagner la transformation de l'entreprise

Conscient qu'il ne saurait y avoir de réelle transformation numérique sans travail sur l'humain, GRTgaz attend de la révolution digitale qu'elle soit aussi une mue plus globale de l'organisation du travail, grâce à la mise en œuvre de nouvelles méthodes et de nouveaux outils. Malheureusement, nous n'avons pas encore réussi à prendre un rôle majeur auprès des RH sur ce sujet, peut-être car nous sommes les premiers et encore un peu les seuls à leur faire cette demande. Il y a deux ans, par exemple, le nouveau projet d'entreprise a été élaboré de façon très communicante et participative, avec l'aide d'outils modernes. Il est ressorti de cette démarche qu'il serait intéressant de permettre aux salariés de consacrer 20 % de leur temps de travail à faire autre chose que leur métier, comme le fait Google. Le directeur général a donné son accord de principe, mais dans les faits, cela n'a pas véritablement fonctionné et nous ne sommes pas encore allés au bout de la logique.

La DSI réfléchit en continu à la façon de se réinventer, de travailler différemment, d'apporter d'autres résultats, pour elle-même, mais surtout pour le reste de l'entreprise, en expérimentant de nouvelles approches et de nouveaux outils.

L'expérimentation d'une organisation bimodale

Ces dernières années, des cabinets comme le Gartner group ont suggéré aux DSI de compléter leur fonctionnement traditionnel prédictif et industrialisable (ou "mode 1") par un fonctionnement exploratoire en *test and learn* (ou "mode 2"). Plutôt séduits par ce conseil, qui pouvait apporter des réponses à notre manque de réactivité et de créativité, nous avons décidé, dans un premier temps, d'accorder à certains salariés de la DSI le droit de travailler autrement s'ils le voulaient. Cependant, cette disposition qui reposait sur le volontariat n'a pas tenu face aux habitudes de la DSI. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'institutionnaliser le fonctionnement dual en créant, au sein de la DSI, une équipe digitale, avec des ressources dédiées, financières comme humaines, chargée de concevoir des solutions différentes en travaillant de manière nouvelle.

Le pôle Digital

Le pôle Digital de la DSI est né en juin 2016 sans véritable feuille de route, avec pour seul mot d'ordre de "faire différemment". Son effectif et son budget représentent respectivement 10 % de ceux de la DSI.

Ce pôle a notamment pour mission de connecter le monde des applications et celui de la *Data*. Elle favorise aussi les initiatives spontanées. Ainsi, une jeune salariée arrivée depuis peu a émis le souhait de suivre la formation au *Design Thinking* dispensée à Stanford. Une demande si singulière émanant d'une personne récemment embauchée aurait sans doute été refusée dans une démarche RH classique, mais nous avons perçu une opportunité d'ouverture et de test, et avons donc accepté. Depuis, avec le bouche à oreille, cette salariée a monté en interne son équipe de *Design Thinking*, dont certaines prestations sont prises en charge financièrement par les métiers – qui en sont très amateurs. Néanmoins, tout ne fonctionne pas aussi facilement. Nous peinons à développer l'Internet des objets alors que, selon moi, les métiers devraient en être friands.

Modalités de fonctionnement

Plutôt que les processus et le pilotage opérationnel par le budget, le pôle Digital favorise l'expérience et le pilotage opérationnel par la valeur métier. À des équipes reflétant chaque étape du processus, il préfère des équipes de taille

réduite, pluridisciplinaires et autosuffisantes, privilégiant l'agilité plutôt que la robustesse – même si, à terme, l'industrialisation requerra de la solidité.

Lorsque nous avons envisagé de créer cette structure, les instances représentatives du personnel nous ont demandé si elle serait pérenne. Nous leur avons répondu que nous n'en savions rien. Elles ont malgré tout émis un avis favorable au projet, et même accepté, à notre grande surprise, que tous les intitulés de poste soient en anglais – il est vrai que la notion de *Scrum Master* n'est pas facile à traduire en français! Un an et demi plus tard, l'équipe digitale compte une quinzaine de postes, contre sept au démarrage, et ce mode de fonctionnement a fait ses preuves.

Premiers enseignements et perspectives

Les premiers retours sont plutôt bons et nous sommes agréablement surpris par l'enthousiasme de la communauté managériale.

