

direction numérique

13.000 RDV

VISITEURS
se sont rendus au Salon Big Data Paris qui se déroulait les 6 et 7 mars au Palais des Congrès.

LES 6 ET 7 AVRIL
L'Unesco accueille à Paris un colloque dédié à la cyberpaix et la « sécurité internationale de la société numérique ».



LE NUMÉRIQUE, UN CHALLENGE RH

Seules 21 % des entreprises se disent mûres sur le sujet des ressources humaines et du numérique, d'après une étude Deloitte. Peu de services RH se réorganisent en vue de la transformation numérique. Cette dernière impose un effort en matière de formation. Les plus avancées sont adeptes de cours en ligne (MOOC). Ceux de la SNCF lui servent même à recruter ses conducteurs de train.

CAC 40 : les voies vers la maturité numérique

TRANSFORMATION//

Décernés à l'automne 2016, les Trophées du eCAC40 – organisés par « Les Echos Business » et Gilles Babinet – ont fait l'objet d'une analyse approfondie. A l'évidence, les grandes sociétés cotées ont encore d'importantes marges de progression face aux défis du monde connecté.

Florian Dèbes
@FL_Debes

Le classement eCAC40 des « Echos Business » et de Gilles Babinet, digital champion représentant la France auprès de la Commission européenne, avait suscité bien des commentaires à sa parution en octobre dernier. Piqués au vif ou, à juste titre, soucieux de connaître les forces et faiblesses de leurs stratégies numériques, de nombreux dirigeants étaient avides de détails. Leur vœu est exaucé : les 32 entreprises du CAC 40 qui ont répondu au questionnaire l'an dernier vont très bientôt recevoir une synthèse personnalisée. A l'automne 2016, Engie avait remporté le premier prix des Trophées du eCAC40, suivi par Orange et Société Générale. Un comparatif entre participants avait souligné les manques et les avancées de chacun en matière de transformation numérique. L'analyse dernièrement effectuée apportera aux sociétés membres du CAC 40 un diagnostic individualisé, notamment en termes de progrès à réaliser (voir ci-dessous). En introduction de leurs travaux, les auteurs de l'étude soulignent les progrès réalisés en 2016 par les entreprises françaises par rapport à l'édition 2015. La note moyenne attribuée à leur transformation en cours est en effet passée, en un an, de 10,51/20 à 11,35/20. « Cette montée en gamme est essentielle due au degré croissant de prise de conscience de l'urgence numérique par les entreprises, ainsi qu'à une meilleure

connaissance et une meilleure maîtrise du questionnaire et de son régime déclaratif », écrivent Gilles Babinet et Alix Debussche, l'expert qui a compilé les résultats. Toutefois, des marges d'amélioration demeurent, quels que soient les critères de notation pris en considération. Les banques et les compagnies d'assurance tirent vers le haut les notes moyennes du CAC 40 pour la totalité des critères de notation, de la communication en ligne à l'ouverture sur l'écosystème innovant en passant par la sécurité informatique. Ces sociétés du secteur financier n'ont pas le choix, leurs clients ne cessent de demander des services numériques pour simplifier la gestion de leurs contrats tandis que de nouveaux entrants – les start-up fintech, d'ailleurs prêtes à collaborer avec les acteurs établis – fourmillent d'idées. De leur côté, les industriels de l'énergie ont su profiter des efforts technologiques liés à la transition énergétique pour, à leur tour, monter en puissance dans le classement 2016 de la maturité numérique. Mais la marche suivante sera plus haute. Pour Gilles Babinet et Alix Debussche, il est crucial pour le CAC 40 de tout à la fois transformer la culture d'entreprise et l'entreprise elle-même. Et même les groupes les plus en pointe doivent encore clarifier leurs stratégies. « Aux Etats-Unis comme en France, la culture bureaucratique freine les organisations dans leur transformation numérique », juge Jérôme Buvat, le patron de la recherche de Caggemini. Actuellement, les vingt collaborateurs du Digital Transformation Institute du groupe sondent 1.700 diri-

geants et employés en vue d'apprécier la culture numérique des entreprises, en Europe et aux Etats-Unis. Caggemini en attend les résultats pour le mois de juin.

