
Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Tenir enfin les performances promises par l'innovation

par

Frédéric de Bourmont

Directeur des Actifs industriels, NaTran

Hervé Constant

Directeur des Systèmes d'information, NaTran

Les améliorations de performance promises par les innovations lors des décisions d'investissement sont rarement tenues. Ces innovations sont souvent pilotées par des unités spécialisées (R&D, RD&I, DSI), alors que les gains générés dépendent de leur utilisation effective dans des unités métier. Or, ces dernières sont rarement préparées à accueillir ces innovations dans de bonnes conditions et peu équipées pour en mesurer les gains. Les unités métier absorbent plus souvent un dispositif technique supplémentaire qu'elles ne repensent leur organisation, condition pourtant indispensable pour tirer toute la valeur de l'innovation. C'est pour déjouer cette malédiction que les directions industrielles de NaTran s'engagent à réduire leurs budgets de l'année qui suit la mise en place de l'innovation, à la hauteur des gains initialement annoncés. Elles sont de ce fait très motivées pour se réorganiser afin de tirer parti de cette innovation. Cette ardente obligation les conduit à travailler dans une très forte proximité avec la DSI. Une approche qui semble vertueuse.

Compte rendu du débat du 29 juin 2026, rédigé par Yann Verdo,
en partenariat avec l'École de Paris du management.

Ce cas illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)
n° 14 – Développer et assumer un nouveau rapport à la tech.

Hervé Constant : Avant d'entrer dans le vif du sujet, voici une présentation succincte de NaTran. En 2025, GRTgaz a ouvert une nouvelle page de son histoire en se rebaptisant NaTran et en adoptant un projet d'entreprise, NaTran2030, tourné vers la transition énergétique et l'objectif d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. L'entreprise a pour ambition de consacrer d'ici à 2030 plus de 50 % de ses investissements annuels à la transition énergétique. Pour y parvenir, elle adapte son réseau et ses pratiques aux défis écologiques, économiques et numériques. Elle propose des infrastructures et une logistique adaptées aux gaz qui participent à la transition énergétique (biométhane, H₂ et CO₂). NaTran est le deuxième opérateur de transport de gaz en Europe. Le Groupe compte deux filiales : Elengy (leader des terminaux méthaniers en Europe) et NaTran Deutschland (opérateur du réseau MEGAL en Allemagne). NaTran assure des missions de service public visant à garantir la sécurité d'acheminement de ses clients. Son centre de recherche NaTran R&I (anciennement RICE) fait référence au niveau international en matière de recherche et d'innovation appliquée à la transition énergétique. Le groupe NaTran représente 33 791 kilomètres de canalisations, 623 térawattheures de gaz transporté, 3 671 salariés et 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025.

VIA : genèse et philosophie générale du projet

Avant que Frédéric de Bourmont et moi-même ne vous présentions le projet VIA, en voici la genèse. En 2011, j'ai pris les fonctions de directeur des Systèmes d'information (DSI) de ce qui ne s'appelait pas encore NaTran. Tout au long de ces plus de quinze années, n'a cessé de s'ancrer et de se solidifier en moi une certitude : si une DSI a bien une utilité, une vocation, c'est d'apporter un surcroît de performance aux directions métier. La DSI d'une grande entreprise ne doit pas être perçue comme une sorte de "Fnac améliorée", ni se réduire à un éventail de nouvelles solutions technologiques plus ou moins désirées, et plus ou moins utiles. Or, pour apporter plus de performance aux métiers, encore faut-il connaître ces derniers et s'y intéresser. Cela fait donc des années que, à ce poste, je m'efforce de jeter des ponts entre les métiers et nous. Force est de constater que cet aggiornamento culturel a été long à se traduire dans les faits, même si nous avons rencontré quelques entreprises inspirantes dont les DSI étaient engagées dans la même démarche de redéfinition de leur rôle – telle Geopost (marque Colissimo) qui, confrontée à la concurrence écrasante d'Amazon, n'avait pas d'autre choix que de se réinventer ou de mourir. Sortir de la logique "un besoin = un outil", qui contribue au silotage de l'entreprise ; aborder la question de l'innovation dans sa globalité ; se fixer des objectifs clairs et, pour les atteindre, ne pas hésiter à remettre à plat les *process*, à les déconstruire pour les reconstruire autrement : voilà, à mon sens, les principes clefs qui doivent guider notre action. Ce n'est pas toujours facile, car cela bouscule pas mal d'habitudes et d'a priori, mais ce n'est qu'ainsi qu'on peut y arriver. Ces principes ont été les nôtres tout au long du chemin ayant conduit à la mise en place de VIA.

