

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