« Six ou sept ans pour changer une culture d'entreprise »

Quelles que soient les conclusions de ces travaux, ils inviteront nécessairement à un travail de moyen terme sur le terrain de l'organisation, des systèmes d'information et des ressources humaines. « Pour changer une culture d'entreprise, il faut compter six ou sept ans », évalue Jérôme Buvat. Certaines habitudes sont ancrées dans les esprits. « Les salariés ont longtemps été récompensés pour des comportements de contrôle, par exemple le reporting, rappelle le chercheur. Maintenant qu'ils ont progressé dans l'entreprise parce qu'ils avaient ces qualités, il est difficile de leur expliquer que ces attitudes ne sont plus les bonnes. » Autre difficulté, la concomitance des divers changements culturels. Difficile de donner la priorité à l'analyse de données si le réflexe du travail collaboratif n'est pas lui-même installé : partager les données d'une façon transverse nécessite évidemment une communication décentralisée ; ce qui suppose d'accorder davantage de marge de manœuvre aux salariés. De même, s'ouvrir sur l'écosystème numérique impose d'adapter ses process en fonction des situations et des interlocuteurs. Sujet délicat pour les managers intermédiaires qui voient s'effacer leur rôle de rouages entre les services. Quant aux dirigeants, il leur revient de



SYNTHÈSE PERSONNALISÉE

Gilles Babinet a décerné à l'automne 2016 avec « Les Echos Business », les Trophées du eCAC40. Les 32 entreprises du CAC40 ayant répondu au questionnaire vont recevoir une analyse individualisée.

Photo Romuald Meigneux/SIPA

convaincre et d'insuffler l'envie de changement. Le plus difficile ?



À NOTER
Confidentielles, les informations transmises par chaque entreprise du CAC 40 ne sont évidemment pas partagées avec les autres répondants. Chaque diagnostic envoyé est personnalisé.

La « culture digitale », le premier défi

Business models et modes de travail se transforment. Le management des entreprises peine à suivre.

Catégorie reine du classement eCAC40 coréalité avec « Les Echos Business », la transformation du management, des méthodes de travail et des modèles économiques – surpondérée dans le calcul de la note finale – est pourtant l'aspect de la mutation en cours le moins bien maîtrisé par les entreprises du CAC 40. « Contrairement aux autres critères mesurés, celui de la « culture digitale » et des différents enjeux qu'il sous-tend implique une transformation radicale de l'entreprise », écrivent Gilles Babinet et Alix Debussche tout en

constatant que les réponses à leur questionnaire et les messages rassurants des dirigeants permettent rarement de déceler de véritables stratégies.

En attente de clarification

La note moyenne dans cette catégorie stagne par rapport aux éditions précédentes du classement eCAC40. Tout le monde n'a pas encore nommé de directeur du numérique. « Les compétences sont rares et certaines entreprises manquent d'attractivité », pointe David Bénichou, consultant chez AlixPartners. Celles qui en ont n'avaient pas toujours clarifié leur position par rapport au comité de direction. Même parmi les groupes les plus avancés en la matière, les banques notamment, un flou règne encore entre ce qui relève du directeur du numérique et du directeur des données.

Dans ces conditions, et sans le soutien clair du dirigeant, difficile de lancer les autres étapes de la transformation. Les réponses des entreprises montrent aussi que le travail collaboratif et l'adoption des méthodes agiles restent des sujets compliqués à généraliser dans les organisations. Mais l'espoir vient d'un nombre grandissant de modules de formation à destination de tous les salariés qui se banalisent sur ces thèmes. — *Fl. D.*



À NOTER
Le Top 3 du eCAC40 sur le critère de la « Culture digitale » : 1) Orange 2) Engie 3) Schneider Electric
Par secteur d'activité : 1) Bancassurance 2) Télécom/média 3) Energie

TROPHÉES DU ECAC40 2017 : RENDEZ-VOUS LE 12 OCTOBRE PROCHAIN

Le management devient plus collaboratif et les experts se retrouvent à la tête de start-up, partenaires ou concurrentes. Les technologies évoluent sans cesse, le client attend des réponses immédiates sur son smartphone et la cybersécurité obsède les directions générales... Pour la quatrième année d'affilée, « Les Echos Business » et Gilles Babinet, digital champion représentant la France auprès de la Commission européenne, adresseront cet été un questionnaire aux entreprises du CAC 40. Leurs réponses permettront d'évaluer la réactivité et la maturité des grands groupes français face aux changements induits par la transformation numérique de l'économie. Remise des prix le 12 octobre 2017.

