



Gouvernance du Numérique

Création de valeur, maîtrise des risques et allocation des ressources



SYNTHESE

Chaque partie prenante dans l'entreprise a sa propre vision du numérique, qu'il soit considéré comme un vecteur de marketing à travers la relation client, l'opportunité de créer de nouveaux modèles d'affaires ou encore l'amélioration de la performance interne. Afin d'éviter toute dérive et de conserver une homogénéité dans la prise de décision autour de cette problématique, la transformation numérique ne peut se réaliser qu'avec la mise en œuvre d'un cadre en adéquation avec les valeurs et la culture de l'entreprise. La Gouvernance du Numérique va alors permettre de définir ce qui doit être réalisé et comment cela doit-il être fait.

Pour cela, la Gouvernance du Numérique va notamment fournir les éléments qui encadrent les modes de relations entre les parties prenantes, les responsabilités, les processus clés, la pérennité des initiatives, la gestion des risques et l'allocation des ressources.

Devant fédérer l'ensemble de l'entreprise, les instances de gouvernance doivent être placées aux plus hauts niveaux de l'entreprise : Conseil d'Administration et COMEX. Ces instances vont permettre la formalisation d'une politique numérique générale de l'entreprise, qui pourra alors être traduite par chaque entité sous la forme de stratégies numériques par domaines, puis par des documents de qualification et de suivi des initiatives.

La gouvernance doit alors s'appuyer sur un certain nombre d'actions coordonnées et d'outils afin de mener à bien la transformation numérique. Cela passe notamment par le **partage de moyens financiers**, la gestion unifiée des ressources humaines et des compétences, et la gestion contractuelle d'une manière transverse.

Enfin, la mesure permet d'avoir une vision concrète de l'impact global de la transformation numérique par une analyse de l'ensemble des canaux où le numérique a effectué sa transformation. La finalité de cette mesure est de décider les investissements, les orienter, et orienter les technologies. Ces mesures sont de deux types :

- Les indicateurs du succès de la politique de gouvernance;
- Les indicateurs du succès de la politique numérique.

La Gouvernance du Numérique n'est donc pas qu'une éventualité à envisager dans le cadre de la transformation numérique de l'entreprise, mais bien une obligation. Il est donc primordial de mettre en place les éléments qui feront de cette initiative un succès.



Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

TITRE DU RAPPORT : GOUVERNANCE DU NUMERIQUE

EQUIPE DU CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet Josette LEMAN – Assistante de direction

Frédéric LAU – Directeur de mission Matthieu BOUTIN – Chargé de mission Flora FISCHER – Assistante de recherche Josette WATRINFL – Secrétaire de direction

REMERCIEMENTS:

Nos remerciements vont à Georges EPINETTE et Hubert TOURNIER, respectivement DOSI du Groupement des Mousquetaires, et Directeur Général Adjoint Stime qui ont piloté cette réflexion.

Nous remercions les personnes qui ont participé au groupe de travail CIGREF :

Nasser BENKHEMIS – CREDIT AGRICOLE SA SvIvie JOSEPH – LA POSTE

Pascal CROIZEAN - AUCHAN Chady NASSIF - LA POSTE

Chabane DEBICHE - LA POSTE Paolo RUBANO - AXA

Dalila AÏT-OUSSEKRI – MANPOWER Béatrice HONNORE – HARMONIE MUTUELLE

Emmanuelle BUJEAUD – ORANGE Jean-Luc MERELLI – CHOREGIE

Olivier CATELIN – GIP MDS Marc MEYER – MINISTERE DE L'ECONOMIE

Hélène CHOUKROUN – LA POSTE Fabrice MOUTTE – IRSTEA Philippe CROSNIER – BPCE Solange POVEDA – CNAM-TS

Dominique CUPPENS – RFF Pierre PRYGODA – LA POSTE

Florence DELACOUR - FONDATION DE FRANCE Josselin VARENNE-CAILLARD - LA POSTE Jean-Louis GHIGLIONE – RENAULT Konstantinos VOYIATZIS – NEXANS Martine HANIN – TOTAL Guy WOTCHOU – MALAKOFF MEDERIC

Ce document a été rédigé par Matthieu BOUTIN, CIGREF.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF **AUX COORDONNEES CI-DESSOUS:**

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises

21, avenue de Messine 75008 Paris

Tél.: + 33.1.56.59.70.00 Courriel: contact@cigref.fr Sites internet:

http://www.cigref.fr/

http://www.fondation-cigref.org/ http://www.histoire-cigref.org/

http://www.questionner-le-numerique.org

http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org

Gouvernance du Numérique



SOMMAIRE

1.	Intro	duction	. 1
2.	2.1. I	gouvernance des Systèmes d'Information à la Gouvernance du Numérique Eléments de gouvernance des systèmes d'information Un point de départ : COBIT Projet numérique vs projet SI	. 2
3.	3.1. 3.2. 3.3.	èles de GouvernanceLes acteurs de la gouvernance du numérique	. 6 . 6 . 7
4.	4.1. I	Charges Pertes	11 13 13 13
	5.1. I 5.2. I 5.3. I 5.4. I 5.5. I 5.6. I	ion des risques Risques stratégiques Les risques liés aux ressources humaines Risques éthiques et juridiques Risques liés au contrôle et à la maîtrise du SI Risques liés à la dématérialisation des rapports humains Matrice des responsabilités cation des ressources Ressources Humaines Compétences et métiers	18 19 19 20 20 22
7.	Conc	Boîte à outilslusion	25 26
8. 9.		exe 1 : Recommandations pour les conseils d'administrations	27 30



1. Introduction

Depuis quelques années, le numérique transforme complètement nos organisations. Bousculée dans son fonctionnement et dans son modèle d'affaires, l'entreprise doit revoir l'ensemble de ses processus, à commencer par sa gouvernance.

Toute gouvernance ne peut se décorréler d'une stratégie d'entreprise, qui donne le sens au projet. La gouvernance est le support de cette stratégie et sert donc avant tout l'atteinte d'une finalité, prioritairement aux moyens à mettre en œuvre. Elle doit répondre à deux questions :

- 1. Qu'est-ce que nous devons faire?
- 2. Comment devons-nous le faire ?

Or, dans le contexte actuel, du fait de l'accélération et de la compétitivité, on a tendance à s'interroger sur les moyens plutôt que sur le sens. Ainsi, la question qui se pose souvent dans les entreprises est de savoir qui doit être responsable de la question numérique, entre le DSI, le Directeur Marketing ou encore de nouveaux acteurs comme le Chief Digital Officer. Cette question ne constitue pourtant pas la bonne manière d'aborder la problématique, car aucun acteur n'est légitime à lui seul, du fait de la transversalité des impacts du numérique. Les différentes fonctions de l'entreprise doivent coopérer pleinement au lieu de se diviser pour assurer la réussite des objectifs numériques. Une gouvernance (l'art de décider ensemble) est donc nécessaire pour réaliser cela.

Avec le numérique, il y a bien souvent davantage d'idées d'actions que de moyens pour les réaliser (le *test & learn* en est une illustration). Il faut donc prioriser l'allocation des moyens de l'entreprise pour maximiser la création de valeur et l'optimisation les risques : on reboucle de cette façon sur les objectifs de la gouvernance.

Enfin, cette gouvernance doit être réalisée au plus haut niveau (DG et CA) car c'est parfois l'avenir même de l'entreprise qui est en jeu, du fait de l'arrivée de nouveaux entrants ou de la disruption des modèles d'affaires existants.

Dans ce contexte, le CIGREF a cherché à déterminer les éléments principaux qui doivent évoluer dans la gouvernance de l'entreprise, à l'ère du numérique.



2. DE LA GOUVERNANCE DES SYSTEMES D'INFORMATION A LA GOUVERNANCE DU NUMERIQUE

2.1. Eléments de gouvernance des systèmes d'information

En matière de gouvernance, la DSI a été l'une des premières entités de l'entreprise à se doter d'outils et de méthodologies permettant de fixer un cadre cohérent de fonctionnement afin de justifier de la création de valeur des actifs immatériels de l'entreprise.

Ainsi, en septembre 2002, le CIGREF publiait un rapport sur les problématiques et démarches d'une gouvernance du système d'information. Ce document apportait des éléments fondamentaux qui peuvent aujourd'hui être réévalués en regard de la transformation numérique des entreprises.

Directement déclinée des principes de gouvernance (d'entreprises et de collectivités), la gouvernance des systèmes d'information vise à réguler, optimiser et parfois rendre plus ouvert, transparent et collaboratif le management des systèmes d'information d'une organisation, généralement dans une logique de pilotage. Elle apporte ainsi une meilleure prise de décision et une clarification des rôles des différents acteurs afin de créer des synergies et de prendre conscience des droits et des devoirs de chacun.

La gouvernance permet de répondre à de nombreuses questions cruciales :

- Quels doivent être les modes de relation entre les parties prenantes ?
- Quel doit être le partage des rôles et des responsabilités entre les différentes directions gérant et utilisant le système d'information de l'entreprise ?
- Quels sont les processus clés identifiés ?
- Comment s'assurer de l'efficience des livrables ?
- Quel doit être le mode d'organisation ad hoc?
- Comment accroître la pérennité des initiatives ?
- Comment réduire les risques associés ?
- Comment être en adéquation avec les attentes notamment celles relevant des exigences de service et de leur résilience ?

