



Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

www.andsi.fr

E-leadership

Compte rendu de la présentation du 14 avril 2015 au salon « le 12 Presbourg »

Compte rendu rédigé par Laure MUSELLI & ANDSI

En bref...

Jean-Pascal GAUDY, DRH de la DSI Groupe Safran, aborde, à travers la présentation des enjeux auxquels fait face le Groupe SAFRAN, la problématique du e-leadership. Il explique comment le groupe, qui a renouvelé un tiers de ses effectifs en quatre ans, et plus particulièrement la DSI du groupe, qui se doit d'attirer de jeunes talents, se retrouve confronté à l'intégration d'une nouvelle population issue de la génération Y. Il revient également sur la nécessité et la façon, pour le Groupe Safran composé de dix sociétés, de développer un modèle global de DSI et de passer d'un modèle IT-centric à un modèle Business-centric en développant une culture de services.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information 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.

Exposé de M. Jean-Pascal GAUDY

DRH de la DSI Groupe Safran

Le groupe Safran en bref :

15,4 milliards de chiffre d'affaires, 69 000 salariés dans plus de 50 pays.

Il s'agit d'un groupe en croissance, qui bénéficie des effets de son secteur d'activité principal, qui est l'aéronautique et l'espace (82%). Le groupe est également présent dans la défense (8%) et dans la sécurité (10%).

A la faveur de la fusion de Sagem et Snecma en 2004, le groupe est passé d'un actionariat d'Etat à une ouverture du capital. L'Etat s'est progressivement désengagé et a limité son rôle dans le pilotage du business industriel du groupe. Cette fusion a par ailleurs permis au groupe d'intégrer un actionariat salarié à hauteur de 15%, ce qui permet de renforcer l'attachement à l'entreprise et la culture d'entreprise.

Safran bénéficie d'une implantation internationale avec une base installée française historique très importante, mais aussi en Europe, en Amérique du Nord, et une présence en Afrique du Nord et dans des pays d'Asie (Inde et Chine notamment). L'implantation dans ces pays se développe, à la faveur – entre autres - de contrats gagnés avec les compagnies aériennes ou des partenaires institutionnels, ainsi qu'à l'occasion d'acquisitions ciblées.

Safran fait partie des leaders mondiaux sur différents segments de marché tels que :

- La propulsion et l'équipement dans le domaine spatial (fusées, satellites), dans les domaines aéronautiques civile et militaire,
- Les activités de défense, essentiellement basées sur les technologies optroniques et de navigation inertielle,
- Les activités de sécurité aux frontières et de sécurisation des papiers d'identité,
- Les équipements de sécurité routière.

Les ressources humaines de Safran :

Safran, à la faveur de sa croissance d'une part et de l'effet papy-boom d'autre part, a beaucoup recruté durant les trois ou quatre dernières années et renouvelé un tiers de ses effectifs. 8 200 recrutements ont eu lieu en 2014, dont beaucoup d'ingénieurs et cadres, ce qui est cohérent avec un groupe de haute technologie, avec un accent mis sur l'embauche de jeunes diplômés, mais aussi les contrats d'apprentissage et les stages, vecteurs de recrutement. Ces recrutements sont essentiels pour faire face aux nouveaux programmes et développer les nouvelles technologies.

21% des effectifs sont en recherche & développement, ce qui est caractéristique d'un des marqueurs de l'ADN et de la culture de Safran : de très forts investissements et un engagement important dans la recherche & technologie.

Les efforts de formation participent également à ce positionnement, avec 4,4% de la masse salariale consacrée à la formation.

La problématique du e-leadership :

Comment, dans un groupe de technologie, attirer les jeunes talents, et plus particulièrement dans les métiers de l'informatique ?

