



« fallu équiper nos 140 000 salariés avec des devices aussi bien que ceux qu'ils ont à la maison et en admettre un usage privé », reprend Guillaume Pépy qui a également demandé à reconsidérer la connectivité par rapport aux usages et à la cybersécurité.

S'APPROPRIER L'INNOVATION

Dans la foulée, la SNCF a créé l'École numérique qui interconnecte tous les établissements de sorte que les salariés « sentent qu'ils sont dans un réseau qui leur est ouvert ». Ainsi que 574 espaces numériques ouverts à tous les salariés mêlant *coworking*, showrooms et zones d'expérimentation ainsi que des *fabs*, à savoir des centres d'expertise dédiés au *big data*, au design, à l'Internet industriel et à l'*Open Innovation*...

Reste que la transformation digitale ne réussit que si les usagers s'approprient l'innovation. Pas si simple : « L'innovation n'est pas la propriété d'une seule équipe. Tout le monde peut innover, convient Benoît Grisoni, directeur général de Boursorama. Mais je passe ma journée à dire non à des projets innovants. Je dois toujours les recadrer avec un objectif utilitariste. »

Pour d'autres acteurs, la transformation digitale donne de maigres fruits. « Il y a quatre ou cinq ans, on nous disait : "Vous êtes un intermédiaire? Vous êtes morts." La question, pour nous, était de savoir comment ne pas nous faire disrupter », confie Alain Roumilhac, président de Manpower France. Comment nous redéfinir avec le digital dans une relation tripartite avec les clients et les collaborateurs? » Le groupe a scanné 600 startups RH et même embarqué 40 d'entre elles sur son stand de Viva Technology en juin dernier. Elle a fluidifié les processus d'inscription des candidats... mais sans gagner des parts de marché supplémentaires. « Aufinal, si je vais aussi vite que le décor, cela va m'éviter d'envoyer mes équipes dans le décor », ironise Alain Roumilhac qui innove avec le recrutement programmatique sur Facebook. Morale de l'histoire : « Le rôle du Comex, c'est de "percoler" les méthodes agiles du digital dans les méthodes rigoureuses de l'industrie », synthétise Hélène Jéhanno qui, depuis une semaine, n'a plus de bureau attitré. Désormais, tout son Comex est dans un open space. Décoiffant. ■

LE MOT DE LA SEMAINE Digital

Incubateurs, accélérateurs, preuves de concept et autres *fab labs* ont beau pulluler, la transformation numérique a du mal à se concrétiser dans les processus industriels des grandes organisations...

ERICK HAEHNSEN

Cloud, applications pour smartphones, *big data*, intelligence artificielle, protection des données personnelles... La transformation digitale a ringardisé l'informatique à papa. Pour être dans le coup, pas question de s'endormir. Mais, au lieu de se transformer, les grandes organisations ont multiplié les verrues structurelles : incubateurs, accélérateurs, *Corporate Venture Capital*, *Open Innovation*, *living labs*, *fab labs*, coopérations avec les startups... Désormais, les POC (preuves de concept) pullulent à tous les étages. Résultat, les grandes entreprises ne sont toujours pas hyper-digitales ni agiles ni flexibles. Les causes sont connues : manque de gouvernance, dynamique interne en panne, système de décision grippé. Les directions générales ont-elles du mal à actualiser leur logiciel?

« Les dirigeants du Comex sont très forts pour bien parler des enjeux du digital mais lorsqu'il leur faut orchestrer cette transformation avec les contraintes du Time-to-Market, ce n'est pas évident! »,

reconnait Sylvie Jéhanno, PDG de Dalkia, entreprise de services énergétiques filiale d'EDF. Summum du gag : après avoir « impulsé » la vision de la transformation numérique de l'entreprise, le DG confie à sa secrétaire le soin d'en router le compte rendu par mail aux membres du Comex.

CHANGER LES PRATIQUES

Et certains PDG de battre leur coulpe. À l'instar de Guillaume Pépy, futur ex-PDG de la SNCF lors d'une conférence du G9+ sur le sujet le 21 octobre dernier à Paris : « En 2014, malgré le succès de *Voyage-sncf.com* [devenu Oui.sncf en 2017, ndlr], premier site marchand en France, nous nous sommes rendu compte que notre organisation ne portait pas le digital. Notre boîte était couverte de POC mais elle ne changeait pas. C'était à nous de changer nos pratiques. Et c'est là la clé. »

Pendant deux ans, de 2014 à 2016, il confie à Yves Tyrode (depuis passé au groupe BPCE), alors DG de Voyages-sncf.com, le poste de Chief Digital Officer. « Les gens avaient des devices [appareils et accessoires pour PC] pourris. Il



KARINE AUBRY
COACH DE DIRIGEANTS
ET MANAGERS, AUTEURE

Le travail dans tous ses états

Décider, c'est risquer

Diriger, serait-ce décider? Après tout, on appelle bien « décideurs » ceux qui sont aux commandes de l'entreprise. De fait, les responsabilités ouvrent le privilège de faire des choix au nom d'un collectif. Un apanage du pouvoir qui peut aussi devenir un cadeau empoisonné. En effet, hésiter, réfléchir seul faute de pouvoir se confier, tergiverser... c'est payer un lourd tribut en stress ou en insomnie à la déesse Décision. À l'instar de tel dirigeant qui ne dort plus, taraudé par une réponse qu'il doit donner : accepter ou non l'entrée au capital d'un investisseur. Ou de telle autre qui tourne et retourne dans sa tête les pour et les contre avant de recruter ce chef d'équipe. Mais qu'est-ce qui rend le fait de trancher parfois si ardu? Petit tour du côté de quelques biais qui freinent notre prise de décision.