Le SI est un métier difficile au quotidien, notamment dans sa relation avec les métiers. Cette relation s'est beaucoup améliorée avec ces nouveaux modes de fonctionnement en équipes conjointes. Il est notamment plus difficile de se rejeter la faute ou même de se décharger des tâches rébarbatives. L'image de "sous-traitant interne" qui était la nôtre vis-à-vis des métiers n'a plus lieu d'être. Avec les itérations plus rapides, il est plus facile de comprendre que nous réussissons ensemble, certes, mais nous échouons aussi ensemble – ce qui est assez phénoménal. Ce fonctionnement bimodal pourrait donc bien être pérenne. Dans le même temps, de nouvelles évolutions s'avèrent nécessaires.

L'aube d'une nouvelle transformation

Bien que l'intérêt du fonctionnement bimodal ne soit plus à démontrer, la dichotomie entre les "sprinters" (mode 2) et les "marathoniens" (mode 1) commence à présenter des limites, ne serait-ce que parce qu'il n'est pas toujours possible de s'extraire des *process*. Convaincre les équipes des directions financière et des achats qu'il faut procéder différemment est parfois compliqué. Cela requiert notamment de repenser la notion de partage des risques et d'identifier à la direction des achats, les individus les plus intéressés pour expérimenter ces nouvelles approches, afin de travailler en priorité avec eux, en attendant que les résultats obtenus finissent de convaincre le reste de la direction. En effet, le pôle Digital s'autorise de travailler avec l'écosystème instable et peu connu des *start-up* pour rechercher des solutions différentes (*Open Source, Cloud*), ce qui impose d'accepter de se tromper. Ironiquement, les salariés du mode 2 ont le sentiment de s'épuiser, tandis que ceux du mode 1 voudraient travailler davantage en mode 2.

Finalement, nous sommes plutôt satisfaits de ce que nous avons essayé, et surtout heureux d'avoir pu le faire avant qu'on ne nous l'impose. Il nous reste cependant beaucoup d'interrogations. Faut-il conserver un mode 2 et si oui, pour quoi faire? Un fonctionnement en "laboratoire" s'avère particulièrement pertinent pour essayer de nouvelles méthodes ou solutions avant de passer en mode classique, mais comment passer de l'un à l'autre? Comment s'assurer que le mode 2 ne devienne pas incontrôlable et inutilisable?

On pourrait imaginer que la DSI et, au-delà, tout GRTgaz fonctionnent durablement à la fois en mode 1 et en mode 2. Dès lors, comment s'assurer que les bons profils sont aux bons endroits? Comment maintenir un lien entre les deux modes et faire en sorte que les *process* et les profils de l'un servent à l'autre? Il y a quelques semaines, l'équipe de direction élargie de la DSI a organisé un séminaire intitulé « Comment faire différemment », lequel a réuni une trentaine de personnes. Nous avons pour objectif de leur montrer les résultats de nos expérimentations, afin de les convaincre de l'importance de la transformation puis de l'industrialisation du mode 2, donc de son passage en mode 1. Ils ont coupé court sur la partie « conclusions » pour passer directement à la partie « comment fera-t-on demain ». Nous avons également rencontré l'ensemble des métiers, qui nous ont fait savoir qu'ils voulaient travailler avec nous et selon nos méthodes. Nous avons créé les conditions de notre propre transformation.

Vers une mue virale ?

Il y a deux ans, partant du constat que les bureaux n'étaient utilisés qu'à 50 %, nous avons réfléchi avec la DRH et le service logistique à la notion d'espaces dynamiques, pensés en fonction des usages et non plus du grade. Nous avons proposé de faire expérimenter cette organisation par le pôle Digital, en tant que laboratoire. Le CHSCT a considéré ce projet avec circonspection, mais il a laissé faire. Forts des succès constatés à la suite de cet essai, nous avons fait part au directeur général de notre souhait d'étendre cette organisation des locaux à la DSI, sous forme de pilote cette fois, en visant un taux d'occupation des bureaux de 70-75 %. Il a accepté, sous réserve de conserver la forme de l'expérimentation, plutôt que celle du pilote. Le projet a fait l'objet d'un avis favorable du CHSCT puis a été validé en comité des engagements. Aujourd'hui, cette organisation suscite des envies et même une certaine impatience dans d'autres services.

En résumé, nous essayons de changer les habitudes, celles de la DSI et, finalement, celles de toute l'entreprise. J'ai bien conscience que cette autorisation tacite à la prise de risque est assez inhabituelle. Je suis très heureux d'utiliser cette opportunité au sein de la DSI et à travers elle.