VIA est un programme de transformation des métiers par la digitalisation. Ce programme, qui a reçu l'appui de la directrice générale Sandrine Meunier (nommée début 2024), est porté, au sein de l'entreprise, par Frédéric de Bourmont, Benoît Pouzieux (directeur de Opérations) et moi-même, qui en sommes les trois sponsors, mais piloté sur le plan opérationnel par trois personnes dédiées, une dans chacune de nos directions. L'idée est de revoir tous les processus métiers pour les repenser en y intégrant les technologies numériques à notre disposition. Lorsqu'émerge une nouvelle solution digitale, nous nous efforçons d'en mesurer l'impact potentiel en matière d'économies, cette première estimation étant ensuite revue et corrigée (généralement à la baisse) au fur et à mesure que le projet progresse et que l'analyse s'affine. On arrive, au final, à obtenir une valeur d'économies et de gain de performance sur laquelle nous nous engageons. Cet engagement n'est pas un vain mot. Si le gain de performance engendré a été chiffré, par exemple, à 200 000 euros pour telle ou telle direction, cette dernière s'engage à réduire d'autant son budget de l'année qui suit la mise en place de l'innovation.

La mesure de l'économie espérée est, comme vous le comprenez, cruciale. Avant d'être convertie en espèces sonnantes et trébuchantes, cette économie est chiffrée en heures gagnées par jour et par agent, l'idée étant que

chaque nouvelle solution digitale intégrée dans un processus repensé par les métiers en lien avec la DSI doit permettre de faire gagner du temps aux opérateurs dans leur travail sur le terrain. Leur faciliter ou leur simplifier le travail, en les délestant de tâches à faible valeur ajoutée, pour leur permettre de concentrer un maximum de temps sur les tâches pour lesquelles ils ont des compétences particulières, tel est bien, à chaque fois, l'objectif qui nous anime.

Parallèlement à ce programme VIA, qui concerne au premier chef les métiers eux-mêmes, la DSI s'est efforcée, elle aussi, de se transformer, ce qu'elle a fait en adoptant le mode agile, en raccourcissant drastiquement ses pas de temps (à trois mois, alors que les projets en développement pouvaient mettre auparavant plusieurs années à aboutir) et en intégrant massivement l'IA.

Malgré les efforts fournis de part et d'autre, les premiers mois ayant suivi le lancement de VIA ont parfois été difficiles, mais quelques bonnes pratiques nous ont permis de transformer l'essai. À cet égard, un critère crucial est la collégialité : lorsqu'une décision concernant une solution donnée est prise, elle est portée par l'ensemble des parties prenantes. Cela nécessite de beaucoup se parler, et de préférence, de visu. Frédéric de Bourmont, Benoît Pouzieux et moi-même nous rencontrons tous les quinze jours. De plus, tous les trois mois, un grand *PI Planning* (*Program Increment Planning*) réunit dans une même grande salle, durant deux jours de suite, les quelque 120 personnes – réparties en une douzaine d'équipes – impliquées, pour faire le bilan des trois mois écoulés et se projeter sur les trois mois suivants. J'insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une énième réunion de suivi : l'idée est bien, tous les trois mois, de permettre à ces différents acteurs de reconfigurer collectivement le projet pour tenir compte des évolutions récentes, et de réévaluer les hypothèses et les priorités pour les confronter au réel. Ces *PI Plannings* constituent, par conséquent, un outil très puissant. Au début et à la fin de tous les *PI Plannings*, chaque équipe se donne un indice de confiance dans sa capacité à atteindre les objectifs de l'initiative qu'elle pilote.