Big Data, cloud : le CAC doit combler son retard

Les groupes français ne rivalisent pas avec les géants américains en matière de maîtrise technologique.

Autre point souligné par les auteurs des notes de synthèse de l'enquête eCAC40, réalisée avec « Les Echos Business », « les entreprises ont du mal à suivre la formidable accélération technologique observée ces dernières années », constatent Gilles Babinet et Alix Debussche. Au contraire des géants américains – Google, Facebook, Uber, etc. –, les groupes français ne sont pas à la pointe de la recherche sur des mutations technologiques qui s'annoncent « majeures ». En premier lieu, l'intelligence artificielle, et plus largement l'analyse de données, retiennent l'attention.

Manque d'investissement

Conséquence logique, l'intégration de ces innovations logicielles et matérielles souffre d'un retard. La première explication est bien sûr de l'ordre des moyens : bien moins valorisés et bien moins financés que leurs concurrents de la Silicon Valley, les groupes français

ne jouent pas dans la même cour quand il s'agit de recruter chercheurs et professionnels expérimentés de la donnée. « Dans les entreprises, les profils techniques ont disparu en raison de la stratégie d'externalisation menée dans les années 2000 », relève Emmanuel Manceau, manager au sein de l'agence spécialisée Quantmetry. Presque tous les répondants du questionnaire se voient reprocher leur manque d'investissement dans les technologies et le recrutement de spécialistes Big Data. Certains, et même parmi les meilleurs, gagneraient aussi beaucoup à virtualiser leurs serveurs informatiques et à les distribuer en une architecture d'informatique partagée (cloud computing). Ainsi ils seront capables de traiter la masse de données qui s'accumulent et prend de la valeur. — *Fl. D.*



À NOTER
Le Top 3 du eCAC40 sur le critère de la « Maîtrise technologique » : 1) Engie, 2) BNP Paribas, Schneider Electric, Total (ex aequo). Par secteur : 1) Energie, 2) Bancassurance, 3) Télécom/Média

Sortir l'open innovation du coup de com

Les entreprises nouent des relations avec l'écosystème numérique (start-up, chercheurs, etc.) mais sans l'intégrer dans la stratégie.

Il faut distinguer la déclaration d'amour et les preuves d'amour. Souvent prompts à annoncer des partenariats avec des start-up, les grands groupes peinent à montrer les effets de leur ouverture à l'écosystème de l'innovation. Quand ils prennent une participation au capital d'une jeune pousse, le montant est souvent trop modeste pour être stratégique. Les accélérateurs qu'ils financent déçoivent une partie des entrepreneurs soutenus par ces structures. « La plupart

des initiatives sont encore trop développées dans un objectif purement communicationnel », regrettent les auteurs de la synthèse eCAC40. Ils dénoncent un « manque de cohérence ».

Le « faux problème » des start-up

Ainsi, les politiques d'achat des groupes dressent encore énormément de barrières devant les jeunes pousses. « S'ils veulent profiter de l'agilité et de l'inventivité des start-up, les grands groupes ont davantage intérêt à agir en tant que donneur d'ordre ou acheteur », considère Jean Bourcureau, managing partner chez Ventech. Mais certains craignent de s'engager avec de petits fournisseurs qui pourraient vite fermer boutique. « C'est un faux problème, les grands sous-traitants ferment aussi des lignes de produits quand ils ne marchent

pas », rappelle l'investisseur. La stratégie de plate-forme – qui associe des start-up et un grand groupe en vue de construire un service unique pour le client – n'est mise en œuvre que par des pionniers comme Engie, AccorHotels ou Pernod Ricard. Dommage, elle permet de structurer la démarche d'open innovation : plus un tiers est crucial pour l'interface numérique ainsi créée, plus l'acquisition se justifie. — *Fl. D.*