Débat



Une activité régulée

Un intervenant : *Quelle est l'attitude du régulateur vis-à-vis de votre effort de transformation digitale ? Est-il prêt à lever vos contraintes financières ?*

Hervé Constant : Au cours des dix dernières années, force est de constater qu'il s'est posé de nombreuses questions sur les investissements liés à la transformation digitale. Ses derniers audits pouvaient être ressentis par les acteurs SI comme étant plutôt à charge. Néanmoins, depuis deux ans, la situation évolue. L'intérêt porté à la digitalisation fait progressivement prendre conscience que le SI n'est pas qu'un centre de coût et qu'il peut même apporter de la valeur. L'écoute que nous porte le régulateur est plus forte. Celui-ci fait même montre d'une réelle curiosité. Il nous a ainsi demandé des études sur la digitalisation et les *Smart Grids* (réseaux électriques intelligents).

Int. : *La Commission de régulation de l'énergie vous demande-t-elle d'étudier ce qui se passe en Europe ?*

H. C. : Elle ne nous l'impose pas. C'est d'ailleurs plutôt de notre propre fait que nous allons chercher des solutions convergentes ou communes en Europe, en lien avec RTE, par exemple, mais aussi avec nos homologues européens. S'il n'existe que deux transporteurs en France, ils sont plus d'une dizaine en Allemagne. Nous souhaitons partager nos expériences et nos problématiques, notamment en matière de cybersécurité.

Int. : *Existe-t-il des projets de recherche européens de standardisation ?*

H. C. : Nous avons envisagé de créer des systèmes communs de téléconduite et de pilotage des réseaux en temps réel (système d'acquisition et de contrôle des données - SCADA), mais cela s'est avéré très compliqué. En effet, bien que les fonctionnalités soient les mêmes, les spécificités nationales varient significativement d'un système à l'autre. Les différents SCADA dialoguent très bien entre eux, et les échanges entre opérateurs sont standardisés et

fondés sur la norme d'échanges Edig@s. Il serait cependant difficile d'avoir un SCADA identique pour tous les transporteurs européens. Ce ne serait même pas nécessairement utile. En revanche, il est certain que les coûts de transformation seraient très importants. Quoi qu'il en soit, en cas de renouvellement d'un système, par exemple, il pourrait être intéressant de faire un appel d'offres commun afin de peser davantage sur un éditeur ou un intégrateur, sous réserve que les rythmes des uns et des autres coïncident.

La notion de valeur

Int. : *Le fait de dépenser moins est-il considéré comme de la valeur? Si vous êtes centrés sur la valeur que vous devez dégager par un travail plus harmonieux avec les gens du métier et si votre bilan est positif, irez-vous jusqu'à envisager de vous réalimenter en budget – par exemple avec un tiers des sommes gagnées?*

H. C. : Nous avons déjà essayé beaucoup de choses dans ce domaine. Aujourd'hui, nous tentons de financer certaines activités du pôle Digital sur les dépenses d'exploitation des métiers.

Le SI peut apporter deux types de valeur : une valeur tangible (comme la performance, le nombre de réclamations, etc.) et une valeur moins tangible (les parts de marché liées au SI, etc.). Il y a une dizaine d'années, le SI commercial était extrêmement lent. Il était donc indispensable de le refaire. Il est difficile de calculer le retour sur investissement (ROI) de son remplacement et la valeur réelle du nouveau SI, mais une chose est sûre : la situation n'était plus tenable et le nouveau SI, optimisé, coûte moins cher.

Int. : *Les applications mobiles ont bien un ROI, qualitatif notamment (en matière de sécurité et d'apprentissage).*

H. C. : Bien évidemment, nous n'avons pas vocation à arbitrer entre les projets ou entre les actions. Pourtant, les métiers s'attendent souvent à ce que nous fassions ces arbitrages ou, du moins, que nous les suggérions, ce qui n'empêche pas qu'ils seraient à juste titre les premiers à nous le reprocher. L'ambiguïté vis-à-vis du pilotage du SI est très fréquente dans les entreprises, pas seulement chez GRTgaz. Comme nous sommes, à mon avis, très mal outillés pour lever cette ambiguïté, nous essayons de convaincre la direction financière de systématiser les ROI, mais dans des versions adaptées à nos contextes. La notion de valeur immédiate pour les métiers est à la fois plus simple et plus visible. Le logiciel sur lequel fonctionne notre SI commercial, par exemple, sera obsolète d'ici quatre ans. Nous n'avons pas d'autre choix que de le changer, ce qui rend peu pertinente une tentative de calcul de ROI. C'est également le cas pour les investissements liés à la sécurité. Nous considérons que, dans notre portefeuille, 30% de nos investissements seraient éligibles à un calcul de ROI au sens de performance. C'est peu, mais encore faut-il le pratiquer systématiquement.

