

Si l'ambition est claire, il n'en demeure pas moins que cette transformation ne se fait pas toujours dans la plus grande sérénité. Schneider Electric demeure bien un grand groupe avec un passé qu'il est parfois difficile de faire évoluer, notamment en matière de management. Il nous a par exemple été présenté, à l'occasion de notre visite, un projet de chargeur de smartphone sans-fil. L'histoire de ce produit est intéressante car cette invention a longtemps été un prototype considéré à forte valeur ajoutée, mais il a été particulièrement compliqué de convaincre le top management de se lancer dans une production à grande échelle. C'est d'ailleurs souvent l'une des grandes difficultés dans les grands groupes qui ne sont pas ambidextres. Réussir à faire vivre de nouveaux modèles, de nouveaux produits (exploration) dans un écosystème où l'on cherche avant tout à produire et à assurer la pérennité de l'existant (exploitation), demande autant un changement d'état d'esprit qu'un écosystème favorable (temps, budget, personnes dédiées aux compétences adéquates...). Chez Schneider Electric, d'un point de vue technique, ce projet soulevait des questions nouvelles (comment assurer un haut degré de qualité alors même que le sans-fil provoque par nature une perte d'efficacité?) mais surtout, il posait des problèmes d'un point de vue industriel. Encourager le sans-fil, c'était progressivement contribuer à la destruction du marché très florissant des interrupteurs. Après plusieurs mois de négociation, le produit a pu passer au stade de l'industrialisation mais l'organisation a convenu qu'il était encore possible de s'améliorer dans les délais de mise en production. En revanche, il soulève des enjeux très forts en matière de changement de modèle. Le pôle de Shenzhen est notamment là pour présenter ces technologies et usages nouveaux, avant qu'ils ne deviennent une évidence et provoquent une rupture irrattrapable pour l'entreprise. Si le monde de demain est un monde de charge sans bouton, Schneider Electric commence déjà à anticiper, avec parfois un peu de douleur, ce qui pourrait être à terme de nouvelles sources de croissance.

Concrètement, que dois-je faire pour réussir ?

Quels sont les points communs entre Nokia, La Poste, Schneider Electric et la ville de Detroit? Ces entreprises et villes ont toutes été, à un moment de l'histoire, confrontées à des ruptures radicales. Que cela soit un facteur économique, industriel ou même politique, ce sont les orientations stratégiques choisies qui font la différence.

La première question à se poser est alors la suivante : ai-je conscience des potentielles ruptures à venir ou suis-je en train de subir les ruptures en cours? Suis-je en train de me battre contre un courant qu'il sera difficile d'arrêter? Que puis-je faire pour prendre cette vague plutôt que de la subir?

Comprendre la rupture, anticiper les tendances

L'un des premiers apprentissages de ces rencontres à travers le monde, c'est qu'il est important de faire une veille prospective sur les secteurs d'activité qui vous concernent, et cela surtout si vous connaissez un véritable âge d'or. Nokia, leader sur son marché, n'a pas vu venir le fort impact que pourrait avoir un OS porté par Google comme Android malgré la bonne performance de sa propre technologie. Detroit, qui était la «Motor Town», n'a pas su prévoir qu'en créant un secteur presque monopolistique dans sa ville, elle se mettait en danger pour les éventuelles futures crises de son industrie. Les postes nationales, qu'elles soient en Norvège ou en France, sont soumises à des chutes d'activités très fortes et doivent trouver de nouveaux leviers de croissance pour se réinventer : oui mais dans lesquels investir véritablement ?

La plupart de ces groupes investissent alors beaucoup dans l'étude prospective, mettant en place des organisations pour répondre aux problématiques de demain. Schneider Electric crée des labs d'innovation dans le monde, cherchant à surfer sur la vague des ruptures plutôt que la prendre en pleine face, quitte à faire naufrage. La Poste établit une stratégie de diversification globale, étudiant les nouveaux marchés à forte valeur ajoutée comme la *Silver Economy* et transformant ses contraintes locales en atout fort pour créer du lien sur le territoire. Tous les dirigeants se posent la question : comment réinventer mon organisation à partir de l'existant ? Et comment faire de mes contraintes une opportunité pour le futur ?