Dans le contexte de la transformation numérique de l'entreprise, ces questions doivent être de nouveau posées.



2.2. Un point de départ : COBIT

En termes de Gouvernance des systèmes d'information, les éléments apportés par le référentiel COBIT constituent une base de réflexion particulièrement intéressante. Cet outil n'est pas exclusif. Il aurait pu être associé à d'autres référentiels de service et/ou de gestion de risques, mais nous avons voulu rester à un niveau suffisamment global pour permettre aux grandes directions des entreprises de disposer de « repères clés » qui leur seront familiers.

Depuis sa version 5, COBIT fait clairement la distinction entre Management et Gouvernance. Les processus de gouvernance traitent des objectifs de gouvernance des parties prenantes : création de valeur, optimisation des risques et allocation des ressources. Ces processus incluent également des pratiques et activités qui visent à évaluer des opportunités stratégiques, apportant ainsi des directions à suivre pour la DSI et des indicateurs de mesure.

Le modèle COBIT 5 pour la gouvernance comprend cinq processus :

- Développer un cadre de gouvernance, ses caractéristiques et sa maintenance ;
- Assurer la création de valeur ;
- Assurer l'optimisation des risques ;
- Assurer l'allocation des ressources ;
- Assurer la transparence pour les parties prenantes.

Le présent rapport nous permettra de prendre chacune de ces problématiques et leur évolution dans le cadre de la transformation numérique.

2.3. Projet numérique vs projet SI

Du fait de ce qui a été décrit précédemment et afin d'étudier comment le numérique change les processus de gouvernance, il est nécessaire de se poser la question des différences entre les projets SI « traditionnels » et les projets numériques.

Comme le CIGREF le spécifiait dans son ouvrage « L'Entreprise Numérique : Quelles stratégies pour 2015 »¹, on peut définir une entreprise numérique comme une entreprise qui a une vision numérique et un plan numérique pour toutes les dimensions de son modèle d'affaires. Les projets numériques sont donc créateurs de valeur pour l'entreprise, que ce soit par une transformation du modèle d'affaires ou la création de nouveaux modèles, comme l'optimisation des fonctionnements internes ou l'interaction avec les clients.

-

¹ <u>http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org/publications/ebook-entreprise-numerique/index.html</u>



Exemples de projets numériques

- Le projet Factéo de La Poste vise à équiper l'ensemble des facteurs de terminaux mobiles. Ainsi, ils ont l'opportunité de proposer un grand nombre de nouveaux services aux usagers.
- En Afrique, Total propose de nouveaux services de paiement via téléphone portable dans ses stations-service.
- Certaines sociétés de production industrielle se lancent dans la production personnalisée, en révisant la *supply chain* au moyen de machines connectées.

Dans ce monde numérique accéléré, la concurrence forte du marché sur les services et produits numériques force l'entreprise à innover de manière plus ouverte : c'est la première caractéristique. Elle est associée à un impératif où l'on associe le sur-mesure de masse à un sur-mesure de différenciation.

La seconde caractéristique d'un projet numérique est sa capacité à répondre à la réduction du *Time to Market* par son agilité. Il ne s'agit pas uniquement d'un processus de développement, opposant le traditionnel cycle en V à la programmation agile, mais aussi et surtout la possibilité de parvenir à un état dans lequel l'entreprise pourra « *changer rapidement de direction selon les conditions d'évolution du marché* »².

Les projets numériques bouleversent donc les interactions au sein de l'entreprise, c'est-à-dire ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, etc. L'atteinte des objectifs d'agilité implique des projets itératifs et incrémentaux aux cycles courts (ils doivent arriver sur le marché plus vite et sont obsolètes plus rapidement). Il s'agit là d'agilité incrémentale qui embarque les notions d'évolution, à la base même de la transformation de l'entreprise. Cela se traduit par une remise en cause du fonctionnement de l'entreprise, du management de ses processus qui entraîne une troisième caractéristique : le client est remis au cœur du dispositif avec des éléments d'appréciation de mesure qui transcendent les indicateurs traditionnels de productivité.

-

² La Revue du Digital du mardi 2 septembre 2014 - *Les 5 mots qui ont un sens différent pour le DSI et le directeur marketing* - http://www.larevuedudigital.com/2014/08/digital/les-5-mots-qui-ont-un-sens-different-pour-le-dsi-et-le-directeur-marketing/



La gestion du portefeuille de projets numériques se retrouve de facto modifiée. Elle est segmentée par rapport aux ressources à allouer. Si elles sont différentes (technologies et contraintes) des projets traditionnels, c'est donc un portefeuille différent qui est à mettre en place. Dans ce contexte, le calcul de ROI devient plus difficile et impacte les décisions stratégiques prises, ainsi que le management par les budgets.

Cette accélération peut être synonyme d'une perte de sens, sortant du cadre des valeurs de l'entreprise. Il est alors important de savoir revenir aux fondamentaux de l'entreprise, notamment en ayant une vision pluriannuelle régulièrement amendée et en la portant autour d'un plan stratégique. Sans cela, l'entreprise risque de voir apparaître des acteurs non attendus sur le marché, sans y être préparée.

Il y a donc une forme d'intelligence navigatrice dans cette approche où un cap est fixé qui doit laisser la possibilité d'emprunter des chemins qui tiennent compte des contingences du marché. Ainsi, au sein de l'entreprise doit exister une fonction apte à guider et à coordonner les chemins empruntés par les différents acteurs.



3. MODELES DE GOUVERNANCE

3.1. Les acteurs de la gouvernance du numérique

La transformation numérique de l'entreprise concerne l'ensemble des acteurs qui la composent.

- Le client
- La direction de la relation client
- Le DSI
- Le Directeur Marketing
- Le Directeur Juridique (qui ne doit pas se limiter à la gestion du risque, mais a un devoir de coopération en amont)
- Le Directeur de la Communication
- Le Directeur de l'Innovation
- La Direction Générale
- Le Directeur des Achats

3.2. Nouvelles fonctions

La transformation numérique peut nécessiter la création de nouvelles fonctions dans l'entreprise, dont la mission est de porter cette transformation. Il s'agit notamment des fonctions de Directeur du Numérique (ou *Chief Digital Officer* ou Directeur des ressources numériques), de *Business Information Officer*.

Le rôle du Directeur du Numérique est de définir la stratégie numérique de l'entreprise, et de coordonner sa transformation numérique. Cette fonction doit fédérer l'ensemble des ressources de l'entreprise qui sont concernées par la transformation.

Le rôle du *Business Information Officer* est de permettre de valoriser le capital informationnel de l'entreprise, notamment à travers les concepts du *Big Data*.



3.3. Les instances de gouvernance

Les instances de gouvernance sont mises en place pour répondre au besoin de transformation numérique des entreprises. Leur rôle va donc être le suivant :

- Définir le cadre, les objectifs et les stratégies pour les atteindre ;
- Instruire les demandes et initiatives ;
- Arbitrer ce qui doit l'être.

Dans la mesure du possible, il s'agit d'une instance de gouvernance nouvelle qui peut être une émanation du COMEX, mais qui en tout état de cause doit associer à égalité de pouvoir toutes les parties prenantes associées au « fait numérique ». Il appartient au chef d'entreprise d'associer ou non des acteurs externes (digital agencies) : ces problématiques relèvent de la politique globale de sourcing de l'entreprise.

Cela n'exclut pas la création d'une entité dédiée (ex : direction du numérique) qui aura davantage un rôle de coordination que de prescription.

L'importance même du sujet numérique impliquera évidemment la direction générale, les conseils d'administration et/ou conseil de surveillance de par l'importance des choix stratégiques qui découleront de la politique numérique à mettre en œuvre.

On se rapportera au document rédigé conjointement par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et le CIGREF : « Le conseil d'administration et la transition numérique de l'entreprise »³, dont les 17 recommandations sont annexées au présent document.

Dans ces recommandations, les instances participant à la chaine de gouvernance sont les suivantes :

- L'instance exécutive Directoire, Comité de Direction Générale, Comex
 - Elle est en charge de proposer la « vision numérique » stratégique et le schéma directeur associé au CA, et d'en assurer l'exécution et le suivi
- Les instances de pilotage des SI

Selon les organisations, elles peuvent :

- Soit intégrer les projets numériques dans leurs travaux :
 - Comité stratégique SI ou équivalent en tant qu'instance de décision au plus haut niveau en matière de SI et de technologies
 - Comités de plan informatique par domaine et global
 - Comité d'urbanisme et d'architecture

-

³ http://www.cigref.fr/conseil-d-administration-et-transition-numerique-de-lentreprise-guide-ifa-cigref-2013



- Comités de pilotage des programmes et projets...
- Et/ou faire l'objet d'instances spécifiques, généralement co-animées par les directions métiers clé (marketing, développement commercial...), et la DSI
 - Comité stratégique numérique
 - Comités de pilotage des programmes métiers numériques...

Synergies des acteurs SI et numérique au sein du Groupe La Poste

Les acteurs des SI et du numérique contribuent ensemble à la stratégie de La Poste. Cette synergie se traduit au niveau du Groupe à travers des **instances de gouvernance communes** et par la **conduite de projets d'entreprise numériques pilotés de concert**.