La ré-internalisation des compétences

Int. : *Embauchez-vous nécessairement au statut?*

H. C. : La division opérationnelle IT d'ENGIE, bien plus nombreuse que la nôtre, embauche désormais hors statut. Dans notre cas, cette évolution ne semble pas utile. D'une part, le coût de l'internalisation des compétences, y compris au statut, s'avère moins élevé que celui de l'externalisation. D'autre part, nous n'avons pas besoin d'internaliser tous les profils auxquels nous recourons.

Int. : *En externalisant certaines compétences, la DSI ne s'est-elle pas privée d'une certaine fertilisation interne? Comment entendez-vous y remédier, d'autant que d'autres directions, notamment celle du marketing, sont aujourd'hui plus attractives que la DSI?*

H. C. : La ré-internalisation n'est pas encore actée. Nous avons simplement décidé qu'il fallait aller dans cette voie! Par ailleurs, si certaines directions s'intéressent à nos actions, d'autres commencent tout juste à nous découvrir. La semaine dernière, nous avons organisé un séminaire commun avec la direction technique – qui est celle qui nous est la plus opposée, tant du point de vue de la culture que de l'univers. La "mayonnaise a pris", parce que nous nous sommes parlé très clairement et de façon naturelle.

Des relations compliquées avec les métiers

Int. : *Je suis surpris de la description que vous faites des relations entre l'informatique et les métiers.*

H. C. : J'ai été le premier étonné de cette situation, même si force est de reconnaître que nous sommes coresponsables de cette étanchéité entre la DSI et les métiers, laquelle a convenu aux différentes parties durant des années. Je me rappelle même avoir entendu un directeur général de Gaz de France affirmer : « *Je ne sais pas trop à quoi sert le SI, mais vu ce qu'il coûte, ce doit être important...* »

Jusqu'à récemment, les boucles de retour n'existaient pas entre les opérationnels et le SI. Mais il y a deux ans, le SI de GRTgaz est tombé en panne : cela a permis de rappeler son utilité ! Aujourd'hui, les services qui entretiennent les meilleures relations avec le SI sont ceux qui en dépendent le plus, notamment ceux qui gèrent le SCADA.

Int. : *Souvent, la relation entre les métiers et la DSI est encore une relation de type "parents-enfants".*

H. C. : C'est assez vrai et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle je ne manque jamais une occasion de rappeler que les métiers expriment des besoins, valident des solutions, pilotent les projets et réceptionnent les livrables. Ils sont donc largement coconstructeurs des SI. Ils ont le droit de ne pas être contents d'un résultat, cela peut arriver, mais ils n'ont pas le droit de rejeter la faute sur la seule DSI. On réussit ensemble ou on échoue ensemble. On peut dire, de manière raccourcie et provocatrice, qu'une entreprise a le SI qu'elle "mérite".

Le test and learn

Int. : *Pouvez-vous citer un exemple de succès gratifiant obtenu dans le mode 2, mais aussi d'échec profitable? Convaincre que l'échec est une bonne chose n'est jamais facile.*

H. C. : Nous avons remplacé les ordinateurs des contrôleurs à pied, qui pesaient 3 kilos, par des smartphones et des tablettes grâce au développement d'applications mobiles. Il n'existe pas vraiment de ROI, mais le gain est réel en matière de performance opérationnelle et de satisfaction des utilisateurs. Fait plutôt rare, la nouvelle solution a d'ailleurs été rapidement plébiscitée.

Nous avons aussi connu des échecs. Le dernier en date concerne le choix d'une solution *Cloud* pour l'Intranet. Dans la perspective de l'application du RGPD (Règlement général sur la protection des données), les juristes nous ont demandé quel était l'engagement de résultat de nos fournisseurs. En l'occurrence, ceux-ci n'en avaient aucun, et pour cause, ce sont des fournisseurs pour des sites Internet dans lesquels la donnée est par essence publique. Nous nous sommes donc trompés, mais nous avons réagi rapidement. Nous avons pris quelques semaines de retard, sans grave conséquence. D'autant que nous avons agi en totale transparence vis-à-vis du métier, qui a compris les raisons de cette erreur et qui ne nous en a pas tenu rigueur. Se tromper de cette manière est une bonne chose car l'"équipe produit" a su réagir et montrer sa résilience.