Au fond, VIA nous a fait entrer dans le monde de l'innovation tel que j'aurais aimé le trouver à mon arrivée il y a quinze ans : un monde dans lequel la DSI, loin d'être une tour d'ivoire, entretient une relation très forte, très intime, avec les différents métiers au service desquels elle travaille.

Quelques exemples concrets

Frédéric de Bourmont : Dans le droit fil de ce que vient de dire Hervé Constant, je veux souligner un point qui me semble particulièrement important. VIA est bien un projet de transformation des métiers, pas un projet *IT* imposé par la DSI. Ce sont bien les équipes métiers qui sont à la manœuvre, en relation étroite avec celles de la DSI. Les solutions VIA sont coconstruites par les métiers et la DSI et, comme Hervé Constant l'a dit, une fois qu'elles sont mises en œuvre et déployées sur le terrain, elles sont collégialement assumées. Voici quelques exemples concrets de telles solutions.

Un premier et très bel exemple est l'application Horus. Il s'agit d'une application mobile réunissant l'analyse des risques (comme le risque amiante ou le risque électrique), la préparation des travaux, le permis de travail numérique et la consultation des données. Le but est ici d'aider les opérateurs à préparer au mieux leur intervention, avant qu'ils n'aillent sur le terrain. Avant la mise en place d'Horus, toutes ces informations étaient dispersées en de multiples endroits, pas forcément faciles d'accès pour l'opérateur et pas toujours mises à jour. Ce n'est plus le cas : Horus leur garantit un accès mobile à des données mises à jour en temps réel et regroupées dans le même espace numérique. Le résultat de l'utilisation de cette application est une préparation à la fois plus rapide et plus fiable.

Horus a commencé à être déployée aussi bien parmi les équipes de la direction des Opérations que parmi celles de la direction des Actifs industriels. Nous estimons que cette seule application devrait nous faire gagner de l'ordre de 15 000 heures par an.

Ceci est bénéfique pour le bilan comptable de l'entreprise, bien sûr, mais également pour les opérateurs concernés. Nous avons eu beaucoup de retours très positifs sur Horus de la part des salariés, qui se sont félicités de la simplification apportée à l'exercice de leur métier. La diffusion de cette application a été saluée

en Comité social et économique (CSE) par les organisations syndicales elles-mêmes. C'est la preuve que la recherche de gains de performance ne s'oppose pas à la qualité des conditions de travail, bien au contraire : les deux, en réalité, vont dans le même sens.

Une autre solution au potentiel important, et qui est en cours de développement, est le chatbot du prescrit. En tant qu'opérateur du gaz, nous sommes tenus de réaliser et de tenir à jour des prescrits, documents de référence internes imposant des exigences précises pour la construction, la connexion et la maintenance des infrastructures du réseau gazier, où sont compilés et traduits en règles internes les normes françaises et européennes applicables, ainsi que les réglementations sur les énergies renouvelables injectées dans le réseau. En nous appuyant sur l'IA, nous sommes en train de réaliser un chatbot spécifique (interne à l'entreprise), que les opérateurs peuvent interroger en toutes circonstances pour vérifier tel ou tel point. Cela confère davantage d'autonomie aux opérateurs sans solliciter l'expertise métier.

Un autre aspect à souligner est l'importance de l'exécution, c'est-à-dire du déploiement effectif d'une nouvelle solution sur le terrain et de son adoption par les opérateurs. Pour les accompagner dans ce processus, nous faisons appel à une équipe de *change management*, dédiée à cette tâche et distincte de celle qui a développé la nouvelle solution en question. Ainsi nous assurons-nous que "le dernier kilomètre", celui qui sépare un projet mûr de sa concrétisation finale et qui est bien souvent le plus difficile, est franchi sans encombre.