Il y a encore moins de dix ans, l'utilisation par les salariés des réseaux sociaux n'était pas du tout favorisée ni encouragée. Nous sommes dans une démarche pédagogique pour développer la vigilance dans leur utilisation et quant aux informations sur l'entreprise qu'ils mettent sur les réseaux sociaux. Mais nous avons pris conscience qu'ils étaient un des vecteurs d'image, d'attractivité et de dialogue avec cette population de génération Y. Il s'agit d'un des vecteurs fondamentaux pour se faire connaître, poster des offres et attirer des candidats.

De la même façon, nous avons beaucoup investi dans la marque employeur, et établi des relations et des partenariats très forts avec de grandes écoles d'ingénieurs, bien sûr, mais aussi des universités. Nous avons à l'heure actuelle une grosse vingtaine de partenariats majeurs, de recherche et technologie notamment, avec des écoles d'ingénieurs, afin de créer des synergies, nous faire connaître et recruter. Pour cela, nous avons mis en place un réseau d'ambassadeurs, qui sont des anciens de ces écoles et qui ont pour mission de faire connaître Safran auprès des étudiants. Cela passe par des interventions dans des amphis, des journées, ou des cours de très haut niveau dispensés par des experts de classe nationale ou mondiale dans ces écoles. Enseigner fait donc aussi partie des missions de nos experts.

Est-ce que cela constitue du e-leadership ? En tout cas, c'est pour nous une des façons de faire connaître le groupe, de développer son image et son leadership, et d'attirer une population de jeunes talents issus de ces écoles. Bien entendu, l'utilisation des réseaux sociaux est devenue un prérequis, un standard pour interagir avec notre marché de recrutement.

E-leadership de l'IT Management vis-à-vis de la Recherche & Innovation

La Recherche & Innovation rassemble de nombreuses technologies, avec des moyens significatifs, ce qui attire beaucoup les ingénieurs. Nous avons la chance d'être dans un groupe où les ingénieurs qui sont dans le cœur de métier sont passionnés.

Afin de mutualiser cet investissement continu en R&D, nous avons inauguré récemment le Centre de Recherche & Innovation qui se trouve sur le plateau de Saclay et rassemblera 1 500 collaborateurs autour d'activités d'ingénierie et d'innovation, une grosse équipe de recherche avec les moyens adéquats, et également des partenaires, pour en faire un espace d'innovation ouverte.

Les challenges vis-à-vis de ce centre de recherche & innovation concernent le fait que les ingénieurs et les docteurs ont toutes les compétences pour faire fonctionner leur informatique, quitte à se passer de la DSI. D'où une attention particulière à ce projet de centre de R & T : il faut que nous soyons présents, que nous soyons proactifs et que nous mettions les moyens au service de leurs enjeux. Je ne sais pas s'il s'agit d'e-leadership, mais pour nous c'est du leadership : être au contact et avoir mis nos meilleures ressources d'IT sur le site et s'assurer avoir fait ce qu'il fallait faire pour que tout fonctionne à l'ouverture. Il s'agit donc de bien saisir les enjeux, de mettre l'énergie et les moyens là où ils sont nécessaires, pour ne pas rater ce type de projet.

La mission de la DSI : de l'IT-Centric au Business-Centric

La mission de la DSI, consiste à faire du système d'information un partenaire global, international porteur de compétitivité, de valeur et d'innovation pour le business. Le mot d'ordre a été de passer d'un modèle IT-centric à un modèle business-centric.

Les axes stratégiques concernent l'excellence opérationnelle et le fait de constituer un levier d'efficacité pour le groupe et ses sociétés. En effet, le groupe est composé de 10 sociétés de premier rang à l'histoire plus ou moins longue dans le groupe, qui sont venues s'agréger au fil du temps, au gré des acquisitions et des fusions. Il fallait donc reprendre tous les historiques, très différents les uns par rapport aux autres, avec plusieurs ERP, plusieurs systèmes

d'information, afin de les faire converger vers une DSI globale, en jouant à la fois l'intégration et le respect des spécificités.

Aujourd'hui, Il y a environ 1 200 personnes dans les DSI du groupe, avec une équipe centrale de 250 personnes au groupe, en charge à la fois du run et des projets, et le reste des populations réparties dans le reste des sociétés et dans le monde.