Mode 1 / Mode 2

Int. : *Pouvez-vous préciser les liens qui existent entre le mode 1 et le mode 2? Le premier a-t-il vocation à basculer vers le second?*

H. C. : Non, le mode 2 n'a pas du tout vocation à cannibaliser le mode 1. Par contre, nous envisageons de placer dans le mode 1 des solutions que nous avons testées avec succès dans le mode 2. L'objectif est d'utiliser le mode 2 pour continuer à tester de nouvelles solutions, qui viendront peut-être remplacer les premières. Ce fonctionnement à deux vitesses nous convient bien. De façon générale, la structure à qui on a donné le droit de "disrupter" ou de travailler différemment doit avoir une certaine force de frappe. En l'occurrence, j'ai toute latitude pour procéder ainsi, sans avoir à en référer systématiquement à la direction générale ou à m'appuyer sur elle. De la même façon, j'attache la plus grande importance à ce que mes collaborateurs directs aient la possibilité d'inventer les modes d'action qui leur conviennent sans systématiquement m'en référer.

Int. : *Existe-t-il un arbitre entre les deux modes ?*

H. C. : Le seul arbitre, c'est moi !

Int. : *Certains fonctionnements du mode 2 peuvent-ils inspirer un changement de ceux du mode 1, au-delà de l'exemple de l'organisation des locaux en espaces dynamiques ? Je pense notamment à la notion d'équipes autosuffisantes, ou aux relations avec les métiers.*

H. C. : C'est principalement dans ces domaines que nous entendons passer du mode 2 au mode 1. "Autosuffisantes" ou "autonomes", nous verrons quel terme utiliser. Il s'agit de mettre toutes les compétences dans les équipes, avec des rythmes adaptés. C'est du management de base. Comme je l'indiquais tout à l'heure, nous avons supprimé la notion de "maîtrise d'ouvrage" qui, avec les années, avait été dévoyée chez nous au point d'être devenue un emploi de contrôleur suspicieux installant a priori et systématiquement une forme de défiance avec les équipes de réalisation. Je précise ici que nous le remplacerons par la notion de *Product Owner* qui finalement ne fait que revenir aux principes intangibles, à savoir organiser une équipe auto-suffisante pour fabriquer un produit dont l'utilisabilité dans la durée est co-élaborée par le groupe mais garantie par la validation ultime du *Product Owner*. Chacun est coresponsable du produit, donc de son usage.

Int. : *Dans les méthodes agiles, la notion de "valeur métier" met en avant la production de valeur pour le client. A-t-elle également sa place dans le mode 1 ?*

H. C. : C'est bien notre volonté. Dans une grande société de services, par exemple, les projets ne sont plus pilotés selon le modèle du "cycle en V", avec une succession d'étapes (conception, réalisation, test, livraison), mais selon celui des méthodes agiles. Finalement, leur organisation tout entière est devenue agile, grâce à la suppression d'un niveau de management et la mise en place d'équipes responsables. Pour notre part, nous avons retenu de cette expérience la notion de "tribu", qui permet d'animer de manière transverse les équipes produit. Les termes changent, de même que les façons de travailler. Le chef n'est plus celui qui décide. Aujourd'hui, je considère que plus je prends de décisions, plus c'est un échec.

Int. : *Les "marathoniens" et les "sprinters" ont-ils été désignés et, le cas échéant, selon quels critères ?*

H. C. : Nous avons fait appel au volontariat.

Int. : *Constatez-vous des turbulences entre les "percherons" et les "pur-sang" présents dans le même enclos ? Les uns et les autres ont-ils des objectifs spécifiques ?*

H. C. : Nous ne fixons pas d'objectifs. Je donne du sens et de la vision, mais aucun objectif, même si cela peut sembler étonnant. Je préfère mesurer les résultats. Par ailleurs, l'"enclos" n'est pas tout à fait le même. Les membres du pôle Digital auraient sans doute du mal à revenir dans un enclos plus classique. Certes, c'est parfois le "bazar", mais l'ambiance de travail y est plus engageante, même si elle ne convient pas à tout le monde, dans un premier temps du moins.