Il existe différents moyens, selon les échelles et les budgets alloués, pour comprendre les ruptures à venir. Chaque entreprise n'est pas obligée en effet d'aller s'installer en Chine pour être à la pointe de l'innovation et comprendre les futures ruptures technologiques à venir. Il existe sur Internet de nombreuses enquêtes et études (le rapport Gartner par exemple) qui permettent de mettre en lumière les tendances technologiques à venir. Nombreux sont aussi les experts à intervenir sur ces questions à partir de grands sujets thématiques (des «verticales»). Cela demande du temps, pour les grands groupes souvent des investissements, parfois jusqu'à des équipes dédiées, mais cela nous apparaît comme incontournable pour anticiper la suite, surtout lorsque l'on se trouve en position de force. Comprendre le monde d'aujourd'hui pour préparer demain est l'une des conditions *sine qua non* pour vivre la rupture et non pas mourir avec.

Créer un écosystème de transformation

«*Science sans conscience n'est que ruine de l'âme*», écrivait Rabelais. Il va de soi que non seulement faire une veille n'est pas suffisant, mais qu'il faut surtout déterminer de quelle façon celle-ci pourrait s'intégrer dans les écosystèmes existants de l'organisation. On ne pourrait simplement lancer des démarches d'innovation sans réfléchir en amont dans quelle mesure cela pourrait se marier avec les contraintes organisationnelles. Les Postes française et norvégienne n'ont pas les mêmes réactions alors que leurs problèmes sont similaires, en partie parce que la Norvège peut licencier ses postiers alors que le contrat social français est moins flexible. Les options sont donc diamétralement opposées lorsqu'il s'agit de trouver des réponses aux enjeux de transformation.

C'est d'ailleurs peut-être la partie la plus difficile pour réaliser une transformation. Dans une interview donnée lors de la conférence du G9+ le 21 octobre 2019, Guillaume Pépy, le PDG de la SNCF, précise bien qu'il est particulièrement difficile de faire vivre ensemble deux dimensions au sein d'une même entreprise :

«Réinventer le cœur de métier et développer de nouveaux modèles économiques. Faire du Explore à côté du Core, c'est aller vers deux boîtes distinctes. Et marier les deux est très difficile»¹⁵.

Pour réussir ce pari, Guillaume Pépy, mais aussi beaucoup d'autres dirigeants, misent sur la création d'écosystèmes de transformation. Il s'agit là de créer les conditions nécessaires pour parvenir à rendre intelligibles et acceptables des nouveaux modèles. Par exemple, au-delà de son objectif de veille technologique, Schneider Electric crée des écosystèmes un peu éloignés (géographiquement mais aussi culturellement) du cœur de métier, et avec un véritable pouvoir décisionnel pour justement permettre de donner une chance à des produits, services et même des talents qui n'auraient peut-être jamais vu le jour au sein de l'organisation traditionnelle. Dans la même logique, La Poste met au cœur de sa stratégie d'entreprise une meilleure synergie entre les directions, tout en laissant une grande autonomie aux différentes branches pour permettre à l'ensemble des nouveaux business de se développer et de tenter leur chance sur des marchés où La Poste n'est pas forcément attendue. Detroit, pour finir, au lieu de s'enfoncer dans l'industrie automobile qui renaît un peu, a profité de la crise pour mettre à disposition un ensemble d'outils et services à destination des entrepreneurs afin de relancer son attractivité.