Ce souci de l'exécution et du déploiement sur le terrain, l'importance clef de la collégialité – toutes les parties prenantes au programme VIA étant collectivement et solidairement responsables de chaque décision –, l'adoption de pas de temps courts et d'un mode *test & learn* – qui n'était pas forcément la culture dominante dans une entreprise d'ingénieurs et de techniciens comme NaTran – sont autant de valeurs ou de pratiques qui ont rendu possible le succès de VIA.

Je conclurai en insistant sur un dernier point : le rôle crucial, dans cet ensemble, du management, que nous avons très tôt choisi d'impliquer. Le programme VIA est une sorte de "ménage à trois", qui ne peut fonctionner qu'avec l'implication conjointe de l'IT, des métiers et du management.

Ce n'est pas toujours simple, mais le jeu en vaut la chandelle, car les économies réalisées, solution après solution, sont des éléments tangibles, objectifs, quantifiables. Elles représentent une façon de s'assurer, au-delà des grands discours, que "les performances promises par l'innovation", pour reprendre l'intitulé de cette rencontre, sont bel et bien au rendez-vous.

Débat

VIA : de l'idée à la mise en pratique

Un intervenant : *Je reviens sur ces PI Plannings organisés tous les trois mois. Réunir en un même lieu et faire travailler ensemble 120 personnes venues de toute la France et qui ne se connaissent pas forcément entre elles, les faire redéfinir les priorités pour les trois prochains mois, cela ne s'improvise pas. Peu d'entreprises savent faire cela, ou même n'osent s'y risquer. Comment avez-vous fait pour que cette mécanique fonctionne ?*

Hervé Constant : Vous avez raison, cela ne s'improvise pas. Cela représente même beaucoup d'organisation et de logistique en amont, et je tiens d'ailleurs à saluer l'excellent travail fourni à cet égard par les équipes qui en ont la charge – du vrai "cousu main" ! L'événement a principalement lieu dans une très grande salle, assez opportunément baptisée La Ruche, même si les participants se répartissent sur deux étages, dans des open

spaces où sont aménagées des tablées d'une douzaine de personnes, ce qui est à peu près la taille d'une équipe. Le présentiel est la règle et personne ne cherche à s'y soustraire, sauf cas de force majeure. Le programme est très rythmé, avec des plénières courtes (moins d'une heure), de façon qu'il n'y ait pas de temps morts. D'après notre expérience, les participants sont heureux d'être là, car ils savent pourquoi ils sont venus : pour faire avancer la solution qui leur paraît la plus adaptée à leur propre métier, qui aura l'impact le plus positif sur leur domaine d'activité. Tout cela est extrêmement positif. Reste à pérenniser cette manière bénéfique de travailler, ce qui est au cœur de notre réflexion actuelle.

Frédéric de Bourmont : Vous dites que ces gens ne se connaissent pas. Or, ce n'est pas forcément vrai, même s'ils viennent en effet de toute la France, car au fil des projets et des *PI Plannings* successifs, les uns et les autres apprennent à se connaître. Pour le projet Horus, par exemple, dix-huit mois à peu près se sont écoulés entre le début de la phase exploratoire et le premier pilote, ce qui représente un temps assez long pour faire connaissance ! Et je rebondis sur ce que vient de vous répondre Hervé Constant : la recherche de gains de performance est un moteur très fort, c'est lui qui fait que le système fonctionne, avec, comme je l'ai dit, l'implication du management. Bien sûr, générer de tels gains de performance n'a de sens que si, sur le terrain, les opérateurs ont assez de "bande passante" pour absorber la nouveauté, point à propos duquel nous sommes très attentifs.