Premier point, s'acharner à prendre la « bonne » décision rend le geste plus difficile. Car comment décider gagnant à coup sûr lorsque, par définition, la décision comporte une part d'inconnu? En cela, la décision se distingue du choix. Décider, c'est trancher sans avoir tous les éléments. Et plus l'arbitrage touche à des enjeux importants, plus on hésite. Alors, peser le pour et le contre ne suffit pas toujours. Il reste à se lancer sans certitude ni garantie. Voilà le fait des entrepreneurs! Écouter son intuition, accepter de se tromper mais franchir quand même ce Rubicon. Heureusement, décider, ça se muscle. Pour celui qui tergiverse, chaque prise de décision effective et imparfaite enclenche malgré tout un cercle vertueux : plus il décide, plus il renforce sa capacité à rebondir si cela ne se passe pas comme souhaité et à décider de nouveau. En définitive, il s'entraîne à prendre des décisions « suffisamment bonnes » et à en gérer les conséquences.

Ensuite, pour accepter le saut dans une part d'inconnu, mieux vaut ne pas considérer la décision comme irréversible. Certes, décider, c'est s'engager dans une voie à défaut d'une autre. Se pose alors la question du demi-tour : était-il impossible ou trop coûteux? La décision serait alors un engagement vers l'irrévocable. Mais, à bien y regarder, peu de décisions ont un caractère totalement irréversible. Les dés sont jetés mais il y aura d'autres tours, d'autres parties. Autant d'occasions de décider encore! Ainsi, une autre manière de peser ses options sera de les considérer à l'aune des demi-tours possibles. À défaut de savoir quelle est la meilleure route, vérifions lesquelles offrent des bretelles de sortie.

Enfin, statuer devient une vraie gageure si votre tête est sur le billot. Associer l'issue de sa décision à sa valeur personnelle, c'est jouer gros. Imaginez : vous manquez un recrutement et vous rendez votre badge de DRH ; vous optez pour la mauvaise stratégie de développement et vous renoncez de vous-même à la direction de l'entreprise.

Non, décidément, « rater n'est pas être un raté », explique Charles Pépin dans son livre *Les Vertus de l'échec* (Allary éditions). Distinguons-nous de nos prises de décision. Prenons la distance propice au pilotage de notre activité. Nous n'en serons que plus lucides au moment de prendre d'inévitables risques. À défaut, nous pouvons renoncer à décider et la décision se prendra sans nous. Cela peut être confortable si l'on est prêt à céder sur le cap ou la destination mais cela ne nous mène pas toujours là où l'on voudrait. Comme le dit la chanson : tu veux ou tu veux pas? ■

TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

À LIRE

« L'ENTREPRISE RESPONSABLE ET VIVANTE »

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est souvent assimilée à du *bullshit marketing*. Un préjugé que Louise Browaëys, consultante indépendante, s'applique à mettre à bas. Cette spécialiste en RSE et transition entrepreneuriale explique dans son livre comment la mettre en place et avec quels outils. L'idée étant que chaque organisation vive sa transition et que chacun, quelle que soit sa position hiérarchique, commence cette démarche en évitant les écueils et en ouvrant le dialogue. L'auteure fournit un plan d'action ainsi que des indicateurs de pilotage en vue d'une amélioration continue. Son ouvrage est illustré de dix histoires collectives dans différents secteurs dont l'industrie, la mode, l'horticulture et les magasins bio. ■

Louise Browaëys, *L'entreprise responsable et vivante. Donner du sens au travail avec la RSE*, éditions Terre vivante, 96 pages, 10 €. Sortie le 29 octobre.

À VOIR

« ADULTS IN THE ROOM »

Costa-Gavras revient avec un nouveau film politique adapté de *Conversations entre adultes*. Dans *les Couloirs secrets de l'Europe* (éditions Actes sud), écrit par Yánis Varoufákis, éphémère ministre grec des Finances de janvier à juillet 2015. Cet économiste, interprété par Christos Loulis, a été nommé à ce poste par le Premier ministre de l'époque Alexis Tsipras, joué par Alexandros Bourdounis. Tous deux portent les espoirs d'un pays plongé dans une crise sévère depuis sept ans. Le jeune ministre des Finances qui doit négocier de nouvelles aides et éviter à son pays de subir des mesures d'austérité, se retrouve face aux élites politiques, financières et médiatiques de l'Europe qui utilisent tous les moyens de pression afin de diviser les deux hommes. ■

Adults in the room, de Costa-Gavras avec Christos Loulis et Alexandros Bourdounis. 2h04. Sortie le 6 novembre.

S'ENGAGER

EN AIDANT À ORGANISER UNE BRADERIE

Le Foyer de Grenelle, un centre social installé à Paris, organise cinq à six week-ends par an des braderies de vêtements, jouets et livres. Le produit des ventes est destiné aux personnes en situation précaire. L'association, agréée par la Caisse d'allocations familiales, recherche des bénévoles. Il s'agit de tenir un stand de 14h30 à 17 h le samedi ou le dimanche, d'aider les équipes à trier les produits, de porter des cartons ou encore d'installer et désinstaller des stands à la fin de la braderie. Le Foyer dispose aussi d'un café associatif où les bénévoles peuvent créer du lien avec des enfants et adultes qu'ils soient âgés, immigrés, handicapés ou en difficulté, en les invitant à prendre une boisson ou à jouer à des jeux de société. ■

Foyer de Grenelle, 17 rue de l'Avre, 75015 Paris. Tél. : 01 45 79 81 49. www.foyerdegrenelle.org