Autour du Délégué Général et du DSI Groupe, une instance de décisions sur la transformation des systèmes d'information du Groupe (CSIG, comité des SI du Groupe) regroupe la DGA de la Branche du Numérique, le DFI du Groupe, les DSI des Branches et le Directeur de la Sécurité Globale du Groupe. Les principaux dossiers de transformation SI font ainsi l'objet d'orientations et de décisions partagées (ex. *Cloud IaaS, Datacenter,* Environnement de travail numérique du Postier, Réseaux et télécoms). Le comité des architectures et des technologies des SI du Groupe (CAT SIG) complète le dispositif des SI du Groupe en réunissant les Directeurs Techniques et les DSI adjoints en charge de cadrer et de préparer les dossiers de décisions pour le CSIG.

Le projet « messagerie et suite collaborative » est l'illustration de travaux menés en synergie au niveau du Groupe entre acteurs des SI et du numérique. Un comité de direction est composé de la DGA de la Branche Numérique, de la Directrice des Ressources Humaines et des Relations Sociales, de la Direction de la Communication du Groupe et du DSI Groupe. Plus opérationnellement, ce projet est copiloté par la Branche Numérique et la DSI Groupe.

D'autres exemples de travaux en commun portent par exemple sur l'anticipation des nouveaux métiers liés au numérique ; l'ouverture des données de La Poste pour le développement de nouveaux services numériques destinés à nos clients ; la connaissance du client particulier.



3.4. Outils de gouvernance et indicateurs clés

La gouvernance du numérique s'appuie sur trois outils principaux, qui mettent en cascade les éléments nécessaires pour traduire les besoins de l'entreprise en actions concrètes :

- Une politique numérique de l'entreprise formalisée ;
- Des stratégies numériques formalisées par domaines, déclinaisons de la politique générale ;
- Des documents de qualification et de suivi des initiatives.

La raison d'être de ces outils est d'avoir une approche consistante intégrée et alignée avec la gouvernance de l'entreprise. Cela permet ainsi de s'assurer que les décisions liées au numérique sont bien en accord avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise, que les processus numériques sont bien identifiables et transparents, et de confirmer l'alignement juridique et réglementaire.

Ces outils doivent définir les cadres, les processus, les structures organisationnelles, la culture, les services, les infrastructures et les compétences qui permettront la mise en musique de la stratégie numérique de l'entreprise.

Des indicateurs sont alors nécessaires pour mesurer l'atteinte des objectifs définis par les instances de gouvernance. Ils sont de deux types : ceux qui indiquent le succès de la politique de gouvernance, et ceux qui indiquent le succès de la politique numérique.

On mesure le succès de la politique de gouvernance par la prise en compte de celle-ci au sein de l'entreprise. Ainsi, on peut par exemple **mesurer l'importance du shadow IT**, et son évolution, en prenant le nombre de projets détectés qui ne sont pas passés par les instances de gouvernance. Un autre critère peut être le **moment auquel les instances de gouvernance sont consultées dans le cycle de vie d'un projet** (combien de projets sont saisis au stade de la réflexion initiale ?).

Enfin, le succès de la gouvernance se verra dans la capacité des projets numériques internes à délivrer aussi vite que des acteurs externes, par la satisfaction du délai de réaction et de livraison.

L'autre famille d'indicateurs concerne le succès de la politique numérique de l'entreprise. Tout le monde dans l'entreprise peut avoir des idées sur le numérique, mais est-ce bien corrélé avec la politique numérique de l'entreprise ? Cela passe par l'existence d'une stratégie numérique formelle par rapport à ses clients. Cette stratégie permet la mise en œuvre d'une



politique, des objectifs, et des moyens. Le dernier niveau de mesure sera donc le niveau de conformité des projets vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise et de la stratégie numérique.

La portée de cette stratégie se mesure principalement autour de **l'activité numérique du client**. Dans ce contexte, il ne faut pas confondre les indicateurs de réputation comme le nombre de « *likes* » Facebook, avec des informations de suivi exploitables. Le suivi sur les réseaux sociaux n'est pas une marque d'un réel intérêt de la part de l'utilisateur. Il faut alors se pencher sur la question du **nombre de clients avec qui un dialogue régulier a été engagé, du nombre de coordonnées numériques récupérées et utiles.**

A titre d'exemple, nous pouvons regarder le fonctionnement des applications mobiles. Plusieurs chiffres peuvent être étudiés : le nombre de téléchargements, le nombre d'installations effectives, le nombre des utilisateurs qui l'ont ouvert au moins une fois et ceux qui continuent à l'utiliser. Entre les premiers et les derniers chiffres, il peut y avoir un rapport de 50. Ce qu'il va être intéressant de mesurer sera donc le taux e transformation entre les canaux, afin de déterminer la rentabilité des investissements numériques (est-il valable d'investir dans une application qui n'est réellement utilisée que par une poignée de personnes ?).

Il y a souvent un hiatus entre ce que souhaite le marketing et ce que veulent les clients. La stratégie numérique doit donc passer par une connaissance fine de la cible des outils numériques que l'entreprise souhaite créer (par exemple, le type de téléphones que les clients utilisent).

Enfin, il est intéressant de **développer des indicateurs sur le harcèlement numérique**, afin de vérifier que les clients considèrent bien que les raisons qui les ont poussés à confier leurs données à l'entreprise sont toujours respectées. La mesure du taux de départ des utilisateurs sur les réseaux sociaux, ainsi que l'étude des raisons pour lesquelles ils ont coupé les ponts avec l'entreprise, constituent une première action dans ce sens.

A noter que tous ces indicateurs n'ont pas une valeur absolue dans le temps, mais bien à un moment donné. Ils servent à résoudre un problème et sont mis en place puis supprimés au gré de l'évolution en maturité de l'entreprise vis-à-vis du numérique.



4. CREATION DE VALEUR

4.1. Notion de valeur

Le projet numérique remet au goût du jour les travaux de Jay Barney⁴ sur les notions de VRIO (Valeurs Rares, Inimitables et Organisationnelles), puisque **l'enjeu même du numérique est axé sur la différenciation**. Il faut donc replacer la création de valeur dans la perspective de la théorie des ressources, c'est-à-dire : pourquoi ou comment, sur le temps long, une entreprise sera-t-elle plus performante qu'une autre ?

La création de valeur ne doit pas s'entendre exclusivement sur la profitabilité mais aussi sur la part de marché en combinant Valeur et Valeurs (cf. rapport CIGREF « Ethique et Numérique »⁵).

De façon plus analytique, la notion de valeur est intrinsèquement liée à la catégorisation des acteurs qui vont la recevoir. Ainsi, nous identifions plusieurs cibles : les actionnaires, les clients, les usagers et les employés. Néanmoins, dans ce contexte de brouillage des frontières de l'entreprise et de cumulation des rôles, la valeur est devenue ubiquitaire et pourra être vécue de différentes manières par chaque acteur.

• La valeur pour l'actionnaire vient de la valorisation financière de l'entreprise. L'enjeu pour lui est d'éviter la dépréciation, voire la disparition, de son actif, ce qui est possible si l'entreprise se retrouve reléguée ou supplantée sur le marché, ou si son modèle d'affaire devient caduc. Dans la transformation numérique, l'intérêt de l'actionnaire va donc se trouver dans l'évolution et la création de nouveaux modèles d'affaires de l'entreprise. La valeur du numérique viendra alors dans sa complémentarité entre physique et virtuel, avec la création de nouveaux services associés au métier originel de l'entreprise. Dans ce cas, on parlera d'évolution, et avec la création de nouveaux services dissociés des métiers originels de l'entreprise, on parlera de transformation. C'est la transformation qui permet de pallier le risque de désintermédiation, en sécurisant la relation avec les clients.

-

⁴ Jay Barney est un professeur américain dont les travaux portent sur la théorie du management par les ressources, c'est-à-dire des liens entre les compétences et les capacités d'une entreprise qui sont difficilement copiables et qui assurent son avantage concurrentiel durable.

⁵ http://www.cigref.fr/cigref-rapport-ethique-numerique-pratique-theorie



- Pour les clients, il s'agit de pouvoir prendre la parole. Avec le numérique, le client n'est plus passif dans la relation avec l'entreprise, mais bel et bien acteur de l'offre de l'entreprise. Il sait ce qu'il souhaite et possède les moyens de faire connaître ses attentes. Il se positionne ainsi au cœur des préoccupations, devenant la priorité de l'entreprise au détriment parfois d'une rentabilité immédiate. Le client recherche avant tout une facilité d'usage et est intéressé par ce qui lui sera rendu en termes de pouvoir d'achat (c'est la notion de « payback »).
- L'usager a un profil proche de celui du client. La différence vient principalement du choix que l'usager a d'utiliser ou non les services publics sans autre alternative.
- Le capital humain que représentent les employés change énormément avec le numérique. Cela inclut notamment les problématiques de recrutement, les nouveaux métiers, les leviers de transformation, mais également les éléments de paupérisation des conditions de travail.

La notion de valeur est également très attachée au rapport au temps. Nous avons aujourd'hui une économie de l'immédiateté, tout comme nous avons une économie de l'immatériel avec une déconnexion entre résultat net et valeur boursière. On voit donc apparaître de nouvelles formes de valorisation, avec notamment un capital de marque et un capital confiance qui deviennent vraiment des sujets intangibles.