15 - <https://www.zdnet.fr/actualites/sncf-l-amer-testament-numerique-de-guillaume-pepy-39892677.htm>

Un écosystème peut ainsi prendre différentes formes : un engagement très fort des pouvoirs publics qui décident d'investir dans l'accompagnement de leur industrie, des choix stratégiques transparents et fermes, des tiers-lieux éloignés et riches par leur autonomie ou des outils nouveaux mis à disposition de ceux qui sauront s'en emparer. C'est encore à chacun de choisir ce qui lui paraîtra le plus approprié en fonction de sa situation, ses contraintes, ses budgets ou juste ses objectifs. Il n'y a hélas pas de recette magique pour mettre en place les conditions de succès d'une organisation qui parvient à se transformer face à des ruptures fortes venues ou à venir. Il faut néanmoins au préalable la conscience qu'il faut faire différemment, mettre en place des orientations précises (notamment une stratégie d'innovation engageante, soutenue par le Comex, une gouvernance claire et priorisée du pilotage de l'innovation, une protection des budgets dédiés aux équipes qui travaillent sur des sujets d'exploration et moins d'exploitation, des centres de compétences mis en place etc.) ainsi que des personnes ayant un état d'esprit adapté.

Engager les salariés

C'est qu'on ne change évidemment pas une entreprise avec les mêmes outils, mais aussi le même état d'esprit qu'hier. Dans le cas Nokia, on constate que c'est surtout la certitude de rester leader sur un marché qui rend difficile toute mise en perspective de scénarios qui pourraient rompre cet équilibre si durement gagné. Si l'impulsion est nécessairement *top down*, il ne faut pas oublier l'importance d'une démarche qui engage les salariés dans cette action. En effet, à moins d'avoir, comme Posten Norge, un contrat social local flexible, des politiques publiques qui misent d'abord sur les personnes et leurs compétences et enfin une culture nationale très résiliente et habituée aux grands changements, il est important de faire des salariés les acteurs voire les moteurs de cette transformation.

On le voit bien en effet dans le cas de Schneider Electric : le *top management* peine parfois à être convaincu par des innovations pourtant montées de manière intelligente et qui répondent parfaitement bien à la mission qui a été confiée à l'équipe en charge. Ce n'est pas parce qu'une stratégie a été pensée pour répondre à ces exigences de transformation que la mise en œuvre se fait de manière douce et naturelle, bien au contraire. Philippe Silberzhan et Béatrice Rousset l'expliquent bien dans leur ouvrage *Stratégie Modèle Mental*¹⁶ : la transformation d'une entreprise passe avant tout par la capacité d'une organisation à faire évoluer un modèle

16 - SILBERZAHN Philippe, ROUSSET Béatrice. *Stratégie Modèle Mental: crackeur enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*. Éditions Diateino, 2019.

Ce programme est complété par l'ADRIQ, un organisme d'État, qui a pour objectif d'accompagner les entreprises dans la transformation numérique en les aidant à développer de nouvelles compétences, faire face à des pénuries de main d'œuvre et à démontrer, via des réalisations concrètes, les avantages du numérique.

Enfin, ce choix de Thales est aussi motivé par la ville, car depuis sa création par le célèbre explorateur Jacques Cartier, Montréal a développé des atouts certains : une ville réputée au cœur de l'un des principaux écosystèmes d'intelligence artificielle, une gouvernance et une culture adaptées, ce qui constitue un ensemble de conditions favorables à l'accélération de la transformation recherchée. La culture francophone et l'éloignement des GAFAs bien implantés à Toronto ont aussi facilité le choix de Montréal entre ces 3 métropoles de l'IA canadienne.

Thales considère l'IA comme l'une des principales briques technologiques de sa stratégie numérique, ce qui demeure une clé de la croissance du groupe. L'objectif est alors de bénéficier de l'émulation de plus de 50 chercheurs experts en IA pour enrichir son portefeuille en solutions innovantes, procurant à ses clients les meilleurs outils d'aide à la décision. Les domaines d'applications sont multiples et s'adressent à des clients tels que les compagnies aériennes, les opérateurs de satellites, les contrôleurs aériens, les opérateurs de transport, les forces armées ou encore les gestionnaires d'infrastructures.

Concrètement, que dois-je faire pour réussir ?