Les attentes de la génération Y

Le recrutement de nombreux employés faisant partie de la génération Y, ces dernières années, constitue également un enjeu.

S'il reconnaissent la puissance du Groupe, l'intérêt des projets, ils vivent difficilement l'intégration dans un grand groupe : ils veulent les dernières technologies (un Iphone 6), n'acceptent pas certaines règles (planification des congés), considèrent les processus trop complexes, critiquent la lourdeur de l'organisation, l'insuffisante orientation client de la DSI, ou le manque de réactivité.

Deux exemples de projets innovants : un exemple de réponse à ces attentes

Le projet de réseau collaboratif d'entreprise

Nous nous y sommes pris un peu tardivement par rapport à d'autres entreprises, mais notre réseau collaboratif d'entreprise a pris très vite. Il s'agit d'un projet vraiment porté au plus haut niveau, ce qui a d'ailleurs été une de ses conditions de réussite. Les commanditaires sont les métiers et la DSI, qui s'y est engagée selon un mode de développement agile.

Les chiffres sont tout à fait spectaculaires. Au démarrage en 2013, 16 000 personnes étaient recensées sur le réseau collaboratif d'entreprise, ce qui est très bien. En 2015, les chiffres montrent plus de 24 000 utilisateurs, près de 3 000 contributeurs, 584 communautés formées. A travers cet outil, les personnes retrouvent des moyens de s'exprimer. Je ne suis pas sûr que si nous avions lancé cela il y a dix ans, cela aurait fonctionné, et je pense que le renouvellement d'un tiers de notre population a été déterminant.

Le projet de MOOC

Nous avons également lancé un projet de MOOC, qui est lui aussi en phase pilote. J'en suis très fier car ce sont les anciens collègues de l'Université Safran, avec qui j'avais commencé à travailler sur ce sujet à l'époque, qui ont lancé cette initiative.

Ils ont lancé un concours interne pour faire appel à candidature sur des projets de MOOC spécifique Safran et ont été dépassés par le succès ! L'idée était très simple : il fallait que le MOOC apporte un bénéfice à Safran. Un site dédié a été ouvert, les intranutes ont pu « liker » les sujets, c'est ainsi que les projets seront retenus.

Ces deux exemples permettent de montrer que dans le groupe, et pas seulement au niveau de la DSI, au-delà de la lourdeur de certaines contraintes, des initiatives couronnées de succès permettent de se départir de la vision archaïque qui nous est parfois attribuée par de nouvelles générations « digito – natives ».

Développer une culture de services

Il est un dernier point que je ne pouvais pas passer sous silence. Les informaticiens, les acteurs de la DSI sont au service de clients exigeants : les salariés utilisateurs quotidien du SI (Génération Y, chercheurs...), les clients des métiers, souvent très pointus.... Tous ces gens-là, il faut les servir, et pour cela insuffler une culture de service à la DSI comme dans les centres de services partagés. Il s'agit d'un des enjeux importants sur lesquels nous travaillons cette année.

Pour nous, déployer une culture de service au sein de la DSI suppose renforcer de manière symétrique les compétences de leadership. Cette culture de services ne peut être mise en œuvre que si elle est soutenue par des pratiques managériales concrètes et cohérentes. La DSI a vraiment été un des premiers adhérents à cette culture de service.

Nous avons donc combiné deux approches : culture de service et modèle de leadership.



Nous avons commencé par définir 5 mots-clés liés à cette culture de services, sur lesquels nous voulons responsabiliser nos acteurs de la DSI, tout comme ceux des autres centres de services partagés :

- Efficacité partagée ;
- Mettre en œuvre, faire connaître et respecter les standards ;
- Favoriser les initiatives ;
- Etre proche des clients et des utilisateurs ;
- Respecter ses engagements.

