



Les 10 conseils de Patrick Hereng

Patrick Hereng

« Transformer est un invariant de l'informatique même si les technologies changent. »

Patrick Hereng, a été DSI chez Total de 2000 à 2015. A la tête de 2 000 informaticiens, Il a cultivé un talent particulier pour arbitrer et fédérer ses troupes autour de grands projets. Une aptitude acquise au fil d'une carrière alternant fonctions opérationnelles et transverses. Depuis 2021, il est consultant et accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

La transformation liée à la fusion Total/ Petrofina/ Elf s'est déroulée au début des années 2000 (de 1999 à 2005). La taille de TOTAL a été multipliée par 6 et aucun des systèmes d'information existants ne supportait l'activité après la fusion. La caractéristique du métier de Pétrolier est d'avoir des activités globalisées très différentes : l'exploration Production pour la recherche de champs et la mise en production (très technique et scientifique), Le Trading qui vend et achète les produits pétroliers (très volatil avec une proximité métier forte), le Marketing et Service (avec des millions de clients), le Raffinage et la Chimie (productions localisées, livraisons globalisées). De plus le résultat de la fusion était très différent métier par métier : l'EP a eu peu de fusions à réaliser car le découpage géographique entre Total (Moyen Orient et Amériques) et Elf (mer du Nord, Afrique) a uniquement amené à unifier les systèmes, le Marketing avait 3 entités à fusionner dans chaque pays d'Europe aux prises avec les mêmes clients et la chimie a dû se séparer de 50% de son activité en créant ARKEMA.

Cette fusion s'est déroulée en parallèle du naufrage de l'Erika en décembre 1999 et du drame de l'explosion AZF à Toulouse en 2001.

Conseil N°1

L'engagement des dirigeants !

Le PDG s'est totalement impliqué dans la transformation et a soutenu et été soutenu par son encadrement pour réussir cette fusion. C'était une condition indispensable pour la réussite de la fusion avec des sociétés qui se regardait en chien de faïence au début des opérations de fusion....

Et dans la transformation digitale, si le PDG délègue, ça patine

Conseil N°2

Prendre en compte l'humain et ses peurs.

L'ex DSI de Total, le sait : pour mener à bien ce chantier de la fusion des systèmes d'information (SI) des trois sociétés Elf, Fina et Total, le volet humain est bel et bien le nerf de la guerre. Accompagner le changement est critique en particulier pour les plus fragiles en s'appuyant sur les plus forts. Le critère fondamental dans la réussite de la transformation c'est la prise en compte des facteurs humains et des peurs : "*L'intelligence émotionnelle est indispensable*". Il faut faire preuve d'une grande capacité d'écoute, "*savoir entendre les non-dits*" et adapter son attitude en fonction de ses interlocuteurs.

Tous les spécialistes de la transformation digitale vous le diront : ce n'est pas une problématique de changement technique mais une problématique de changement culturel et managérial.

Conseil N°3

Respecter tous les collaborateurs.

Traiter d'égal à égal, respecter les compétences de part et d'autre, pour faciliter les transformations. Total a d'abord fusionné avec Petrofina et a concédé 1/3 des postes de management puis TotalFina a fusionné avec Elf et TOTALFINA a de nouveau concédé la moitié des postes de management à Elf ; Chaque partie s'est sentie respectée et les énergies ont pu rapidement être mobilisées vers la cible à réaliser.

Dans le cadre de la transformation digitale cela signifie qu'il ne faut négliger aucun secteur dans l'entreprise et écouter et associer tout le monde car le digital touche les secteurs de l'entreprise.

Conseil N°4

Ne pas être dogmatique mais pragmatique.

Prendre en compte les différences et ne pas vouloir tout réduire à une seule solution ou technologie. Par exemple les besoins entre l'Afrique et l'Europe sont trop écartés pour répondre avec la même solution pour le Marketing ! Nous avons donc développé deux modèles SAP : le Template Europe pour les pays européens et le Template Light pour le reste du monde.

Dans la transformation digitale il faut aussi tenir compte des différences et ne pas vouloir faire rentrer tous les pieds dans une pointure unique (ça peut faire mal) !

Conseil N°5

Penser la transformation.

Les technologies choisies doivent être robustes, souples pour s'adapter au contexte, et doivent durer, ...

La réflexion d'architecture globale a été la première étape de conception du nouveau système cible pour la fusion.

Le digital remet en exergue la nécessité d'avoir une architecture solide pour l'infrastructure sous peine de mauvaises surprises !

Conseil N°6

Développer l'agilité.

L'environnement est multiple et interconnectable, et impose de choisir des standards adaptables, pour ne pas hésiter à changer de trajectoire. La transformation a eu une durée de 6 ans avec des évolutions inévitables liées au changement dans le monde. Ceci a permis de tenir compte des événements extérieurs qui ont influencés les évolutions des priorités.