Un certain nombre de méthodes de calcul de la valeur existent déjà et peuvent être utilisés dans les instances de gouvernance du numérique. C'est le cas du modèle des 3P⁶ (People, Planet, Profit), qui permet de voir comment la prise en compte des questions de développement durable permet l'innovation et la croissance, de la méthode MAREVA⁷ (méthode d'analyse et de remontée de la valeur), ou encore du référentiel Val IT⁸.

⁶ http://www.peopleandplanetandprofit.com/

⁷ <u>http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-gestion/approfondir/centre-ressources-interministeriel-controle-gestion-cri-cg/qualite-controle-gestion/mareva</u>

⁸ http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Pages/Val-IT1.aspx



4.2. Analyse des gains, charges, pertes et transferts

4.2.1. Gains en productivité et efficacité

Dans sa fonction première, le numérique apporte un gain fort sur la chaîne de production des entreprises. En effet, la numérisation des processus de bout en bout aide à améliorer la productivité de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans les secteurs de la banque ou de l'assurance, où le cœur de métier est justement porté par un ensemble de processus numérisables.

Mais le numérique a également permis **l'émergence de nouveaux actifs valorisables pour l'entreprise** :

- La confiance, valeur principale de la culture numérique ;
- Les données : logique de prédiction (modèles d'acquisition de clients et de fidélisation), connaissance client (capter les comportements) ;
- La normalisation des API pour les communications avec l'extérieur des entreprises, mais également des plateformes partagées, permettant de garder une place en amont dans la chaîne de valeur vis-à-vis de ses partenaires et compétiteurs;
- Les relations dans un contexte de désintermédiation (marketplaces) ;
- Le capital d'image de marque, qui peut ne pas avoir une rentabilité immédiate, mais sert à la transformation de l'état d'esprit interne de l'entreprise.

4.2.2. Charges

La transformation numérique des entreprises implique des charges en termes de déploiement, de communication, de nouveaux coûts récurrents et apporte certaines difficultés. Comme dans beaucoup de domaines, il existe un coût d'accès initial (infrastructure, réseau, outils) dont les charges seront amorties suivant la densité des applications numériques mises en œuvre. C'est souvent un point dur de négociation par rapport aux offres packagées du marché, et pourtant c'est une condition nécessaire pour demeurer maître de ses initiatives numériques.

<u>Déploiement</u>

Pour la DSI, il est important d'avoir des architectures adaptées afin de rendre rationnels les outils numériques utilisés dans l'entreprise à travers un socle transversal. Il est alors nécessaire de déterminer quels sont les points sensibles à réarchitecturer en priorité pour répondre aux demandes.



Nouveaux coûts récurrents

Les coûts récurrents peuvent notamment porter sur les nouveaux budgets télécoms à prendre en compte avec l'équipement des employés en outils de mobilité. Ce sujet nécessite d'avoir une approche de massification, avec une cohérence stratégique.

<u>Difficultés</u>

Les difficultés repérées sont la prise en compte tardive de la sécurité, qui peut générer des coûts supplémentaires, des achats mal exécutés (nécessité d'avoir des acheteurs expérimentés), des architectures inadaptées ou encore une absence de mutualisation.

La question des achats pose d'ailleurs celle du *sourcing*, et de la maturité des fournisseurs. Notamment, le rôle du marketing consiste à développer de nouveaux usages sans pour autant spécifier la manière dont ils doivent être implémentés. Devant l'inexpérience de certaines directions métiers en matière d'achats numériques, le cadre de gouvernance doit prendre toute sa dimension.

4.2.3. **Pertes**

La transformation numérique peut également apporter certaines pertes. La culture numérique prône la confiance et le droit à l'erreur, sur un mode « *Test & Learn* ». Ainsi, tous les tests réalisés n'apporteront pas nécessairement des résultats tangibles pour l'entreprise, mais la partie « *Learn* » est justement particulièrement importante, car c'est elle qui fera que le droit à l'erreur sera au final créateur de valeur.

Dans le numérique, éviter la destruction de valeur passe aussi par la sécurité. Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus soumises à des attaques externes, mais également à des failles de sécurité interne. Un piratage informatique ayant pour conséquence le vol de données personnelles des clients peut ainsi détruire la confiance de ces derniers envers l'entreprise, et pour celle-ci annihiler toute chance de succès de ses efforts numériques.

La politique de sécurité des systèmes d'information devient alors un enjeu stratégique pour les entreprises. Elle doit alors prendre en compte aussi bien les solutions techniques de protection que la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

4.2.4. **Mesure**

La mesure permet d'avoir une vision concrète de l'impact global de la transformation numérique par une analyse de l'ensemble des canaux où le numérique a effectué sa transformation. Cela permet également de justifier la pertinence des investissements numériques, et permet des gains de productivité endogènes. La finalité de cette mesure est de décider les investissements, les orienter, et orienter les technologies.



Il est toujours possible de faire appel aux méthodes traditionnelles de mesure, car beaucoup de ces considérations restent inchangées. En revanche, il y a une différence dans la façon d'appréhender le partage de la valeur, un peu plus au profit du client et un peu moins au profit du salarié.

Au niveau des nouvelles méthodes, il existe des études de marché sur les équipements mobiles, ciblées par population. On peut noter qu'il existe peu de mesures *cross canal* (coupons, QR codes...) fiables, et qu'il y a différentes formes de *tracking* (cartes de fidélité) permettant de faire le lien entre identifiant et présence sur les différents canaux.

Nous pouvons citer l'exemple de l'e-réputation. Il existe des offres pour la mesurer de manière quantitative, à travers la mesure de l'influence de blogueurs (nombre de *followers*). Mais le véritable enjeu ne concerne pas le nombre de « *likes* » ou de « *followers* » qui représentent seulement un potentiel trop souvent inexploité, mais le taux de transformation : combien « suivent » effectivement l'entreprise ? Combien viennent sur les instruments numériques principaux de l'entreprise (sites notamment eCommerce) en regard de ceux qui restent sur Facebook et Twitter ?

Projets numériques - cas du projet Facteo à La Poste

L'ambition de Factéo est de faire du réseau de proximité - les 90 000 facteurs du Groupe La Poste - un réseau connecté non seulement avec l'entreprise, mais aussi et surtout avec chaque client, afin de proposer les produits et les services de demain.

Il s'agit sans doute de la plus grande initiative digitale du Groupe pour à la fois **revisiter les processus existants** (ex. distribution des lettres recommandées et colis, ordres de réexpédition, procurations) et **inventer des relais de croissance** (réalisation de prestations chez les clients pour le compte de tiers).

Concrètement, Factéo consiste à équiper chaque facteur d'un *smartphone* à usage professionnel et privatif, sur lequel il télécharge les applications mobiles dont il a besoin pour réaliser sa tournée et rester en contact avec l'entreprise, ainsi qu'avec ses proches. Nous sommes convaincus que cette appropriation dans le cadre privé est un atout pour la conduite du changement dans le cadre professionnel.

Placer l'usage au centre de la conception et élaborer avec l'utilisateur les outils dont il a besoin pour délivrer aux clients le meilleur service constituent la marque de fabrique du projet.

Des groupes de travail, les « labs facteurs », ont ainsi été créés pour s'assurer de la synergie entre toutes les parties prenantes et poser les conditions du succès. Facteurs, experts DSI et



équipes en charge des offres ont bâti des briques fonctionnelles, réutilisables par le Marketing pour faciliter l'industrialisation de nouvelles offres.

Cette agilité dans l'élaboration des solutions se décline également dans leur mise en place. Le projet a été lancé il y a trois ans, au cours desquels nous avons conçu, développé les applications et équipé près de 20 000 facteurs. Notre objectif est que les 90 000 *smartphones* soient déployés à fin 2015.

A ce jour, les facteurs déjà équipés plébiscitent Factéo et c'est sans doute la meilleure preuve de succès qu'on pouvait en attendre!



5. GESTION DES RISQUES

Au plus haut niveau de l'entreprise, le risque principal est la non-atteinte de ses objectifs. Les nouveaux enjeux du numérique pour l'entreprise remettent ce danger au premier plan, et apportent également de nouveaux risques spécifiques qui doivent être pris en compte dans les modèles de gouvernance.

Avec l'ambivalence de la technologie, la notion de risque est prépondérante : rien n'est purement positif ou purement négatif. On parlera alors notamment d' « externalités négatives », et il faut trouver un équilibre entre le principe de précaution et le principe d'innovation. Il serait en effet désastreux de tout interdire. Le risque majeur est finalement que le numérique, paraissant simple et intuitif, ne fasse peur à personne. Le rôle des instances de gouvernance est donc de trouver le bon équilibre.

La finalité de la gestion des risques n'est pas de tous les supprimer, mais bien d'être capable d'en prendre, après les avoir évalués. Des référentiels de gestion des risques existent d'ores et déjà, et nous ne remettrons pas en cause leur validité et leur pertinence, comme ISO 31000, Risk IT et ISO 27005.