Revoir ma vision et adapter ma stratégie

Dans chaque situation étudiée, la direction a admis la nécessité de revoir sa vision pour faire face aux conséquences des ruptures technologiques sur sa filière, son domaine, ses collaborateurs ou encore ses concurrents. Cette redéfinition de la vision s'accompagne d'une adaptation de la stratégie pour se transformer dans des délais contraints. Car le monde change vite, chahuté par les ruptures technologiques disruptives et la pression concurrentielle. Il est donc nécessaire de l'observer et d'être à l'affût des nouveaux besoins ou nouvelles solutions ainsi que de son propre positionnement dans cet environnement, quitte à le revoir également. Il nous paraît aussi important d'avoir une véritable réflexion *ex nihilo* prospectiviste sur les valeurs clients ou attentes marchés pour définir une vision partagée. De même, de mettre en place des actions de transformation profondes et non placebo avec le déploiement structuré d'une stratégie et des feuilles de route suivies par la direction.

Ce fut le cas de Siemens, qui nous a exposé sa nouvelle stratégie la « Vision 2020+ ». Grâce à ce nouveau concept stratégique le groupe poursuit la réorientation de ses activités en les rendant plus agiles et plus réactives. «SIEMENS n'a jamais changé autant et aussi rapidement en 172 ans d'histoire. Ces changements jettent les bases d'une réussite économique durable sur des marchés de croissance qui conserveront leur attractivité sur le long terme» expliquait Joe Kaeser, le PDG de Siemens, à l'occasion de la présentation des résultats le 7 mai 2019. Fort et non victime de son histoire, le groupe a donc su s'adapter aux évolutions des marchés. Il y a une véritable prise de conscience de la nécessité d'accélérer l'agilité et l'adaptation du groupe pour continuer à s'inscrire dans la durée.

D'autre part, Valiant, une PME experte en solutions d'automatisation et d'outillages spécialisés dans les dernières technologies, agit comme un promoteur de l'Industrie 4.0 et modernise ses clients en leur apportant des solutions personnalisées à grande valeur ajoutée (gains considérables en productivité, agilité ou encore sécurité au travail). Cela est rendu possible grâce à une véritable veille et une feuille de route d'innovation 4.0, suivie et mesurée par la direction, laquelle permet de développer des solutions différenciantes. Selon les applications, Valiant a su s'adapter et faire évoluer son offre et ses clients qui, selon les cas, étaient dans une situation de besoin de transformation urgente.

Avec une ambition similaire, la Gendarmerie nationale a mis en œuvre dès 2011 une feuille de route pour transformer l'institution selon 3 axes : plus efficace, plus simple et plus proche. Elle intègre dans chacun de ces axes des mesures issues d'une démarche d'innovation participative, ce qui a été une véritable révolution dans une organisation traditionnellement militaire et pyramidale. Devenue «Cap Modernisation», cette feuille de route perdure pour transformer en temps réel la Gendarmerie qui fait figure d'exemple, parmi les services publics, par la mise en œuvre d'un plan de transformation quinquennal 2017-2022.

Enfin Air France, après avoir pris conscience trop tardivement de l'impact des nouveaux arrivants «digital natives», a initié une grande démarche de transformation digitale, en misant sur la data comme nouvel atout pour proposer à ses clients une expérience personnalisée. En parallèle de programmes d'innovation très orientés nouvelles technologies, la compagnie a initié en 2019 une grande démarche de transformation qui concerne autant sa compétitivité, que son expérience client, sa performance opérationnelle et son impact sur l'environnement. Ce sont des priorités fortes mais dans la continuité de son savoir-faire, qui vont permettre à la compagnie d'écrire un nouveau chapitre de son histoire.

S'ouvrir, collaborer et utiliser les écosystèmes favorables

Malgré l'urgence de la transformation dans laquelle vous vous trouvez, pour revoir votre vision face aux ruptures technologiques ou faire face à la pression concurrentielle, un partenaire externe peut être très utile, voire nécessaire. Cela peut être un moyen d'accélérer le changement, ou en d'autres termes, pour vous préparer à prendre la vague de la transformation avec plus d'agilité.