Ils se combinent parfaitement avec les compétences d'e-leadership sur lesquelles nous responsabilisons nos leaders et managers :

- Gagner en équipe ;
- Mobiliser autour d'une vision partagée ;
- Oser innover et favoriser l'innovation ;
- Manager par l'exemple ;
- Responsabiliser chacun.

Mais tout ça, ce ne sont que des mots, et si ça reste sur un PowerPoint, ça ne sert à rien. Tout l'enjeu consiste à transformer ces mots en pratiques et en comportements observables. L'idée est de développer 4 ou 5 comportements observables dans chacune des rubriques.

En voici un ou deux pour chaque idée, simplement pour illustrer mon propos et pour vous montrer leur cohérence.

Efficacité partagée :

Nos processus peuvent être complexes, et il faut avoir le souci de les rendre simples. C'est ce que nous ont dit les génération Y : « c'est d'une grande complexité, les clients ne comprennent pas, et parfois, nous ne comprenons pas nous-mêmes ». Il faut rendre simples des choses réellement complexes (vous faites un métier que je trouve d'une grande complexité et technicité, avec une montagne à pousser devant vous de projets, d'innovations, avec la pression sur le run, pour assurer un fonctionnement quotidien, avec des applications qu'on n'a pas envie de voir planter, ne serait-ce que la messagerie par exemple).

En termes de leadership, pour simplifier les processus, cela suppose, au niveau des managers, d'encourager la collaboration. Appliquer les processus strictement, c'est pour moi, en tant que DRH, le meilleur moyen de stopper l'entreprise. Un jeu de rôle extrêmement représentatif a été organisé pour mettre en évidence ce problème, où les gens se renvoyaient la balle, et où le problème revenait à la personne initiale sans avoir été résolu, chacun s'abritant derrière le respect des processus. C'est pour cette raison que les processus ne peuvent fonctionner qu'au prix, à la faveur d'une collaboration transverse entre acteurs intelligents, afin de s'ajuster et de fluidifier.

Mise en œuvre et respect des standards :

Les standards c'est un critère, et cela établit des règles de travail, notamment avec le client. Cependant, cela suppose de ne pas prendre en défaut le client-utilisateur lorsqu'il ne respecte pas complètement le standard, car il ne faut pas perdre de vue la création de valeur pour le client final.

En termes de leadership, cela signifie qu'il faut mobiliser autour d'une vision partagée : concentrer ses propositions sur la création de valeur pour le client final et arriver à discuter et négocier avec lui, pour lui montrer qu'on est à son écoute et à son service.

Initiatives :

Dans ce domaine, il faut oser exprimer ses idées et proposer des solutions.

En termes de leadership, cela suppose, et c'est une condition fondamentale, que le manager encourage, favorise et reconnaisse ces prises d'initiatives, sinon, cela ne fonctionnera pas. Les managers ont donc un rôle important à jouer.

Proximité avec les utilisateurs :

Il s'agit d'une des clés de la réussite, dans une organisation informatique, que de rencontrer le client, de façon formelle mais aussi informelle, afin de créer un peu plus de relationnel dans un groupe.

En termes de leadership, pour les managers, cela signifie être proches de leurs propres clients, mais aussi soutenir leurs propres équipes dans leurs relations avec leurs clients. Les managers doivent entretenir une proximité avec

leurs équipes, et non pas, comme je le vois de plus en plus, manager par mail, ce qui n'est pas suffisant pour faire grandir les équipes.

Respect des engagements :

Chacun doit se sentir responsable de l'atteinte de ses propres objectifs et les managers encore plus que les autres. Ils doivent respecter leurs engagements, dire ce qu'ils font et faire ce qu'ils disent, et favoriser, donner les moyens d'encourager les autres à faire de même.

Conclusion

Nous sommes un groupe qui a beaucoup bougé, qui a beaucoup grandi, et qui se porte bien. Il y aura bientôt un changement de gouvernance, car notre Président cesse ses activités prochainement. Il sera remplacé par un des Présidents de Société du groupe, comme vous avez pu le lire dans la presse. C'est un groupe qui a des carnets de commandes importants, liés notamment au marché de l'aéronautique, et pour lequel la fonction Systèmes d'Information porte des enjeux qui sont de plus en plus liés au business, d'où l'importance pour nous d'être business-centric, d'être très proches de nos métiers, de développer des partenariats avec eux, de manière à être à leur service, tout en cadrant leurs pratiques, afin de réussir cette convergence.