À NOTER
Le Top 3 du eCAC40 sur le critère de l'« Ecosystème numérique » : 1) BNP Paribas, 2) Engie, Orange, Schneider Electric, Société Générale (ex aequo). Par secteur : 1) Bancassurance, 2) Energie, 3) Télécom/Média

★ **LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE**

HENRI D'AGRAIN, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DU CIGREF



Invité aux Assises de la Souveraineté numérique, mercredi 29 mars, à Paris, le dirigeant du réseau d'informaticiens issus de grandes entreprises a appelé à l'émergence d'une industrie européenne du microprocesseur. Henri D'Again, s'exprimant en son nom, soulignait le risque de fuite d'information via des circuits électroniques fabriqués à l'étranger.



Cedric Haisly/Vinci

VINCI ÉNERGIE OUVRE LA FACTORY

En plein cœur du quartier d'affaires de la Défense, Vinci Energie invitera des start-up en résidence dans son nouveau centre d'innovation, baptisé La Factory. Du 12 au 14 mai, l'espace accueillera également un hackathon sur les technologies de l'Internet des objets.



Les réseaux sociaux, un acquis pour tous

Les grandes sociétés assurent toutes leur visibilité en ligne. Certaines excellent même dans ce domaine.

Le premier chantier de la transformation numérique est terminé pour la plupart des grandes entreprises. Toujours selon l'étude eCAC40 des « Echos Business » et Gilles Babinet, les notes en matière de communication en ligne sont bien meilleures que dans les autres catégories. « Certaines [des entreprises] excellent dans ce domaine et l'ensemble des entreprises, à l'exception de quelques cas assez isolés, maîtrisent désormais ces sujets », peut-on lire dans le document récapitulatif envoyé aux participants.

Hormis pour certaines sociétés dont les clients sont d'autres professionnels (B to B), la visibilité sur les réseaux sociaux est un acquis pour tous. Même le suivi statistique de l'activité sur Facebook, Twitter, LinkedIn, par e-mail et sur les sites Web n'est plus un sujet pour la plupart. En revanche, les sociétés les plus en pointe se distinguent par leur capa-

cité à personnaliser leurs offres selon le client. Passer ce cap suppose de créer en interne les passerelles entre la ou les bases de données de l'entreprise – alimentées par les différents points de contact en ligne et en magasin – et les équipes marketing et services client qui retraitent ces informations en proposition à valeur ajoutée.

Un écueil reste à éviter

Petit bémol toutefois, certains bons élèves sur les réseaux sociaux restent à la peine sur d'autres aspects de leur transformation. « L'écueil à éviter serait de résumer leur stratégie de transformation digitale aux aspects de communication externe, [ils] ne constituent que la première vague », soulignent Gilles Babinet et Alix Debussche. — *Fl. D.*



À NOTER
Le Top 3 du eCAC40 sur le critère de la « Communication externe et réseaux sociaux » : 1) BNP Paribas et L'Oréal (ex aequo), 2) Orange et Société Générale (ex aequo). Par secteur : 1) Bancassurance, 2) Énergie, 3) Télécom/Média

DIGITAL NEW WORLD



MARIE-HÉLÈNE FAGARD
directeur chez Mazars Advese, cabinet de conseil en stratégie DAF et DSI.

Quand agilité rime avec règles et stabilité

Agilité et cloud computing ne veulent pas dire anarchie. A l'heure où les systèmes d'information se transforment – les serveurs sont partagés, le Devops raccourcit le cycle de production des applications – toutes les habitudes ne sont pas bonnes à perdre. La gestion des services informatiques en fait partie. Après un démarrage tous azimuts des initiatives digitales, nous pouvions imaginer que l'ensemble des processus autour d'ITIL, Cobit et d'autres seraient mis au placard. Il n'en est rien, ils sont, au contraire, plus souvent des facilitateurs que des contraintes.