En 2011, le CIGREF a publié une étude sur les risques dans l'entreprise numérique⁹. Ce rapport permettait d'identifier les catégories de risques liés à la transformation numérique. Nous allons ici reprendre ces éléments et établir la matrice des responsabilités pour chacun des risques encourus. Les familles de risques que le numérique apporte dans l'entreprise sont donc :

- Les risques liés aux ressources humaines ;
- Les risques éthiques et juridiques ;
- Les risques liés au contrôle des systèmes d'information ;
- Les risques liés à la dématérialisation des rapports humains ;
- Les risques stratégiques ;
- Les risques liés au patrimoine numérique ;
- Les risques systémiques.

La liste exhaustive des risques numériques identifiés est mise en annexe de ce document.

9

http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2011/Risques_numeriques_pour_l_entrepri_se_CIGREF_2011.pdf



5.1. Risques stratégiques

Certains risques liés au numérique se détachent du quotidien de l'entreprise et sont liés aux processus de décision engagés sur le moyen et le long terme. Le passage de l'entreprise classique à l'entreprise numérique suppose de prédéfinir un plan stratégique numérique, et ce en accord avec l'objectif final : voir naître de la valeur de cette transformation numérique.

Le plus grand risque lié à la stratégie de l'entreprise est bien d'avoir une stratégie numérique défaillante, ou pire encore, de ne pas avoir de stratégie numérique du tout. Le passage au numérique pour l'entreprise peut être motivé par de multiples facteurs, et les décisions être parfois mal pesées, notamment par manque de culture numérique. Une déficience stratégique entraine des conflits internes à l'entreprise (concurrence entre fonction numérique et fonction non numérique) ou des pertes suite à la numérisation d'activités de l'entreprise qui n'auraient pas dû l'être. Un des risques majeurs identifiés est l'affaiblissement voire la disparition de l'entreprise. Une défaillance de la stratégie numérique peut notamment entraîner une perte de la souveraineté de l'entreprise au profit d'acteurs externes. La prévention d'un tel risque fait partie intégrante des missions des instances de gouvernance numérique.

5.2. Les risques liés aux ressources humaines

La gestion des ressources humaines est fortement impactée par la transformation numérique de l'entreprise, notamment du fait de la rupture des usages. En effet, la transformation numérique peut s'accompagner de restructurations, de changements dans les habitudes quotidiennes et peut nécessiter la mise en place de nouvelles formations. Affectant directement le facteur humain de l'entreprise, une réaction négative pourrait impacter le résultat par une diminution de sa productivité ou un ralentissement de son activité. Nous identifions donc plusieurs risques majeurs liés aux ressources humaines :

- le manque d'adhésion ou le rejet par les employés de la stratégie numérique,
- la sclérose des compétences,
- la gestion du temps de travail,
- les risques psychosociaux,
- les risques dans les relations individuelles et collectives de travail.

Dans le cadre de la conduite du changement, l'entreprise peut se retrouver face à une attitude hostile de ses salariés lors de la numérisation des activités de l'entreprise. Cela peut reposer sur plusieurs facteurs. Déjà, il peut y avoir une confusion entre l'usage, d'apparence très facile, et l'outil. Par ailleurs, la reproduction en version numérique du processus physique existant



sans réorganisation peut ne pas être adaptée et engendrer un rejet complet. Enfin, les cycles très courts de l'évolution des technologies numériques peuvent désorienter une partie des employés.

Un accompagnement fort du personnel est donc nécessaire et passe par un rôle pédagogique fort sur les outils et usages du numérique. Avec l'évolution rapide des nouvelles technologies, les compétences des employés dans certains secteurs spécifiques peuvent rapidement être rendues obsolètes. De la même manière, l'entreprise ne possède pas nécessairement les compétences sur certaines nouvelles technologies qu'elle souhaiterait mettre en place. La gestion de cette pénurie peut notamment entraîner la dépendance à des entreprises tierces.

5.3. Risques éthiques et juridiques

Les risques éthiques et juridiques liés au numérique dans l'entreprise renvoient à la fois au respect de la vie privée et la confidentialité des données mais aussi à l'inégale vitesse d'évolution des technologies et des usages associés (actuellement très rapide) avec le droit. Les activités permises par l'internationalisation des entreprises (stockage des données à l'étranger, etc.) et les problèmes liés à l'authenticité des documents numériques font également partie des risques juridiques auxquels doit faire face l'entreprise numérique.

Dans la mesure où la technologie et les usages évoluent très rapidement, il est normal que le droit doive évoluer pour répondre aux nouvelles questions générées par ces changements. Les conséquences pour l'entreprise peuvent être des pertes liées à la mise en conformité aux nouvelles lois. Ou inversement, le droit peut évoluer beaucoup moins rapidement, et donc créer des situations sans aucune possibilité de se référer à des textes de loi en cas de besoin.

Enfin, nous voyons apparaître de plus en plus la notion de droit « mou », qui correspond à une forme de conseil sans obligation juridique stricte : la « net étiquette », les chartes et bonnes pratiques

5.4. Risques liés au contrôle et à la maîtrise du SI

L'un des principaux gains entrainés par la numérisation de l'entreprise est le gain de temps. La numérisation fluidifie l'information et lui permet de circuler plus vite, ce qui a pour effet de créer de la valeur. Mais, par définition, plus l'information est fluide, plus elle est rapide, et moins on la contrôle. La question pour l'entreprise sera de savoir où elle souhaite se situer entre l'absence de contrôle et le contrôle total de l'information (ce qui aurait pour effet de faire perdre tout gain à la numérisation de celle-ci). Plus le contrôle est grand, plus



l'exposition à un ralentissement de l'activité de l'entreprise est importante. Moins le contrôle est important, plus l'exposition à des fuites d'informations est grande.

5.5. Risques liés à la dématérialisation des rapports humains

Le passage vers l'entreprise numérique implique également la **dématérialisation – et non la disparition – des rapports humains**. Cette dématérialisation se retrouve dans les relations entre collègues mais aussi avec l'extérieur, clients et fournisseurs.

La mutation des rapports sociaux entraine également une mutation de la communication. Bien que nous ayons des moyens plus performants et plus nombreux pour communiquer, la tendance à moins communiquer existe potentiellement, la qualité de cette communication peut également diminuer et c'est ce dernier point qui est important à prendre en compte pour l'entreprise. Cela s'appelle le Paradoxe de Maslow. L'instant « machine à café » et discussions directes est moins développé (notamment à cause du télétravail) ce qui implique moins d'interactions entre les employés.

Mais les rapports humains de l'entreprise concernent également ses clients. Le numérique leur accorde une facilité d'accès aux services de l'entreprise via les nouveaux canaux numériques, rendant les contacts humains traditionnels « obsolètes ». Il y a donc un risque de déshumanisation de la relation entre l'entreprise et l'ensemble de ses clients.

5.6. Matrice des responsabilités

Face à l'ensemble de ces risques, une matrice des responsabilités a été élaborée par le groupe de travail CIGREF, en reprenant le modèle RACI. Nous utilisons dans ce contexte la correspondance suivante :

- A = Accountable : Décide/Approuve la politique de maîtrise du risque
- R = Responsible : Met en place la politique de maîtrise du risque
- **C** = *Consulted* : Est consulté sur la politique de maîtrise du risque
- I = Informed : Est informé sur la gestion du risque



Familles de risques	Risques	Direction Générale	DSI	DRH	Direction juridique	Direction Marketing	Directions Métiers	Syndicats/IRP	Employés	Clients	Tiers de confiance
	Le manque d'adhésion ou le rejet de la politique de numérisation de l'entreprise par les employés	А	R	R	С	С	С	С	-		
	La sclérose des compétences	Α	R	A/R	R	R	R	С	_		
Risques liés aux RH	Gestion du temps de travail (Porosité vie privée/vie professionnelle)	Α	R	A/R	R	R	R	С	_		
	Risques psychosociaux	Α	R	A/R	R	R	R	С	1		
	Risques dans les relations individuelles et collectives de travail	Α	R	R	С	С	С	R	-		
	Respect de la vie privée et confidentialité des données	Α	R		A/R	R	R	С		ı/c	
	Evolution du droit (Nouvelles technos)	Α	R	R/I	A/R	R/I	R/I	1			
Risques éthiques et juridiques	Contexte d'application des décisions de justice	Α	I	I	A/R	ı	I	T I			
	Internationalisation	Α	R	R	A/R	R	R				
	Authenticité des documents	Α	R		A/R		1				R
	Vol ou altération des données de l'entreprise par des employés	С	A/R	С	С	C (Comm)	1		- 1	ı	
Risques liés au contrôle et à la	Vol ou altération des données de l'entreprise par des pirates ou programmes malveillants	С	A/R		R	C (Comm)	1			1	
maîtrise du SI	La négligence des salariés		A/R	R					1		
	Déni de service entraîné par la saturation de réseaux ou des processus	ı	A/R		С	- 1	1			ı	
	Ralentissement des activités		R	1	С	1	Α				
Risques stratégiques	La défaillance de stratégie numérique	Α	R	С		R	R				
Moques strategiques	Risque réputation	Α	С		С	A/R	A/R			1	
Risques à la dématérialisation	Affaiblissement de la communication	Α	R			A/R	A/R				
des rapports humains	Perte du contact client	Α				A/R	A/R			1	
Risques patrimoine numérique	Conservation		A/R		С						
Risques systémiques	Perte de contrôle du produit (sociétal)	A/R			С	A/R					



6. ALLOCATION DES RESSOURCES

La gouvernance du numérique vise à faire la meilleure allocation possible des moyens financiers, humains et matériels pour mettre en œuvre ses stratégies numériques.