Même si nous avons un budget à la hauteur de nos ambitions, il y a des besoins d'optimisation, notamment en termes de technologies et de coûts associés. Il y a aussi de l'innovation à introduire. Voilà, les challenges sont nombreux, énormes, passionnants et difficiles, dans un groupe qui est complexe. Mais pour un groupe de cette classe internationale, avec beaucoup d'acteurs, beaucoup de transverse, il n'y a pas que de la technologie à développer, des projets à réussir. Il y a aussi un management du leadership à réussir, pour tous les managers et plus particulièrement pour la population informatique. Un gros travail a été fait sur les équipes de direction, et un gros travail reste à faire sur les équipes de managers. C'était l'objet de cette présentation que j'ai partagée avec vous.

Débat :

Intervenant : Avez-vous des difficultés à recruter ? Il y a des moments où le recrutement est plus ou moins difficile. A certains moments, il était même possible de recruter avec des salaires de fonctionnaire.

Int : C'est souvent aussi l'image de la société qui compte, et qui peut faciliter ou pas le recrutement...

Jean-Pascal GAUDY : Il est clair que la rémunération est une question. En ce qui concerne les salaires à l'entrée, nous n'avons absolument pas à rougir. L'attractivité pour les informaticiens souffre de l'image de sociétés de la Net économie, perçues comme plus modernes, flexibles, « fun »...

Int : Dans le recrutement informatique, il y a aussi la question de l'amusement, qu'ils trouvent chez Google et Apple. Et la première question qu'ils posent, c'est « qu'est-ce que je vais apprendre ? Que va m'apporter l'entreprise ? ».

J-PG : Bien sûr, une entreprise comme la nôtre peut-être perçue comme lourde, peu réactive, avec des règles des contraintes... Mais nous avons énormément de choses à leur apporter. Si vous allez sur Safran.talents.fr, vous verrez une cinquantaine d'offres différentes orientées SI, mais aussi bien plus dans les métiers du business, ingénieurs mécaniques, électroniciens, etc...

Int : Certains de ces jeunes n'ont pas bien compris qu'au sortir de l'école, c'est la vraie vie qui commence et qu'il existe des contraintes. Ils sont certainement victimes d'un décalage entre le petit monde dans lequel ils s'amusaient, qui n'est pas l'entreprise où il faut travailler.

J-PG : Pour moi, c'est caractéristique de ces jeunes que je dirais attirés par la net-économie tels qu'ils l'imaginent, à l'image d'entreprises comme Google ou Microsoft. Chez Microsoft, tous les trimestres, vous recevez la liste des cours à suivre. Alors c'est bien au début, mais...

Int : C'est sympa en apparence, mais après avoir travaillé quelques mois chez Google ou Microsoft, ils changent très vite d'avis...

Int : Oui, mais ce n'est pas grave pour eux, car au bout de trois ans, ils auront appris des choses et c'est ce qui les intéresse.

Int : Mais l'éducation n'a peut-être pas été bien faite à ce niveau-là, car la différence n'est pas faite entre l'informatique et le système d'information. Et ce qui a de la valeur dans l'entreprise, c'est le système d'information. Et la formation n'a pas tellement évolué depuis 20 ans dans ces mondes-là : on forme à l'informatique, et c'est pour cela qu'ils se sentent mieux chez Google, etc..., mais j' imagine que chez vous il y a aussi des mondes informatiques. Mais après, il y a les systèmes d'information, l'entreprise, les process, l'organisation, les clients et tout ça. Et ça, quand ils sortent de l'école, on ne leur a jamais expliqué tout ça !