Nous savons que la DSI doit se réinventer pour suivre les projets de transformation numérique des entreprises. Il lui est demandé de continuer à servir les clients internes ou externes tout en assurant un service de qualité, mesuré, et capable de répondre à la demande grandissante des utilisateurs. Dans un environnement plus mouvant, l'agilité et la flexibilité sont indispensables. Mais les nouveaux services demandés dans des délais toujours plus courts doivent s'accompagner de cadrage, de transversalité, de lisibilité des opérations. Il est donc important de pouvoir amener de la structure. Les éléments de gouvernance permettent de construire les nouveaux usages du système d'information sur des bases solides, efficaces et éprouvées. Cela semble paradoxal mais agilité rime avec stabilité...

Si ce n'est pas déjà fait, il est plus que temps que la définition des services informatiques soit clarifiée. Les métiers doivent savoir à quoi s'attendre et comprendre dans quelles conditions le meilleur service leur sera accessible. Seules ces règles permettront d'avancer rapidement pour répondre à une concurrence grandissante et toujours plus agressive. ■

Cybersécurité : les sociétés s'appêtent au pire

Les menaces en ligne évoluent. Mais le top management et les salariés sont formés aux nouveaux dangers.

Rassurant. Des différents volets de la transformation numérique de l'économie, celui que les entreprises traditionnelles maîtrisent le mieux est la sécurité en ligne. Elles sont évidemment peu disertes sur leurs mesures de protection. « Les enjeux de sécurité à l'ère numérique semblent avoir été compris assez tôt par les entreprises du CAC 40 »,

apprécie Gilles Babinet et Alix Debussche dans leur synthèse de l'enquête eCAC40 menée avec « Les Echos Business ».

Grande vigilance en interne

Dans le domaine de la cybersécurité, rester discret fait office de récompense. Pour l'instant, aucune des attaques informatiques qui touchent chaque jour les grands groupes n'a fait trembler significativement l'un d'entre eux. Rien en tout cas de comparable avec ce qui a frappé TV5Monde en 2015. Il faut y voir le résultat d'une grande vigilance en interne. Les for-

mations du top management à ces questions se multiplient. Avec l'idée de sensibiliser l'ensemble des salariés à ces questions, et de prévenir notamment le risque que l'expéditeur d'un e-mail usurpe une identité et incite un collaborateur à cliquer sur un lien vérolé. La pratique valant mille mots, beaucoup de sociétés organisent des tests d'intrusion pour éprouver leurs défenses. Elles gagneraient à accroître la régularité de ces exercices.

Attention, certains mauvais élèves en la matière déclarent de ne pas inclure leurs sous-traitants dans ces démar-

ches : leurs systèmes d'information, souvent moins protégés que ceux du donneur d'ordre, sont pourtant des points d'entrée fort appréciés par les cybercriminels.



À NOTER
Le Top 3 du eCAC40 sur le critère de la « Sécurité » : 1) Engie, Société Générale (ex aequo), 2) Capgemini et Crédit Agricole (ex aequo). Par secteur : 1) Bancassurance, 2) Énergie, 3) Télécom/Média

Le Top 10 de la transformation numérique

CLASSEMENT 2016	ÉVOLUTION 2015-16	NOTE
1 Engie	▲	17,15
2 Orange	▲	16,97
3 Société Générale	▲	16,12
4 Schneider Electric	▲	15,7
5 BNP Paribas	▼	15,58
6 AccorHotels	▲	14,79
7 Total	▲	14,67
8 Vivendi	▼	14
9 Air Liquide	▲	13,15
10 Capgemini	▲	13,09



“ Avec Tilkee, on détecte les prospects ou clients à rappeler au moment opportun. C'est très simple à utiliser pour nos commerciaux. ”

SOPHIE DUGELAY,
DIRECTRICE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE ET CRM ADECCO

Rappeler son prospect au bon moment et augmenter ses ventes d'au moins 20% ?
C'est possible !

www.tilkee.fr