Int. : *Vous avez dit que ces PI Plannings servaient aussi bien à faire le bilan des trois mois écoulés qu'à se projeter sur les trois mois suivants. Qui rend les arbitrages, que ce soit pour arrêter ou mettre en pause un projet, ou pour accélérer sur un autre ? Vous, les trois sponsors ?*

H. C. : Cela peut arriver, mais c'est rare. Le plus souvent, les arbitrages se font naturellement, par les équipes elles-mêmes. À l'issue de chaque *PI Planning*, le bilan de l'ensemble des initiatives dans les tuyaux permet de réajuster les promesses d'économies et l'indice de confiance dans leur réalisation. Aujourd'hui, ce taux de réalisation frôle les 90 %, ce qui est révélateur d'une plus grande maturité qu'au début : ce qu'on promet, on le tient.

F. de B. : Permettez-moi d'éclairer ce processus de réajustement à travers un nouvel exemple. Nous disposons, depuis longtemps, d'une application mobile pour gérer le foncier. Cette application présentait néanmoins une certaine obsolescence et une vulnérabilité face aux risques cyber. Il a donc été décidé d'en développer une nouvelle. Cependant, les coûts de développement de cette dernière se sont envolés et le ROI (*return on investment*) n'était plus du tout ce qui avait été prévu au départ. Il y a environ deux mois, nous avons donc mis un terme au projet et demandé à l'équipe de repartir à zéro, mais cette fois en utilisant l'IA pour identifier les failles de cybersécurité de l'ancienne application et pour la recoder en Java 18 (alors qu'elle l'était en Java 7). Il n'a fallu qu'une poignée de jours pour y parvenir !

Int. : *Tuer un projet n'est pas la chose la plus facile à faire pour un manager. Ce projet que l'on décide du jour au lendemain d'arrêter, du temps lui a été consacré, des hommes et des femmes se sont investis dedans, et tout à coup on leur dit que tout ce temps et tous ces efforts n'ont servi à rien. Comment vous y prenez-vous pour qu'une telle décision passe le moins mal possible auprès des équipes concernées ?*

H. C. : L'idéal, évidemment, serait de n'avoir jamais à le faire et c'est pourquoi il faut tout mettre en œuvre pour rectifier le tir le plus en amont possible. Ce n'est malheureusement pas toujours possible. Cependant, la tenue des *PI Plannings* tous les trois mois fait que les différents projets dans les tuyaux se classent eux-mêmes par ordre de priorité, et ce assez naturellement. Lorsque la trajectoire d'un projet se révèle intenable, plutôt que de le "tuer", pour reprendre votre terminologie, nous préférons demander à l'équipe de prendre un temps de réflexion et de revenir vers nous sur de nouvelles bases, avec une autre approche, comme Frédéric de Bourmont l'a illustré avec l'exemple de l'application dédiée au foncier.

F. de B. : J'ajoute que l'on ne peut pas humainement attendre d'un chef de projet qu'il tue de lui-même le projet sur lequel il travaille. Cette responsabilité nous incombe, en tant que sponsors. Et il est vrai que ce n'est jamais

agréable, pour personne. Mais relativisons : dans un monde d'ingénierie comme celui du gaz naturel, le taux de transformation des projets avoisine les 100 %. Dans d'autres industries, ce taux serait plutôt de 30 %. Arrêter un projet n'est pas un drame. Cela fait partie de la vie normale des entreprises : des projets aboutissent, d'autres non.

Int. : *L'application Horus paraît intéressante, mais ne constitue-t-elle pas seulement un premier pas, une solution intermédiaire par rapport à cet outil plus puissant que seraient des lunettes de réalité augmentée? Pour le dire autrement, où en est la réflexion de NaTran en matière de jumeaux numériques?*

H. C. : Sans mésestimer cette technologie, il nous est apparu que le jumeau numérique – au sens plein du terme – représentait un investissement trop important, pour un surcroît de valeur somme toute modeste. Toutefois, dans l'application Horus, est intégré un dispositif appelé Visu 3D permettant de scanner en trois dimensions l'installation sur laquelle l'opérateur s'apprête à intervenir. C'est largement suffisant pour préparer efficacement une intervention.