Int : C'est pour cela que l'alternance est très intéressante, car ça les éduque un peu à tout ce monde de l'entreprise et ça leur permet de valoriser leurs compétences dans ce cadre.

J-PG : Je suis vraiment pour l'alternance, car cela permet l'apprentissage d'une grande organisation. S'ils étaient dans une PME, ils trouveraient probablement plus de flexibilité, de réactivité, moins de reporting. C'est pour cela que nous parlons de leadership, car il nous faut adapter nos réponses de management à ce type de préoccupation. Ce sont de vraies préoccupations. Il faut qu'ils trouvent de la satisfaction au travail si nous voulons les garder. Et si le poids des contraintes est supérieur à ce qu'ils trouvent comme avantage, ils nous quitteront.

Int : Lorsque vous avez lancé votre projet de centre de Recherche & Innovation, est-ce que vous avez été dans un recueil de besoins par rapport à la population ?

J-PG : Pas directement auprès des futurs occupants, car ils n'étaient pas encore là. Mais les besoins étaient déjà spécifiés d'un point de vue technique avec les différents métiers.

Int : J'ai entendu dire que dans le contexte de convergence vers une DSI globale, les DSI étaient passés cadres groupe....

J-PG : A son arrivée, le DSI groupe a fixé une feuille de route, qui accompagnait un changement de mode de pilotage du groupe. Nous avons créé le centre de services partagés au sein du groupe, qui aujourd'hui compte environ 1 000 personnes, dont 250 pour la DSI. Une des conditions était que l'ensemble des DSI des sociétés lui soient rattachés, et qu'ils soient responsables du budget global. Voilà l'idée. Qu'ils aient les moyens de cette politique qui est stratégique. Les DSI lui sont rattachés hiérarchiquement au DSI du Groupe, et fonctionnellement au patron de la société filiale. Les DSI sont au quotidien avec les clients et le patron de leur société, mais leurs évaluations, leurs bonus, leur évolution professionnelle est co-décidée entre le patron de la société et le DSI groupe.

Int : Vous laissez entendre que la majorité des utilisateurs de votre réseau social d'entreprise sont de la génération Y ? Que ce serait quelque chose d'uniquement fait pour les jeunes ?

J-PG : Non ! Ce n'est pas ce que j'ai dit. Ce que j'ai dit, et que je ne sais pas démontrer, car je ne suis pas allé assez loin dans l'analyse à ce jour, c'est que je pense que le succès rapide de ce réseau d'entreprise a été facilité par le renouvellement d'un tiers de la population de Safran, dont des personnes de la génération Y, dans les trois ou quatre dernières années.

Int : Est-ce que le nombre d'emails a baissé en parallèle ?

J-PG : Pas vraiment... D'ailleurs, les jeunes nous le reprochent...

Int : J'ai l'impression que vous faites beaucoup de marketing interne pour faire passer le message de la culture du service, pour le vendre.

J-PG : Je suis là pour ça ! Tout cela s'inscrit dans le mode de pilotage du groupe, qui est passé pour reprendre une expression utilisée par notre Président, de l'archipel à la fédération.

Présentation de l'orateur

Jean-Pascal GAUDY - ESC Bordeaux / KEDGE (1980) – Institut de Gestion Sociale (1981)

Après une première partie de carrière dans les métiers de la formation et du conseil, Jean-Pascal Gaudy rejoint Schneider Electric en 1993. Il est successivement Directeur des Programmes de l'Institut Schneider de Management, Responsable Ressources Humaines de filiales, Responsable Développement Compétences et Métiers. Il rejoint le groupe Safran en mars 2003 pour créer et diriger l'Université Snecma, devenue Université Safran en 2005. En 2009 il pilote le projet de réorganisation de la formation dans le Groupe pour établir les fondations de la nouvelle Direction de la Formation et de Safran Corporate University dont il devient Directeur adjoint en mai 2010. Après avoir mis en place une organisation internationale, il est nommé en décembre 2013 DRH auprès du DSI du Groupe pour l'ensemble de la population informatique.