Car généralement, les entreprises réalisent une veille technologique, réservent une capacité financière R&D propre pour le développement de solutions nouvelles et adaptent leurs compétences régulièrement. Cependant, face aux ruptures technologiques violentes, et encore plus dans l'urgence, force est de constater qu'il est parfois très difficile de se disrupter seulement par soi-même.

En effet, souvent la peur de se lancer dans une activité incertaine ou tout simplement l'ignorance de l'existence ou de l'impact d'une rupture, freinent l'investissement de transformation des entreprises (surtout des PME/ETI dont le droit à l'erreur est limité par manque de moyens ou capacités financières). Pourtant, pour faire face à ces situations critiques, il ne faut pas hésiter à investir dans les solutions innovantes radicales pour s'adapter. Il est alors impératif de s'ouvrir à de nouveaux partenariats et collaborations qui agiront comme accélérateurs de la transformation. Il est aussi possible de se renforcer en faisant appel ou en accueillant des capacités et ressources externes, y compris au niveau de la direction, utiliser et faire fructifier son écosystème (start-ups, sous-traitances, instituts experts...) pour gagner en efficacité, catalyser la transformation grâce à de nouvelles méthodes et de nouvelles approches.

Pour favoriser ce partenariat, la Gendarmerie nationale a mis en place un système de mobilité croisée pour ses cadres dont le haut potentiel a été identifié par une mission dédiée, lesquels serviront alors au sein d'un grand groupe ou dans une autre institution. En retour, la Gendarmerie accueille des stagiaires de haut niveau dans ses unités. Ce dispositif croisé permet à chaque organisation d'ouvrir la vision de ses cadres qui constituent une ressource d'avenir pour les postes de direction, de découvrir d'autres processus et bonnes pratiques pour évoluer. Parallèlement pour son plan de transformation, elle a intégré les propositions faites par le Conseil scientifique de la Gendarmerie nationale, composé de «sachants» extérieurs à l'institution, ce qui permet de dégager, par une approche cette fois capacitaire, les grandes lignes directrices technologiques et missionnelles.

De son côté, Siemens a fait appel à un Think tank d'experts, indépendants du directoire, pour établir une vision prospectiviste des marchés futurs et définir

des recommandations à la direction. Malgré l'expérience et l'expertise présentes chez Siemens, il a été décidé de constituer un groupe dédié à l'innovation formé de personnes externes à l'entreprise. Le groupe a rassemblé des scientifiques prix Nobel, des conseillers nationaux à l'énergie et des leaders dans les domaines d'activités de Siemens. Agissant en Think tank indépendant des instances de gouvernance (Directoire et Conseil de Surveillance), ces experts ont mené leurs réflexions sur des domaines ciblés tels que l'intelligence artificielle, la digitalisation dans le domaine de la santé et l'industrie du futur. Ce Conseil s'est affranchi dans un premier temps de l'existant pour réfléchir aux potentiels marchés futurs. Cette approche *ex nihilo* prospectiviste lui a permis d'établir des cibles stratégiques nouvelles, points de départ de leur remontée dans le temps pour définir les étapes et les moyens nécessaires pour y arriver. C'est ainsi qu'ils ont inspiré la nouvelle stratégie du groupe : la « Vision 2020+ ».

Cette ouverture nécessaire peut ne pas se limiter à une organisation mais à un écosystème dans son ensemble. C'est ainsi que Thalès a su identifier et utiliser l'écosystème catalyseur lié au contexte favorable de Montréal. En y installant son hub mondial d'IA, Thalès a ainsi pu accélérer sa transformation digitale en développant de nouvelles offres intégrant l'IA sur un marché en croissance.

