

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

En bref

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 rédigé par Yann Verdo

Séminaire animé par Christophe Deshayes

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.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle Les Phénix

« Pourquoi le groupe RATP enchaîne-t-il les succès à l'international ? »

par Cécile Tuil, directrice exécutive Clients & Engagement, RATP Dev

« De la nécessité d'assembler public, privé et communs pour relever les enjeux sociétaux »

par Sébastien Soriano, directeur général de l'IGN

« Innovation : le réveil des grandes entreprises ? »

par Pierre-Emmanuel Jeudy, *Head of* CorpoLab
et Emmanuel Papadacci-Stephanopoli, directeur général délégué du Village by CA Paris
et *managing director* du CorpoLab

« Quand la tech renouvelle les stratégies de la grande distribution »

par Emmanuel Grenier, directeur exécutif E-Commerce, Data et Transformation digitale, groupe Carrefour

« Devenir une *digital company* : quand un enjeu stratégique en cache un autre »

par Yves Caseau, directeur des Systèmes d'Information et du Digital du groupe Michelin

« Le biométhane : l'aventure d'une décarbonation discrète »

par Xavier Passemard, directeur Biométhane, GRDF

« Une entreprise centenaire sacrée *tech company* à Las Vegas »

par Barbara Lavernos, directrice générale adjointe en charge de la Recherche, de l'Innovation
et de la Technologie, groupe L'Oréal

« Technologie raisonnée : le cas du déploiement d'exosquelettes »

par Nicolas Stuyvers, responsable de programme d'innovation, Groupe RATP,
et Gilles Tauzin, directeur de l'innovation, Groupe RATP

« L'intrigant succès du *private equity* »

par Dominique Senequier, présidente d'Ardian

« S'appuyer sur les start-up pour innover et créer de nouveaux business dans un grand groupe »

par Louise Vilain, directrice Nouveaux Business, EDF

« La Fabrique by CA : un modèle original d'entrepreneurs salariés »

par Laurent Darmon, directeur général de La Fabrique by CA, directeur des Nouvelles activités,
Crédit Agricole SA

« Une industrie centenaire aux ambitions dopées par l'intrapreneuriat : le Michelin Innovation Lab »

par Marc Evangelista, directeur du Michelin Innovation Lab Europe, Michelin

« L'hydrogène vert pour l'OCP : une bénédiction stratégique »

par Till Zeino-Mahmalat, *Head of Green Hydrogen & Ammonia*, OCP Group

« L'informatique prédictive : un vieux rêve qui se réalise ? »

par Pierre-Yves Calloc'h, *Chief Digital Officer*, Pernod Ricard



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.