

Transformation digitale : l'option douce

par

■ **Richard Berro** ■

Chargé de valoriser les nouveaux modes de travail au sein du groupe EDF

En bref

Alors que les états-majors s'activent pour trouver le bon plan de transformation afin d'adapter l'entreprise à l'ère digitale, d'autres acteurs cherchent simultanément à fédérer les énergies et les bonnes volontés au plus près du terrain, avec la conviction que les deux démarches se rencontreront. En partant du credo que « *le digital, c'est l'humain avant les outils* », en rassemblant ceux qui veulent innover avec d'autres manières de travailler, d'autres outils et techniques, en convainquant des décideurs de participer à un financement collaboratif de telles actions, Richard Berro a réussi, fin 2014, à faire naître et accepter une initiative *bottom-up* davantage en phase avec la culture digitale qu'avec la culture EDF historique. Il est maintenant chargé de valoriser ces nouveaux modes de travail au sein du Groupe. Cette méthode douce ne constitue-t-elle pas une manière efficace de contribuer à la transformation de la culture digitale des grands groupes ?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

Séminaire créé en collaboration avec Cap digital et organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} janvier 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

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

En 2014, le groupe EDF a créé le prix EDF Pulse interne, déclinaison du prix EDF Pulse externe, destiné à soutenir des projets portés par des salariés, et à leur donner une plus grande visibilité. En novembre de la même année, le comité de direction de la DOAAT (Direction Optimisation Amont Aval et Trading d'EDF), dont je dépendais en tant que chef d'un service dénommé AMPLI¹, devait décider si j'étais moi-même autorisé à déposer le dossier Pulse que je lui proposais.

Pour emporter la décision, j'ai présenté un petit film de quelques minutes sur l'expérience que je venais de mener avec mon service. J'avais emmené un groupe d'une vingtaine de personnes visiter deux lieux consacrés au développement du numérique et à l'innovation. Ce que nous avons découvert à cette occasion nous avait tellement marqué qu'il nous avait paru indispensable de proposer à d'autres collègues de vivre la même expérience, et ce quelles que soient leur position dans la hiérarchie ou l'entité dont ils venaient. La direction Commerce d'EDF, celle des services Energétiques insulaires et la DSI (direction des systèmes informatiques) du Groupe ayant accepté de figurer parmi les partenaires du projet, le comité de direction de la DOAAT m'a autorisé à candidater au prix Pulse avec cette idée.

La première expédition

Pour l'expérience initiale, j'avais en effet mobilisé à la fois les collaborateurs de mon service et des membres du réseau que je me suis constitué au fil des années au sein du Groupe. La première équipe comprenait des membres de la production, du commercial ou encore des ressources humaines. L'objectif était de permettre aux participants de mieux comprendre les impacts du numérique sur l'organisation du travail, de les inciter à renforcer les collaborations entre équipes au sein d'une même direction ou entre équipes de directions et de filiales différentes, et enfin de les aider à "booster" l'innovation. Les plus motivés étaient les personnes issues de la direction Commerce, confrontées à la nécessité de lancer des projets à dimension digitale tournés vers les clients.

Nous nous sommes d'abord rendus à la Villa Bonne Nouvelle d'Orange, un espace de coworking et un incubateur d'un nouveau type, ouvert à la fois aux porteurs de projets internes, à des start-up et à des artistes, qui venait juste d'être inauguré. Lorsque nous l'avons visité, il accueillait trois équipes d'Orange, deux start-up et une dizaine de travailleurs indépendants. Le but de cet espace est de permettre à Orange de se confronter à des manières de travailler différentes et de favoriser les projets collaboratifs.

Nous sommes ensuite allés au NUMA, installé depuis un an dans de nouveaux locaux. Nous y avons rencontré deux créateurs de start-up qui nous ont présenté leurs produits, leurs entreprises, leurs méthodes de travail, et nous ont expliqué les raisons pour lesquelles ils recourent à un espace collaboratif comme NUMA. Personnellement, c'est surtout cette deuxième visite qui m'a "bousculé" et donné envie de faire partager la même expérience à d'autres acteurs du groupe EDF.