Plusieurs gouvernements cherchent d'ailleurs à catalyser l'innovation au sein de leur tissu économique en créant des écosystèmes favorables et attractifs. Ainsi, en Allemagne le DIHK (Chambre de commerce et d'industrie allemande), rencontré à Berlin, nous a fait part du besoin fort d'accélérer la transformation du tissu industriel. Malgré de très forts atouts, l'Allemagne se trouve peut-être à un tournant. La crise récente de l'industrie automobile, le ralentissement de l'économie mondiale et la montée en puissance de l'économie chinoise menacent les perspectives industrielles germaniques qui pèsent 23 % du PIB. En effet, les forces de l'économie allemande se fondent non seulement sur la présence de grands groupes industriels florissants, mais également par la force du «Mittelstand», cet écosystème spécifique de PME/ETI à capitaux souvent familiaux, éparpillées sur l'ensemble du territoire et en position de leader sur des marchés très spécialisés. La Bavière est un exemple typique. Elle bénéficie d'un écosystème favorable avec une proximité entre un Mittelstand puissant et les grands groupes (tel que Siemens, BMW, Audi), des universités locales bien cotées, très bien adaptées aux besoins des entreprises et à la pointe de la technologie. Culturellement, les Allemands restent très attachés à leurs régions : ils se forment selon les besoins locaux, les chefs d'entreprises sont souvent issus de l'écosystème local et contribuent à apporter un véritable équilibre industriel. Néanmoins, le gouvernement constate un paradoxe. Bien que l'Allemagne soit leader de l'industrie 4.0 (ce n'est d'ailleurs pas un hasard que l'un des plus grands salons industriels au monde ait lieu chaque année à

Hanovre), le Mittelstand accuse un retard quant à sa modernisation. En effet, la position de leader sur leur marché, la culture familiale et un carnet de commandes encore bien fourni ne poussent pas les dirigeants des PME/ETI à investir dans le 4.0. Le gouvernement a donc décidé, comme le Québec ou la Suède, de mieux accompagner ces entrepreneurs afin d'accélérer leur transformation digitale en renforçant l'écosystème. Il développe ainsi 25 centres de compétences «Mittelstand 4.0» sur le territoire, une plateforme «Industry 4.0@Mittelstand» qui rassemble plus de 300 participants issus de 150 organisations différentes. L'objectif étant bien de créer du réseau entre les acteurs de la digitalisation afin de mieux comprendre les tendances technologiques, les enjeux de l'industrie du futur, favoriser le transfert de technologie et ainsi apporter un meilleur support aux PME/ETI. En août 2018, le gouvernement a alors décidé de créer «l'agence des innovations disruptives», dotée d'un budget d'aide d'un milliard d'euros sur 10 ans. Cette agence est en charge de promouvoir ces nouvelles technologies et organise des concours d'innovations qui donnent accès au fond d'aide publique sur 3 à 5 ans maximum.

Faire adhérer et valoriser ses collaborateurs

Pour réussir cette transformation, la clé est et sera toujours l'adhésion de l'Homme. Car que ce soit un catalyseur ou un frein, l'Homme est au cœur de tous les systèmes de transformation. Contrairement à la culture élitiste française qui stigmatise trop souvent l'échec, perçu comme un faux pas dont on ne se relève jamais, la culture anglo-saxonne le valorise comme source d'expérience et de motivation pour un meilleur succès :

« Le succès consiste à aller d'échecs en échecs sans perdre son enthousiasme ».

Winston Churchill

ou la culture asiatique qui fait plutôt appel à la ténacité, l'échec n'étant qu'une étape pour un rebond meilleur :

« L'important n'est pas de ne pas échouer mais de s'élever à chaque fois que l'on échoue ».

Confucius

Les enseignements pour inspirer sa propre évolution maîtrisée

Monnaie en action de l'évolution

« Face aux mutations du monde de l'énergie, face aux nouvelles attentes de la société, à l'émergence de nouveaux usages et de nouveaux acteurs, RTE se réinvente. Cette dynamique de transformation est portée au quotidien par les 8 500 salariés de l'entreprise qui s'appuient sur leur expertise et leur profond attachement au service public pour répondre aux défis de la transition énergétique, proposer de nouveaux services à nos clients, aux territoires, et être un acteur de référence du nouveau monde électrique qui se dessine. »

François Brottes
Président du Directoire de RTE

Pour faire face aux impacts générés par les changements techniques vus plus haut dans sa sphère d'activités, RTE conduit dès 2016 son évolution à travers un projet d'entreprise intitulé « Impulsion & Vision ». Ce projet est le fruit d'une démarche collaborative à laquelle près de la moitié des salariés ont participé. Trois principes l'ont guidée :

- la co-construction pour mobiliser l'énergie collective ;
- la transparence pour instaurer la confiance ;
- l'ouverture pour être à l'écoute d'un monde qui bouge.