Retour d'expérience Auchan

En terme de gouvernance, l'alignement des projets, qu'ils soient numériques ou pas, sur la stratégie de l'entreprise est clé. Les projets sont intégrés dans une *road map* glissante et font l'objet d'une qualification des enjeux, des coûts et engagements de délais avant leur lancement définitif. L'attribution des ressources est réalisée via un comité d'arbitrage des budgets (indépendant de la DSI) qui décide de l'allocation des ressources et assure le suivi des enjeux.

Au niveau entreprise, les projets numériques sont considérés comme apporteur de valeur sur la transformation des modes de management et organisation du travail via le partage de l'information (et donc de la connaissance) entre les différents acteurs et permettent de ce fait une contribution importante dans l'exécution finale envers le client que cela soit dans le B to B, le B to C ou le B to Administration. Ils permettent également de répondre au « *Time to Market* » par leur vitesse de mise en place.

6.1. Ressources Humaines

6.1.1. Compétences et métiers

La gouvernance prend en compte la gestion des compétences et des métiers (GPEC¹⁰). Dans ce contexte de transformation, il est nécessaire d'avoir des descriptions de postes flexibles et pas trop restrictives.

Il y a également la **création de nouveaux métiers**, que l'on peut rapprocher avec la nomenclature du CIGREF¹¹. Certains nouveaux profils ne sont pas intégrés dans la DSI et une

_

¹⁰ GPEC – Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

¹¹ Les métiers des systèmes d'information dans les grandes entreprises : Nomenclature RH - http://www.cigref.fr/les-metiers-des-systemes-dinformation-dans-les-grandes-entreprises-nomenclature-rh-du-cigref



analyse des besoins doit être réalisée en prenant des décisions de *sourcing* pour chaque maillon : interne, prestation avant internalisation ou externe.

Pour certains projets numériques très structurants, il est même aujourd'hui courant de passer par la création d'une petite structure externe, plus agile, qui portera l'innovation numérique.

Enfin, l'acquisition des compétences pour les personnels déjà présents dans l'entreprise peut être amenée au travers de partenariats avec des écoles ou universités.

Ressources humaines en lien avec les SI et le numérique

La filière SI du Groupe La Poste s'inscrit déjà dans une démarche pragmatique qui vise à :

- faire un état des lieux dans l'entreprise (ex. métiers, postes, compétences, activités)
- faciliter le recrutement;
- favoriser la prise de poste d'un salarié;
- anticiper les évolutions des technologiques et d'un métier ;
- capitaliser sur des compétences de l'entreprise détenues par des postiers partant à la retraite.

Concrètement, des actions ont été menées et des outils ont été mis en place dès 2007 : élaboration d'un « Référentiel Métiers et Compétences » de la filière SI de La Poste, assez proche de celui du CIGREF, avec une mise à jour régulière et une construction d'un outil d'évaluation des compétences des informaticiens du Groupe (« CompSI »). Des campagnes d'évaluation sont menées tous les 2 ans et permettent, entre autres, de faire le lien avec le plan de formation. Par ailleurs, l'application CompSI est conforme aux exigences de la Cnil.

En 2014, l'application intègrera un volet facilitant la GPEC : visibilité sur le positionnement des informaticiens en fonction des sites géographiques du Groupe, avec l'indication de l'âge, de leurs métiers et de leurs compétences. Les objectifs visés sont d'identifier des ressources pour les postes à combler (ex. identifier les compétences requises, favoriser la mobilité) et de proposer des évolutions professionnelles suivant les compétences (ex. construction du parcours professionnel, comparaison des compétences et de leur niveau d'atteinte entre le poste tenu et le poste cible, promotion).

Une dynamique a aussi été créée autour des DRH des DSI de La Poste dans le cadre du programme de transformation des SI du Groupe pour à la fois les impliquer dans l'étude des impacts RH des chantiers techniques et des usages numériques (ex. infrastructures *Cloud* et *datacenters*, environnement numérique de travail du postier, réseaux et télécoms) mais



aussi pour leur faire porter plus particulièrement le chantier dédié à la GPEC du programme. Parmi les initiatives engagées par ce comité, des ateliers thématiques ont été lancés cet été 2014 (ex. *Big Data*, développement d'applications sur les terminaux mobiles, Cloud) dans le but d'identifier les métiers émergents et les nouvelles compétences, les besoins de La Poste relatifs à ces métiers (ex. effectifs nécessaires, branches concernées, échéances), l'expérience et le niveau d'études requis, ainsi que la possibilité d'une montée en compétences en interne.

L'ensemble des travaux menés par les acteurs de la filière SI permet de contribuer au développement de l'entreprise et de ses postiers, via l'articulation entre la GPEC et le plan de formation, l'identification des collaborateurs et des emplois prioritaires, et la définition des mesures d'accompagnement en matière de formation et de mobilité professionnelle et géographique.

6.1.2. **Culture numérique**

La transformation numérique des entreprises nécessite également un changement de culture pour supprimer les silos de l'entreprise afin d'optimiser une collaboration transverse sur les projets (cf. encart).

Lancement de nouveaux services numériques – cas d'une cellule d'innovation à La Poste

La priorité de la cellule innovation est fondée sur le maintien de l'humain au cœur de la gouvernance numérique en misant sur l'intelligence collective et la qualité de la vie au travail. Il s'agit de booster la motivation des différents acteurs, le dynamisme de l'équipe et l'esprit de cohésion. En outre, les ateliers ont lieu dans des espaces conçus pour stimuler de nouvelles façons de travailler et instaurer une ambiance de confiance propice à la créativité et au dialogue. Pour favoriser le succès des projets, la cellule innovation met en œuvre les principes d'action suivants :

- Une innovation tirée par l'usage : la réflexion est articulée autour de l'utilisateur final afin de proposer des solutions pertinentes pour les futurs clients/utilisateurs du service ou du produit.
- L'humain au cœur des échanges : la méthodologie s'appuie sur des rencontres physiques « qui viennent compléter les échanges numériques », autant pour les ateliers de créativité/co-construction que pour les instances de pilotage.
- Un tempo hebdomadaire : l'ensemble des acteurs se rencontre une fois par semaine pour travailler les enjeux et les solutions. Cela permet de maintenir la



dynamique et d'aboutir rapidement - en moins de 3 mois - à des solutions pertinentes et partagées par tous.

- La qualité sur le fond et la forme : la qualité sur le fond est indéniable. Elle résulte d'une intelligence collective. Pour autant, les acteurs de la cellule innovation accordent une très grande importance à la forme, afin de garantir la lisibilité de l'information, la rendre agréable à lire et compréhensible de tous.
- Une attitude positive : pour encourager la parole et l'initiative personnelle, permettant à chaque acteur d'ajouter sa contribution au travail collectif. Il s'agit de rester ouvert à l'innovation, la nouveauté, au champ des possibles, et de ne pas mettre de barrières dans la réflexion.

Cette démarche d'innovation a été mise en place au service de la Philatélie pour imaginer de nouveaux usages. Elle a permis de lancer en moins de 3 mois une innovation sur le Timbre : « Le timbre raconte ». Une équipe transversale (Marketing, Développement, Design, Créativité, Gestion Projet et Communication) a piloté ce challenge. 50 Innov'acteurs ont participé aux ateliers de créativité. Ils ont généré plus de 160 idées.

Les plus jeunes - les 10-12ans - ont aussi été impliqués pour participer à ces travaux de coconstruction. Un partenariat a été monté avec une école de *design* pour réfléchir à cette thématique dans le cadre de leur cursus pédagogique. Les développeurs ont été impliqués tout en amont de la réflexion, ils ont contribué activement au design du service, ce qui a permis de concevoir, développer et lancer sur le marché cette solution en moins de 3 mois.

6.2. Boîte à outils

La transformation numérique étant transverse à l'entreprise (étendue), des éléments de standardisation doivent être mis en œuvre afin que toutes les parties prenantes puissent collaborer efficacement. Pour faciliter et accélérer la réalisation des projets numériques, il faut alors mettre en place une boîte à outils numériques permettant d'assembler plus rapidement de nouveaux projets.

Cette boîte à outils doit ainsi proposer à l'ensemble de l'entreprise et ses partenaires des composants SI (par exemple des bacs à sable, des offres internes de Cloud qui offriront des moyens d'industrialisation de la transformation. Par ce biais, l'entreprise peut facilement se permettre d'avoir une politique de « scale fast » (mise à l'échelle rapide).

Mais cette boîte à outils doit également comprendre des éléments de contractualisation globale, ainsi que la mise en place de partenariats qui pourront apporter une mise en commun de certaines ressources dans le cadre de l'entreprise étendue.



7. CONCLUSION

Dans le contexte actuel, ne pas avoir de gouvernance du numérique est un risque que les entreprises ne peuvent pas se permettre de prendre.