Int. : *Vous avez chiffré l'économie engendrée par la seule application Horus à 15 000 heures par an. Mais comment êtes-vous arrivés à ce chiffre?*

F. de B. : Plus précisément, j'ai dit que l'application Horus *devrait* nous faire gagner de l'ordre de 15 000 heures annuelles. Ce chiffrage se fait sur la base de données objectives, comme le nombre d'heures passées en maintenance sur l'ensemble des postes. Ce sont des données macroéconomiques, donc forcément moyennées par rapport à ce qui se passe effectivement service par service, poste par poste. Néanmoins, le déploiement effectif d'Horus nous confirme que les gains de temps réels sont en ligne avec nos estimations.

H. C. : Un chiffrage macroéconomique peut toujours être affiné, je vous l'accorde. Cela demande des moyens supplémentaires et c'est à la direction du Groupe de dire jusqu'à quel niveau de granularité elle souhaite descendre, et quels moyens elle est prête à accorder pour y parvenir.

F. de B. : Pour prendre un autre exemple qu'Horus, voyez une application comme Cleak (d'après l'anglais *leak*, fuite), dédiée à la déclaration des fuites constatées sur le réseau. Avant la mise en service de Cleak, déclarer une fuite prenait dix minutes; depuis, cette durée est descendue à trois minutes. Multipliez le gain de temps par le nombre de fuites que nous déclarons chaque année, et vous avez une bonne estimation du gain de temps global.

Un projet en débat

Int. : *À vous entendre, on a l'impression que VIA s'est traduit par l'introduction de nouvelles applications qui sont venues se surajouter à celles déjà existantes... Comment une DSI qui multiplie les solutions digitales pourrait-elle contribuer à la diminution des OPEX¹, qui est le but recherché par VIA?*

H. C. : Les neuf dixièmes des gains de performance permis par VIA proviennent des métiers et non de la DSI, dont la contribution, en ce domaine, est et restera toujours marginale. Même si nous avons commencé à décommissionner diverses applications et solutions digitales datées et disséminées un peu partout dans l'entreprise, ce mouvement de décommissionnement, qui ne fait que commencer, doit encore s'amplifier. Le but, comme vous le soulignez, est bien de simplifier le travail de tout le monde et de voir nos OPEX diminuer à long terme, et non augmenter. Mais la contribution de la DSI aux gains de performance obtenus par VIA n'atteindra jamais celle des métiers, qui sont au cœur du programme.

1. *Operational expenditures*, c'est-à-dire dépenses d'exploitation, par opposition aux CAPEX (*capital expenditures*), qui sont les dépenses d'investissement.

F. de B. : Il y a peut-être aujourd'hui un effet de ciseaux qui fait que les nouvelles applications arrivent plus vite que les anciennes ne sont décommissionnées, mais, comme l'a dit Hervé Constant, ce travail a déjà commencé, chaîne de valeur par chaîne de valeur. C'est le cas pour celle dont j'ai la charge, Gestion des actifs industriels. La liste des applications est reprise, celles qui ne se justifient plus sont stoppées.

Int. : *Le sociologue – d'aucuns diront "le méchant sociologue" – que je suis s'interroge un peu. Vous nous présentez un programme de gestion coordonnée des projets, clairement axé sur la recherche de gains de performance; et, par gains de performance, vous semblez uniquement entendre réalisation d'économies. Or, ces économies recherchées avec VIA, comment les faire autrement qu'en réduisant la masse salariale? Ce programme ne revient-il pas à remplacer toujours plus de savoir-faire humain par des applications digitales? Et, si c'est le cas, où est la limite? Jusqu'où cette tendance peut-elle être poussée avant que cette perte de savoir-faire humain ne devienne destructrice pour l'entreprise elle-même?*

F. de B. : Je ne crois pas que l'on puisse dire que nous supprimons du savoir-faire humain. Ce que nous cherchons à supprimer, c'est le temps de travail (humain) sans valeur ajoutée, c'est-à-dire les tâches connexes, sans rapport direct avec le cœur du métier de l'opérateur humain, tâches d'ailleurs qui peuvent être parfois rébarbatives. VIA et toutes les applications mises en œuvre soulagent les opérateurs de ces tâches et de ces temps sans valeur ajoutée. Leur travail – ce pour quoi ils ont été formés et ont acquis des compétences uniques – s'en trouve épuré, intensifié. J'ajoute que le but, à terme, n'est d'ailleurs pas tant de réduire la masse salariale que de redéployer les économies effectuées sur nos nouvelles activités, nos futurs relais de croissance que sont le biométhane et l'hydrogène. VIA contribue à bien positionner NaTran pour construire les réseaux de demain.