Pour mener à bien son évolution et ce qui pourrait paraître curieux à première vue pour un monopole, RTE s'est attaché à bâtir son projet de transformation en prenant en compte prioritairement les attentes et les enjeux de ses clients et plus largement des acteurs territoriaux et européens.

L'ambition du projet d'entreprise se décline en trois orientations stratégiques :

- Performance et responsabilité pour un service public renouvelé
- Audace et innovation pour réussir la mutation de notre système industriel
- Agilité et ouverture pour soutenir les initiatives

Les impacts de la rupture technologique et sociologique provoquée par le couplage de la transition énergétique et de la révolution numérique, les enjeux environnementaux, et les attentes des consommateurs demandeurs d'une proximité et d'une autonomie accrues questionnent les modèles et les responsabilités des gestionnaires de réseau de transport d'électricité.

Pour s'adapter, RTE compte agir sur plusieurs champs :

- L'Europe : promouvoir une plus grande coopération entre gestionnaires de réseaux électriques pour un meilleur fonctionnement du système électrique européen. Cela se traduit par exemple par une présence renforcée auprès des institutions européennes.
- Les clients et les territoires : mieux écouter les clients et les territoires, développer de nouvelles offres en s'appuyant sur les bénéfices du digital, pour gagner en satisfaction. La satisfaction des clients constitue un levier majeur, particulièrement pour un monopole, de mise en mouvement des forces de l'entreprise pour s'adapter.
- L'outil industriel : nouveaux outils de conduite du réseau et de surveillance des matériels, nouvelle gestion des actifs du réseau, automates, exploitation massive de données en temps réel, instrumentation accrue des infrastructures, intelligence artificielle... vont permettre à RTE de faire évoluer et adapter les activités clés aux réalités de demain.
- Les fonctions supports : elles sont au service de la performance des activités cœur de métier en cherchant à simplifier le quotidien des salariés. En outre, les activités de RTE sont au cœur d'un écosystème qui représente près de 74 000 emplois. Avec un montant d'achats annuel proche de 2 milliards d'euros, les fournisseurs jouent un rôle clé dans la performance et l'intégration de possibles ruptures technologiques. Pour cela, RTE développe des partenariats avec de multiples acteurs.

Un management mobilisé

Le VUCA dans l'industrie automobile américaine

Henry Ford déjà disait « *les deux choses les plus importantes pour une entreprise n'apparaissent pas à son bilan : sa réputation et sa richesse humaine* ».

Par un dialogue continu avec leurs salariés et leur unique syndicat, les constructeurs américains se préoccupent de garder toujours des salariés motivés et compétents, bien conscients que les savoir-faire et la qualité des productions sont vitaux pour la pérennité de l'activité. Ford travaille sur la gestion des angoisses qui naissent à partir des ruptures technologiques. Le stockage électrique va-t-il détruire toute la filière des moteurs thermiques ? Quels impacts vont émerger du développement des véhicules autonomes ? Le digital favorise le partage de la voiture plutôt que la propriété ? Quelles conséquences pour mes affaires ?

L'approche VUCA pour Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity²⁰ est déployée largement auprès des managers du groupe, depuis l'exécutif jusqu'aux chefs d'équipe. Partant d'un principe selon lequel ceux qui réussissent sont ceux qui investissent dans la connaissance de soi, cultivent le succès collectif et encouragent l'agilité dans les organisations et les processus, la méthode, inspirée de l'armée américaine, repose sur les postulats suivants :

- Face à la volatilité des projets, des clients, des organisations, des règles, les managers vont devoir porter des projets avec un sens bien affirmé qui suscite les engagements à tous les niveaux tout en acceptant une certaine volatilité qui peut se traduire par des opportunités à saisir et des changements à opérer.