Internet a réduit les distances et le temps. La concurrence de l'entreprise est aujourd'hui mondiale et de nombreux nouveaux acteurs viennent bousculer l'entreprise. Devant cette menace, l'entreprise doit resserrer ses rangs autour d'un front unifié et actif face aux concurrents externes.

La gouvernance du numérique n'est pas une alternative, elle est obligatoire. Elle ne doit pas sacrifier au « *buzz* » et à la mode : il n'y a pas de mimétisme à avoir dans la gouvernance du numérique. C'est la différenciation des modes de gouvernance qui sera à l'origine d'un projet numérique original. La première erreur serait de copier sans réflexion ce qui est fait ailleurs en décorrélant la gouvernance de la culture et des valeurs de son entreprise. La gouvernance du numérique doit être intrinsèquement liée à la gouvernance de l'entreprise.

En matière de numérique, il y a aujourd'hui beaucoup d'idées et de conseils sur ce qu'il faut faire (et ne pas faire). Néanmoins, les seuls éléments pertinents ne sont pas ceux qui ont été essayés par d'autres, mais ceux qui s'articulent par rapport à la stratégie numérique de l'entreprise et aux finalités poursuivies.

La gouvernance du numérique est le moyen par lequel le numérique est gouverné en entreprise... sans ce moyen, la survie même de l'entreprise est mise en jeu!



8. Annexe 1: Recommandations pour les conseils d'administrations

Sur les enjeux du numérique pour l'entreprise et son environnement (partie 1)

- 1. S'assurer que l'entreprise dispose d'une « vision numérique » partagée (stratégie et politique d'adaptation à l'ère numérique), en lien avec sa stratégie globale et dotée de moyens financiers et organisationnels adaptés : se faire présenter cette vision et son déploiement (dont une cartographie de synthèse) une fois par an en conseil d'administration, par le directeur général, le DSI ou le Chief Digital Officer (ou équivalent, s'il existe dans l'entreprise). Cette vision doit contenir une analyse de l'environnement, avec une projection des tendances d'évolution de la concurrence et l'identification des nouveaux entrants.
- 2. **S'informer sur l'organisation des systèmes d'information** (internes et externes) utilisés par l'entreprise et identifier les systèmes clés indispensables au bon déroulement de son activité.
- 3. S'assurer que l'entreprise dispose d'un schéma directeur (vision stratégique évolutive) des systèmes d'information et de gestion de l'information, en phase avec la stratégie globale, ayant pris en compte les besoins des utilisateurs, doté de moyens financiers, humains et d'une organisation adaptée : se faire présenter et discuter ce schéma une fois par an avec le DSI.
- 4. **S'interroger sur la pertinence et l'utilité de mettre en place un comité spécialisé** en charge du suivi des sujets liés au numérique : Comité Numérique (ou Digital Agency).
- 5. **S'assurer que le patrimoine informationnel de l'entreprise est protégé** et que la gouvernance de l'information est prévue, pensée et organisée :
 - a. Dans le respect des réglementations existantes et du droit des tiers ;
 - b. Avec une identification et un traitement appropriés des informations sensibles
 - c. Avec une classification et une gestion adaptées des droits d'accès.

Sur les interlocuteurs du conseil sur le numérique (partie 2)

- 6. S'assurer que le conseil dispose d'administrateur(s) ayant des compétences ou expérience(s) sur le numérique ; et à défaut, organiser des formations.
- 7. **S'assurer que le numérique est à l'ordre du jour des travaux annuels** du conseil d'administration (ou d'un comité spécialisé le cas échéant) : sujet traité au moins une fois par an en conseil.



- 8. S'assurer que, quelles que soient la taille et l'activité de l'entreprise, les rôles et responsabilités en matière de gestion des SI sont clairement répartis entre des acteurs (internes et / ou externes), et que ceux-ci sont conscients de leur mission :
 - a. Se faire présenter cette organisation, et en particulier les interactions avec les Métiers et le reporting avec la DG ;
 - b. S'assurer gu'elle est dotée de moyens humains et financiers suffisants ;
 - c. S'assurer régulièrement de l'efficience de la gestion des SI (via un audit par exemple).
- 9. S'assurer que les compétences clés liées aux systèmes d'information font l'objet d'une gestion prévisionnelle des besoins et d'une adaptation régulière.
- 10. S'assurer que les grands projets de transformation (projets informatiques majeurs) ont un « propriétaire métier » (utilisateur responsable), que le contrat (rôles et responsabilités) entre les directions Métiers (utilisateurs) et la DSI (développements, exploitation, sécurité, coordination,...) est clairement défini et déployé ; questionner le ROI (financier ou non) attendu de ces projets et le suivi qui en est fait.
- 11. S'assurer que les partenaires stratégiques qui affectent l'entreprise de manière structurelle sont encadrés par un processus clair et mis en œuvre, que les responsabilités de chacun sont bien définies et que les risques associés sont bien connus et traités.
- 12. S'assurer que les couvertures d'assurances de l'entreprise sont adéquates et suffisantes au regard des risques (impact + probabilité) encourus.

Sur les nouveaux risques liés au numérique (partie 3)

- 13. S'assurer de l'efficacité des systèmes de Sécurité / Continuité, de Contrôle Interne et de Gestion des Risques spécifiques aux systèmes d'information : entendre annuellement les acteurs internes (DSI, RSSI, Risk Manager, Audit Interne ou équivalent) et externes (Commissaires aux comptes, experts ad hoc, ...) sur un retour d'expérience interne et une revue des incidents, et faire des benchmarks avec l'extérieur ; en cas de doute, demander un audit spécifique par des experts extérieurs spécialisés.
- 14. S'assurer que les systèmes de Contrôle Interne et de Gestion des Risques intègrent bien le respect des réglementations et les risques spécifiques aux systèmes d'information.
- 15. S'assurer que l'entreprise dispose et a déployé une politique, des moyens et une organisation pour garantir la sécurité et la continuité des systèmes d'information.
- 16. S'assurer que l'entreprise encadre les usages du numérique à travers des chartes, voire les adosse au règlement intérieur en y intégrant un chapitre sur le numérique :



- la charte permet d'harmoniser les pratiques de manière globale, mais elle n'a aucune valeur juridique (contrairement au règlement intérieur) ; cependant, elle permet de définir a minima clairement les droits et devoirs des collaborateurs dans l'entreprise.
- 17. Si l'entreprise est certifiée, vérifier le niveau, le périmètre et la date de délivrance de la certification : demander à connaître la portée des conclusions de l'audit de certification et s'assurer que celle-ci est bien effective. Remarque : La certification ne se suffit pas à elle-même pour prévenir le risque. Sur le périmètre des normes, la portée des travaux est différente : la certification ISO est orientée Qualité, alors que d'autres types de certification vont plus loin, le périmètre de la certification dépendant de la norme appliquée. Ainsi, l'application de certaines normes inclut des tests d'efficacité pas toujours prévus dans ISO (exemple avec ISO et SSAE16 ISAE3402).



9. ANNEXE 2: RISQUES NUMERIQUES

1. LES RISQUES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est fortement impactée par la transformation numérique de l'entreprise, notamment du fait de la rupture des usages. En effet, la transformation numérique peut s'accompagner de restructurations, de changements dans les habitudes quotidiennes et peut nécessiter la mise en place de nouvelles formations. Affectant directement le facteur humain de l'entreprise, une réaction négative pourrait impacter le résultat par une diminution de sa productivité ou un ralentissement de son activité. Nous identifions donc trois risques majeurs liés aux ressources humaines : le manque d'adhésion ou le rejet par les employés de la stratégie numérique, la sclérose des compétences, la gestion du temps de travail, les risques psychosociaux et les risques dans les relations individuelles et collectives de travail.

MANQUE D'ADHESION OU REJET DE LA STRATEGIE NUMERIQUE	SCLEROSE DES COMPETENCES	GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL
Dans le cadre de la conduite du changement, l'entreprise peut se retrouver face à une attitude hostile de ses salariés lors de la numérisation des	Avec l'évolution rapide des nouvelles technologies, les compétences des employés	porosité entre la vie privée et la vie
activités de l'entreprise. Cela peut reposer sur plusieurs facteurs. Déjà, il peut y avoir une confusion entre l'usage, d'apparence très facile, et l'outil. Par ailleurs, la reproduction du processus physique existant en version	dans certains secteurs spécifiques peuvent rapidement être rendues obsolètes. De la même manière, l'entreprise ne possède pas	professionnelle, notamment au travers des outils de mobilité. Ainsi, la consultation de sa messagerie professionnelle est bien souvent
numérique sans réorganisation peut ne pas être adaptée et engendrer un rejet complet. Enfin, les cycles très courts de l'évolution des technologies	nécessairement les compétences sur certaines nouvelles technologies qu'elle souhaiterait	possible en dehors des horaires ouvrables de l'entreprise. A l'inverse, les employés ont
numériques peuvent désorienter une partie des employés. Un accompagnement fort du personnel est donc nécessaire et passe par	mettre en place. La gestion de cette pénurie peut notamment entraîner la dépendance à des entreprises tierces.	désormais la possibilité d'avoir des usages d'ordre privé sur le lieu de travail. Ce changement de paradigme peut être un risque
un rôle pédagogique fort sur les outils et usages du numérique		pour la gestion du temps de travail des salariés.