Dans le digital il faut être flexible et agile pour s'adapter aux nouvelles technologies, aux besoins des clients, et devenir rapide et global. Il ne sert à rien d'être le premier si nous ne sommes pas les plus rapides...

Conseil N°7

Unifier et changer la culture de management

Le cadre de la fusion a permis de développer une culture managériale de confiance, pas basée sur le contrôle mais sur la responsabilité individuelle.
Pour le digital, c'est vital de développer la prise d'initiative et d'autoriser le droit à l'erreur en développant cette culture de confiance dans l'entreprise pour innover.

Conseil N°8

Mettre le client au centre de la transformation

Dans la fusion du marketing, dès le démarrage de la fusion, la préoccupation du client qui faisait face à trois structures juridiques vendant les mêmes produits a été mise en priorité pour lui simplifier la vie et les systèmes ont été alignés pour améliorer la réponse.
En avance de phase par rapport au digital le client a été mis au centre des développements pour répondre à ses besoins avec le moins de contraintes possibles.

Conseil N°9

Prévoir le budget de la transformation

Un budget projet de près de 1 milliard d'euros a été prévu pour réaliser la fusion des systèmes d'information sur 6 ans. Cela a permis de recruter et de financer les projets sans impacts sur l'existant.
Dans le digital, trop de dirigeants demandent de transformer à budget constant voire réduit ce qui limite la rapidité et l'efficacité des changements.

Conseil N°10

Développer les partenariats

La transformation a été réalisée avec l'aide de partenaires (SSII et fournisseurs de technologies) qui se sont investis pour la réussite du programme. Sans eux le résultat n'aurait pas été atteint. Il est essentiel de bien choisir ses partenaires dans la durée pour avoir des alliés dans le chemin difficile de la digitalisation.

Résumé de carrière

Lorsqu'il débute sa carrière chez IBM en tant qu'ingénieur technico-commercial, c'est au contact des clients qu'il *" touche du doigt l'importance de l'humain "*. Au bout d'un an, ce passionné d'informatique rejoint le constructeur Intertechnique, où il travaille sur l'équivalent du système d'exploitation Windows. Il développe, à cette occasion, un esprit d'analyse et de déduction, appliqué à l'univers des nouvelles technologies. *" J'y ai appris l'importance des règles de la qualité logicielle. Cela me sert encore aujourd'hui à construire des architectures "*. Cinq ans plus tard, soucieux de *" se replonger dans l'aspect humain des projets "*, il rejoint Cap Gemini Sogeti. Il collabore alors au renouvellement des systèmes de prévision de trafic pour le compte de l'aviation civile. Il en retire une expérience de management très riche : *" On parvient toujours à peu près à comprendre le fonctionnement d'une machine. Un être humain, c'est plus complexe et moins prévisible. J'ai été initié au management chez Cap Gemini, c'est une très bonne école "*. Mais il n'apprend pas que sur le tas. Il suit régulièrement des formations et fait appel au coaching, entre autres, pour développer ses compétences dans la conduite de projet. Au bout de six ans, il désire avoir une vision plus globale des SI et intègre le groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC). Il occupe d'abord le poste de DSI de l'une des branches, puis, au bout de deux ans, devient directeur technique d'Informatique CDC. Cette fonction transverse l'amène à définir les grandes orientations technologiques du SI et à pratiquer une veille sur les dernières innovations. En 1996, il aspire à reprendre une fonction opérationnelle et devient DSI de CDC Marchés. Il est alors quotidiennement en contact avec la direction générale, les directions métier et les fournisseurs, et il développe sa *" capacité d'influence "*. Il apprend à obtenir des résultats sans occuper une position hiérarchique. *" L'essentiel, insiste-t-il, n'est pas d'imposer ses idées mais de convaincre et, surtout, de donner du sens à ce que l'on fait. "*Après avoir mis en place le SI de la banque de marché, il recherche de nouveaux challenges. *" Chez Total, j'ai pensé que je n'allais pas m'ennuyer ! Le groupe avait besoin de renforcer sa structure de pilotage pour réussir la fusion des SI. "* Intégrant l'activité raffinage marketing en 1998, il est chargé de réussir deux fusions : entre Total et Petrofina et, l'année suivante, entre Total Fina et Elf. Il conduit alors la refonte et l'harmonisation des différents SI de la branche autour de l'ERP de SAP. En 2006, il devient DSI de Total. Rattaché à la direction financière, il pilote les grandes évolutions du SI du groupe. Il est alors épaulé par 2 000 informaticiens.

Ses convictions :

- Développer son intelligence émotionnelle pour interagir avec les acteurs de l'entreprise.
- Donner du sens aux évolutions technologiques pour mobiliser les gens.
- Savoir négocier et convaincre.