Ford implique jusqu'au niveau hiérarchique le plus bas les managers dans les discussions stratégiques afin que tous les acteurs soient acteurs et porteurs de sens.

- Par manque de visibilité à long terme sur les modèles d'affaires par exemple, l'incertitude qui en découle doit inciter les managers à s'habituer à agir en environnement incertain.

Il s'agit de créer des espaces de liberté, de créativité et d'expérimentation rapide plutôt que de renforcer les mesures de contrôle, les procédures et les documents qui finissent par alourdir le système. Ford fait le choix de ne pas subir le « fascisme digital » (sic). Cette dictature digitale ressentie comme tel chez Ford doit au contraire alimenter les réflexions et générer des opportunités pour l'entreprise.

- La multiplicité des acteurs, la décentralisation des modes opératoires, engendrent de la complexité. Les managers doivent plus que jamais rechercher et encourager les coopérations et les succès collectif en créant des groupes transverses inter métiers.
- Volatilité, incertitude, complexité s'accompagnent souvent d'ambiguïté qui se manifeste par la non-cohérence d'un projet, le mélange des responsabilités, les multiples interprétations d'un concept. Cette ambiguïté doit devenir une opportunité pour les acteurs clés : celle d'avancer avec une variété de solutions au lieu de créer l'obsession de la clarification. Ford s'applique à employer cette méthode auprès de ses managers.

Dans le même temps, l'évolution de l'entreprise s'accompagne d'une réduction du nombre de managers avec une organisation qui tend vers la pyramide très affinée et à base élargie dans le but de favoriser l'implication de tous et une relation plus directe et accessible avec le comité exécutif et ce pour une meilleure agilité

20 - Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté.

Chez RTE, les forces vives de l'entreprise mobilisées

L'ensemble de la ligne managériale partage des valeurs communes : exemplarité, confiance et solidarité entre équipes. Chaque manager les incarne en s'appuyant sur sa capacité à mobiliser un réseau et à travailler en mode collaboratif et en confiance.

- Déléguer, simplifier les procédures, partager les enjeux et définir le résultat attendu.
- Donner des marges de manœuvre et des responsabilités aux équipes.
- Anticiper les besoins en compétences de demain pour accompagner les évolutions professionnelles.
- Responsabiliser la prise de décision au bon niveau, partager les priorités, mobiliser au bon moment les compétences pertinentes, contribuer à la réussite des uns des autres... Bref, libérer les énergies !
- Des salariés motivés et enthousiastes sont le meilleur moyen de gagner en efficacité et en qualité de vie au travail.

Ce qui caractérise la conduite de l'évolution de RTE, c'est la large participation dont elle fait l'objet ainsi que le temps qui est accordé. Un sens, une cible et un chemin qui s'écrit par un collectif. Rien que pour faire évoluer l'outil industriel, plus de 500 salariés sont impliqués dans 25 groupes transverses. Les évolutions présentées dans le projet d'entreprise s'échelonnent sur la période 2018-2025. Outre la consultation des instances représentatives du personnel, elles sont partagées avec les salariés et les managers pour que chacun puisse être un réel acteur du projet d'entreprise.

RTE se donne donc le temps pour bien anticiper ces changements, bien accompagner les salariés et les managers et mener ces transformations progressivement car la réussite ne pourra qu'être collective.

Pragmatisme et concertation avec l'écosystème de l'entreprise

Pour Equinor, qui rappelons-le, figure parmi les plus grandes industries de Norvège, il s'agit de conduire sa mue en s'appuyant sur son environnement scandinave. En effet, la Norvège entretient historiquement un contexte propice à la culture d'entrepreneur où la fluidité des passerelles entre les entreprises et les institutions (universités, centre de recherche, administrations, ...) est forte.