H. C. : Vous semblez suggérer à demi-mots que VIA se fait "sur le dos" des opérateurs de terrain. La meilleure preuve que tel n'est pas le cas est que les opérateurs eux-mêmes sont demandeurs de ces applications qui leur simplifient la vie et le travail, en les délestant de ces tâches chronophages, peu valorisantes – et d'ailleurs, bien souvent, sources d'erreurs – qui peuvent être facilement déléguées à la machine. Encore une fois, nous avons de très bons retours de la base sur les différentes applications introduites par VIA. Même en réunion de CSE, le sujet ne pose aucun problème. Pourquoi? Parce que simplifier la vie des opérateurs, c'est améliorer leurs conditions de travail, pas les dégrader. Remplacer de mauvais outils par de bons, c'est-à-dire par des outils adaptés au travail en conditions réelles des opérateurs, voilà à mon sens le rôle d'une DSI, ce qui est aux antipodes de la vision – hélas largement partagée, car c'est un legs de l'histoire – d'une informatique bureaucratique, rigide, inutilement complexe et somme toute assez médiocre.

Int. : *Je m'inscris pleinement dans la droite ligne de la remarque du "méchant sociologue". Vous n'avez parlé que de gains de performance, d'heures gagnées, de dizaines ou de centaines de milliers d'euros économisés, mais guère de talents, de vocations, en un mot : d'humains.*

F. de B. : Comme je viens de l'expliquer, éliminer les temps sans valeur ajoutée, c'est, au contraire, donner plus de place aux compétences et au professionnalisme de nos agents, et améliorer encore la robustesse de leurs interventions sur le terrain. Chez NaTran, nous prêtons la plus grande attention à l'aspect humain, à la valorisation des compétences et à l'épanouissement au travail. Je prends bien note en tout cas de votre retour et, à l'avenir, nous mettrons plus en avant les bénéfices de cette transformation. Nous avons abordé le thème sous l'angle choisi pour cette rencontre, qui est : « Tenir enfin les performances promises par l'innovation ». De plus, la performance n'est pas qu'économique : j'aime parler de *performance globale*, qui englobe non seulement les gains économiques, mais également le développement des compétences, une qualité de réalisation, ou encore des conditions de travail en toute sécurité, par exemple.

Une révolution culturelle?

Int. : *Il n'est pas toujours facile de trouver un langage commun entre la DSI d'un côté et les métiers de l'autre. Vous paraissez y être parvenus. Comment avez-vous fait?*

H. C. : Cela fait des années que je milite pour jeter des passerelles entre la DSI et les métiers! C'est un travail de longue haleine, qui nécessite de ne pas rester enfermé dans sa tour d'ivoire, d'aller à la rencontre de l'autre, d'envoyer les développeurs parler avec les équipes des métiers, de faire venir des membres de ces dernières chez nous... et de ne pas s'accrocher, les uns et les autres, à nos prés carrés. Par exemple, il me paraît clair que la gestion du *backlog* est de la compétence des métiers, pas de la DSI, mais je peux vous dire que ce n'est pas l'opinion la plus répandue dans le monde de l'IT!

F. de B. : Ce programme VIA a beaucoup contribué à "désiloter" l'entreprise, parce que ce n'est pas un programme IT, estampillé DSI, mais un programme au service des métiers, dans lequel les solutions sont coconstruites avec eux. Cela ne se fait pas toujours sans heurts et il peut y avoir des frictions entre les différentes équipes impliquées. Pour que ces frictions restent constructives, il est impératif que les objectifs soient clairement formulés, et partagés par tous, ce qui, à tout le moins, est le cas tous les trois mois dans le cadre des *PI Plannings*.