Le recours au *crowdfunding* interne

Le projet que nous avons proposé consistait à réaliser un programme de douze sorties de ce type, baptisées Dilex (pour *Digital Learning Expeditions*) et à en tirer des enseignements pour proposer une suite si nécessaire. Notre dossier n'a pas été sélectionné par le jury du prix Pulse, mais participer à cette compétition nous a donné de l'énergie pour travailler sur le projet, vérifier son intérêt et chercher un sponsor interne. Celui que nous avons

1. AMPLI (Appui au Management, au Pilotage, Logistique et Intégration) avait pour mission de créer un cadre favorable à la transformation de la DOAAT, en complément de la mission ressources humaines de la DOAAT.

trouvé était un ancien collègue de la DOAAT, alors en poste à la DSI du groupe EDF, nouvellement chargé de diriger une mission intitulée Numérique et e-Transformation. Le projet Dilex pouvait très naturellement se raccrocher à celle-ci.

N'ayant pas été retenus pour le prix Pulse, nous nous retrouvions sans budget, à un moment de l'année (fin 2014) où toutes les notifications étaient déjà bouclées. Avec les moyens de mon propre service, j'avais de quoi financer uniquement deux séances. J'ai décidé d'aller de l'avant et de fixer tout de suite, avec nos partenaires internes, les dates des douze séances prévues dans le programme, jusqu'à fin juin 2015.

Pour trouver le financement qui manquait, j'ai recouru à une solution originale, le *crowdfunding* interne. Plusieurs directions s'étaient montrées intéressées par le projet. Outre celles qui avaient participé à la toute première expérience, j'avais réussi à mobiliser les acteurs de l'équipe Open Innovation de la R&D (recherche et développement), et également des acteurs de la direction production d'EDF et d'EDF Energy. Dès le mois de janvier, j'ai organisé un tour de table entre toutes ces directions, et réuni suffisamment de fonds pour financer les Dilex jusqu'au mois de juin. En parallèle, avec l'appui de mon sponsor, nous avons constitué un comité de pilotage, qui s'est réuni pour la première fois au mois de mars.

L'expérience du *bootcamp*

Les participants à la première visite, celle de mi-janvier, ont été tout aussi marqués que nous l'avions été en 2014. Parmi eux, certains ont souhaité mettre en application le plus vite possible les méthodes de travail qui leur avaient été présentées. Dès le mois de mars 2015 a été organisé au NUMA un *bootcamp*, c'est-à-dire une session d'une semaine où l'on travaille "en mode start-up", ce qui permet de casser toutes les habitudes.

Les participants étaient des membres de la direction Commerce qui souhaitaient améliorer le parcours des utilisateurs sur la plateforme Internet de souscription de contrat en ligne. Ils avaient constaté que les clients s'y rendaient rarement et que, lorsqu'ils y allaient, ils ne cliquaient pas au bon endroit, abandonnaient très vite la procédure et allaient chercher de l'aide dans les boutiques EDF.

La semaine passée au NUMA leur a donné la possibilité d'observer de vrais clients en train d'utiliser le site Internet. Il s'agissait soit de personnes fréquentant NUMA, soit de volontaires recrutés dans les boutiques EDF ou auprès des centres de relations avec les clients. Au total, les participants au *bootcamp* ont pu interroger une centaine de clients au cours de la semaine et se sont rendu compte que ces derniers rencontraient tous à peu près les mêmes problèmes.

Le travail d'analyse des parcours et de formulation de propositions se faisait en petites équipes de quatre personnes au maximum, ce qui permettait d'aller beaucoup plus en profondeur que lors des réunions habituelles, avec quinze ou vingt participants. Des aller et retour permanents étaient organisés entre ces équipes et les utilisateurs, ce qui permettait de tester immédiatement les nouvelles propositions, de les corriger aussitôt et ainsi d'accélérer fortement le processus. Dès la fin du *bootcamp*, une nouvelle maquette de parcours client a pu être élaborée et présentée aux responsables du service. Selon le témoignage de plusieurs participants : « *En une semaine, on a fait ce qu'on n'aurait pas pu faire en quatre mois dans notre service.* »

De l'expédition à l'expérimentation

Entre mars 2015 et janvier 2016, une petite trentaine d'équipes du Groupe ont été initiées à ce mode de travail, que ce soit au NUMA ou dans d'autres structures. Clairement, il ne s'agissait plus de "tourisme" comme certains qualifiaient les premières Dilex, mais d'une véritable expérimentation. Ceci nous a conduits à modifier le sens de l'appellation Dilex, devenu *Digital Learning Experiences*.

Les participants aux *bootcamps* ont pu constater la puissance de cette approche, qui repose sur l'unité de temps et de lieu, le volontariat, le travail collaboratif, la concentration, beaucoup de méthodes, le fait de gommer les frontières, le fait aussi de s'adresser directement au client.