Int. : *L'un de mes professeurs distinguait les sédentaires (chargés de produire à moindre coût et de façon répliquable) des nomades (chargés d'innover). Je considère qu'il n'existe pas d'opposition naturelle entre ces deux corps et que l'entreprise a besoin des deux. D'autres professeurs distinguent la gestion dynamique (mode 2) de la gestion thermodynamique (mode 1).*

H. C. : Je n'oppose pas les deux modes. Je ne pense pas non plus que l'un soit meilleur que l'autre, la preuve étant que nous allons faire passer certaines solutions de l'un à l'autre.

Gouverner l'audace

Int. : *Dans nombre d'entreprises, le fonctionnement en mode 2 ne concerne pas la DSI. Il est plutôt confié à un CDO (Chief Digital Officer), qui peuvent finir par se lasser compte tenu des problèmes d'arbitrage souvent non tranchés. À cet égard, votre exemple personnel est très original, peut-être même un "miracle managérial". Pourquoi et comment vous a-t-on laissé faire? Probablement était-ce une question de personnes?*

H. C. : Mon directeur général, qui a fait de l'IT au cours de sa carrière, n'a jamais pensé que créer un poste CDO était une bonne idée. Par ailleurs, il ne m'a pas donné de consignes précises sur le rôle du digital. J'espère que si nous réussissons, cela portera ses fruits de manière virale. C'est aujourd'hui un peu le cas au sein de la DSI, où les tenants du mode 1 sont de plus en plus ouverts aux idées du mode 2. La DSI classique était pourtant le premier "ennemi" du pôle Digital. Nous avons d'ailleurs dû créer un poste en charge des relations entre ce pôle et le reste de la DSI.

Int. : *Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours?*

H. C. : Je suis entré dans l'entreprise il y a une trentaine d'années. J'ai d'abord managé des équipes techniques de raccordement, de distribution et d'exploitation, en électricité et en gaz. J'ai ensuite acheté du gaz à l'international, en négociant des contrats d'approvisionnement de long terme. J'ai aussi eu un poste de RH au sein de la direction Négoc. J'ai ensuite à nouveau voulu faire du management. On m'a alors proposé de le faire dans l'IT – ce qui ne m'intéressait pas particulièrement! Cependant, après avoir étudié la proposition, j'ai réalisé que le besoin de management de ces équipes était élevé et que l'ouverture de ce domaine, nouveau pour moi, sur l'externe était réelle. Cela fait dix ans que j'y suis, et je suis toujours aussi passionné.

Int. : *Il est très plaisant d'entendre un DSI aussi audacieux. Vous devez démontrer des ROI, convaincre les instances représentatives du personnel, faire cohabiter les modes 1 et 2, gérer les différents acteurs de l'écosystème, vendre son activité au Comex... Le faites-vous sans le savoir, ou avez-vous imaginé une sorte de stratégie de l'audace? La dimension de leadership est réelle. Comment la développer?*

H. C. : Je ne pense pas être un grand stratège au sens où je n'imagine pas toujours ce qui se passera. Mais j'essaie systématiquement de bien comprendre ce que l'on fait, pour "pousser le bouchon" un peu plus loin. Cela ne me pose pas de problème de ne pas savoir précisément à quoi servira ce que je fais, ou d'avancer sans plan stratégique très construit. En revanche, cela peut s'avérer assez troublant pour mes équipes. Il y a deux ans, lorsque l'on me demandait ce que ferait le pôle Digital que nous entendions mettre en place, je répondais que je n'en savais rien. Ce qui me plaît, c'est que nous ayons envie d'avancer ensemble, sans nécessairement savoir où exactement.

En revanche, il est certain que l'audace et la disruption se gouvernent. Notre comité de direction débat beaucoup, d'ailleurs. Ce n'est pas un codir de décision. Cela en déroute beaucoup, mais pour notre part, cela nous convient très bien, car ce n'est pas à nous de décider. L'audace se gouverne aussi avec les autres métiers, même si c'est compliqué. Mais, encore une fois, je bénéficie du fait que le SI n'est pas le cœur de métier de GRTgaz, même s'il est de plus en plus visible et utile.

■ Présentation de l'orateur ■

Hervé Constant : ingénieur des Arts et Métiers. Il a débuté sa carrière comme manager d'équipes opérationnelles sur le terrain chez EDF-GDF. Après différentes fonctions de cadre et de manager au sein de la direction Négoc de Gaz de France, en charge de la négociation de contrats d'achat de gaz à long terme, il a rejoint le monde de l'IT en prenant la direction d'un centre de services partagés informatiques en 2006. Il est directeur du système d'information de GRTgaz depuis 2011.

Diffusion juillet 2018