Int. : *Vous nous avez expliqué que tout commence par la remise à plat des process, et ce en amont de toute nouvelle solution digitale. C'est une approche assez révolutionnaire, surtout quand on songe aux temps pas si lointains où un logiciel de gestion comme SAP donnait le la à ses entreprises clientes. Or, c'est tout sauf simple. Détricoter un seul process, c'est risquer d'en désorganiser toute une série d'autres, en cascade. Comme vous avez évoqué la présence d'une équipe de change management, je me demandais si c'était elle qui était chargée d'effectuer ce délicat travail?*

H. C. : Non. Cette équipe de *change management* est là en appui, pour veiller (comme cela a été dit) à ce que le projet franchisse "le dernier kilomètre", mais ce n'est pas elle qui décide quels *process* il faut refondre et comment. Ces arbitrages sont rendus par les trois sponsors du programme, avec les trois pilotes (un dans chaque direction) dans le rôle de relais. Cependant, vous avez raison de souligner le caractère délicat de ce travail de remise à plat. Nous y avons consacré beaucoup de temps, et l'avons fait en veillant à minimiser les impacts sur le reste de l'entreprise.

F. de B. : Hervé Constant a aussi dit qu'il s'interrogeait sur la pérennité de cette manière de travailler. Il ne sait pas comment s'en assurer, mais c'est une de ses principales préoccupations, car, derrière la performance, le programme VIA est surtout une autre manière d'(re)informatiser une entreprise.

Frédéric de Bourmont

Il débute sa carrière au sein de Gaz de France (aujourd'hui NaTran) en 1998 comme ingénieur Qualité Sécurité sur le stockage, avant de devenir, en 2001, manager régional pour le transport de gaz au sein de la branche Transport, puis, en 2004, responsable du pôle R&D Distribution. En 2007, il rejoint GRDF en tant que responsable Ingénierie – Territoire Paris, en charge de la modernisation du réseau. En 2010, il rejoint GDF Suez University où il a en charge les programmes de développement en Leadership et Stratégie des Dirigeants. En 2014, il intègre ENDEL ENGIE en tant que directeur du Développement Gaz, puis en 2019, il est promu directeur régional Industrie Île-de-France Centre. En 2021, il rejoint ENGIE Solutions en qualité de directeur QHSE & Performance opérationnelle. Il est ensuite nommé, en 2022, directeur HSE d'ENGIE BioZ, puis, en 2023, directeur QHSE de Renewable Gaz Europe. Fin 2025, il est nommé directeur des Actifs industriels (DAI) chez NaTran.

Hervé Constant

Il a construit son parcours au croisement des opérations, du business et du numérique. Après avoir commencé sa carrière sur le terrain chez EDF-GDF, puis exercé différentes responsabilités au sein du Négocier de Gaz de France, il rejoint le monde de l'IT en 2008 avant de prendre la direction des Systèmes d'information (DSI) de NaTran en 2011. Depuis toujours, il défend une idée simple : la technologie n'a de valeur que lorsqu'elle répond à des enjeux métiers concrets. C'est pourquoi il s'attache à créer des passerelles entre les équipes métiers et la DSI, convaincu que l'innovation naît avant tout du travail collectif et de la confrontation des perspectives. Sponsor engagé de la transformation digitale et du déploiement de l'intelligence artificielle au sein de NaTran, il porte la conviction que ces technologies ne produiront des gains de performance durables que si elles s'accompagnent d'une transformation plus profonde de l'entreprise. Pour lui, l'enjeu ne consiste pas seulement à adopter de nouveaux outils, mais à réinventer les façons de travailler, de collaborer, de développer les compétences et d'organiser les activités.

Pour toute reproduction totale ou partielle,
merci de nous contacter à l'adresse info@chairephenix.org.