1. LES RISQUES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES					
RISQUES PSYCHOSOCIAUX	RISQUES DANS LES RELATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DE TRAVAIL				
Les risques psychosociaux liés au numérique sont multiples dans l'entreprise. On peut notamment considérer le gap qui existe entre les digital natives et digital migrants. Tous les employés ne sont en effet pas au même niveau sur les usages numériques.	Le numérique apporte une nouvelle conception des méthodes de travail, souvent basée sur un mode collaboratif. Ces nouvelles méthodes ne correspondent pas forcément aux habitudes souhaitées par chacun, et l'utilisation d'outils de collaboration comme les réseaux sociaux d'entreprise peut rebuter une partie des employés				



2. LES RISQUES ETHIQUES ET JURIDIQUES

Les risques éthiques et juridiques liés au numérique dans l'entreprise renvoient à la fois au respect de la vie privée et la confidentialité des données mais aussi à l'inégale vitesse d'évolution des technologies et des usages associés (actuellement très rapide) avec le droit. Les activités permises par l'internationalisation des entreprises (stockage des données à l'étranger, etc.) et les problèmes liés à l'authenticité des documents numériques font également partie des risques juridiques auxquels doit faire face l'entreprise numérique.

EVOLUTION DU DROIT	RESPECT DE LA VIE PRIVEE ET CONFIDENTIALITE DES DONNEES	CONTEXTE D'APPLICATION DES DECISIONS DE JUSTICE
Dans la mesure où la technologie et les usages évoluent très rapidement, il est normal que le droit doive évoluer pour répondre aux nouvelles questions générées par ces changements. Les conséquences pour l'entreprise peuvent être des pertes liées à la mise en conformité aux nouvelles lois. Ou inversement, le droit peut évoluer beaucoup moins rapidement, et donc créer des situations sans aucune possibilité, en cas de besoin, de se référer à des textes de loi. Enfin, nous voyons apparaître de plus en plus la notion de droit « mou », qui correspond à une forme de conseil sans obligation juridique stricte : la « net étiquette », les chartes et bonnes pratiques Ces éléments peuvent constituer une réponse à l'absence de droit opposable.	Lorsqu'une entreprise décide de numériser des données personnelles (relatives à des clients ou des collaborateurs), elle a l'obligation d'en faire la déclaration à la CNIL, ainsi que d'en assurer la sécurité. L'entreprise fait donc face à des risques juridiques de plus en plus importants liés à cette obligation légale de sécurisation des données.	Certaines questions concernant le numérique (comme par exemple la gestion des contentieux commerciaux) laissent une part d'appréciation importante au contexte judiciaire. Par ailleurs, la jurisprudence n'est pas encore très développée. L'entreprise peut donc se retrouver confrontée à l'incertitude liée aux différences de contexte d'application des décisions de justice, ce qui peut entraîner des pertes.



2. LES RISQUES ETHIQUES ET JURIDIQUES

INTERNATIONALISATION

Des informations sur l'entreprise peuvent circuler à l'étranger via le jeu des réglementations internationales ou être soumises à des réglementations locales. Par exemple, les serveurs de données situés aux États-Unis sont soumis au Patriot Act, et la NSA a donc le droit de consulter les données qu'ils contiennent, ce qui présente un risque pour l'entreprise qui possède de tels serveurs (ou qui sous-traite l'hébergement de ses données à un fournisseur dont les serveurs sont situés sur le sol américain). Plus généralement, la législation concernant l'échange de données est différente selon les pays, le cryptage peut être autorisé, interdit, soumis à autorisation... Pour l'entreprise, cela se traduit concrètement par des pertes en cas de non-respect de la loi locale, ou des problèmes de productivité et d'homogénéisation des processus

AUTHENTICITE DES DOCUMENTS

Malgré une évolution du droit ces dernières années, l'authenticité des documents numériques est plus difficile à prouver que celle des documents papier ; leur production et leur conservation entrainent donc plus de contraintes (et de risques). Ces contraintes sont essentiellement liées à l'administration, par exemple pour les documents comptables qui doivent répondre à certaines normes techniques (présentation de la pièce justificative). Si ces données sont hébergées dans un autre pays, réparties sur différents sites (qui ne respectent peut-être pas les normes), ou non accessibles pendant un moment... en cas de contrôle fiscal, l'entreprise fait face à un risque juridique.

dans le cadre d'une activité internationale.



3. RISQUES LIES AU CONTROLE ET A LA MAITRISE DU SI

L'un des principaux gains entrainés par la numérisation de l'entreprise est le gain de temps. La numérisation fluidifie l'information et lui permet de circuler plus vite, ce qui a pour effet de créer de la valeur. Mais, par définition, plus l'information est fluide, plus elle est rapide, et moins on en a le contrôle. La question pour l'entreprise sera de savoir où elle souhaite se situer entre l'absence de contrôle et le contrôle total de l'information (ce qui aurait pour effet de faire perdre tout gain à la numérisation de celle-ci). Plus le contrôle est grand, plus l'exposition à un ralentissement de l'activité de l'entreprise est importante. Moins le contrôle est important, plus l'exposition à des fuites d'informations est grande.

VOL OU ALTERATION DE DONNEES DE L'ENTREPRISE PAR DES EMPLOYES	VOL OU ALTERATION DE DONNEES DE L'ENTE PAR DES PIRATES OU PROGRAMMES MALVEI		NEGLIGENCE DES SALARIES
Nous sommes ici dans le cadre d'une malveillance interne. L'employé qui a accès au réseau interne de l'entreprise peut potentiellement l'utiliser pour lui faire du mal. La gravité dépend de l'information à laquelle il accède. Ce risque n'est pas à négliger et les employés ont généralement une bonne connaissance des failles de sécurité de l'entreprise.	Avec la recrudescence du cybercrime professionnalisation des attaques ciblées des informatiques, aucun système d'informatiques n'est à l'abri. Ces attaques peuve au vol d'informations de l'entreprise co l'atteinte à l'image de l'entreprise.	s pirates ormation ent viser	Au-delà des risques dus à la malveillance, on retrouve également des risques liés au comportement négligent des employés. Ce comportement est produit le plus souvent par une méconnaissance des enjeux de sécurité de l'entreprise pour le salarié ou par des usages de travail (partage des sessions, des mots de passe, etc.). Cette négligence peut entraîner vol/altération/modification des données de l'entreprise.
DENI DE SERVICE ENTRAINE PAR LA SATURATIO	N DE RESEAUX OU DES PROCESSUS	RALENTISS	SEMENT DES ACTIVITES DU A LA RIGIDITE DES PROCEDURES

Utiliser le numérique entraine une utilisation croissante du réseau de l'entreprise, une sollicitation plus importante des processus numériques mis en place et cela peut entraîner une saturation. Cette saturation se traduit par un ralentissement (parfois une immobilisation) tel que l'entreprise n'est plus en mesure de produire, de communiquer ou de fournir son client. Ce risque de déni de service peut avoir une source interne (ex : saturation du logiciel de facturation) ou une source externe (ex : problème technique chez le sous-traitant en *Cloud computing*).

C'est un risque lié à la gestion même du risque. Si l'entreprise numérique choisit de contrôler son information au maximum, elle peut ralentir très significativement son activité et induire une diminution de la création de valeur, souvent synonyme de perte. Les workflow peuvent créer de réels ralentissements d'activité.

DE CONTROLE LIEES A LA NUMERISATION



4. RISQUES STRATEGIQUES

D'autres risques liés au numérique se détachent du quotidien de l'entreprise et sont liés aux processus de décision engagés sur le moyen et le long terme. Le passage de l'entreprise classique à l'entreprise numérique suppose de prédéfinir un plan stratégique de la numérisation des activités de l'entreprise, et ce en accord avec l'objectif final : voir naître de la valeur de cette numérisation et surtout de son utilisation.

DEFAILLANCE DE LA STRATEGIE NUMERIQUE RISQUE DE REPUTATION Le plus grand risque lié à la stratégie de l'entreprise est bien d'avoir une stratégie Les risques induits par la numérisation de l'entreprise et liés au secteur marketing sont numérique défaillante, ou pire encore, de ne pas avoir de stratégie numérique du tout. de différente nature et affectent la réputation de l'entreprise ou bien sa capacité de Le passage au numérique pour l'entreprise peut être motivé par de multiples facteurs, vendre à des clients. et les décisions être parfois mal pesées, notamment par manque de culture Un site internet est un outil vulnérable. C'est un outil de communication et de numérique. Une déficience stratégique entraine des conflits internes à l'entreprise marketing de premier plan qui peut être la cible de personnes malveillantes à l'égard (concurrence entre fonction numérique et fonction non numérique) ou des pertes de l'entreprise. Ceci est d'autant plus facile lorsque le site propose une plateforme de suite à la numérisation d'activités de l'entreprise qui n'auraient pas dû l'être. Un des communication bottom-up. Que ce soit une campagne organisée ou de réels risques majeurs identifiés par certains DSI est la disparition même de la Direction des mécontentements, l'entreprise court un risque réel en termes d'image en offrant un SI de l'entreprise. Les solutions externes sont déjà prêtes à l'emploi, alors que espace de liberté au cœur de son outil de communication. développer les systèmes en interne demande beaucoup plus de temps. Le risque d'atteinte à la réputation se jour également fortement aujourd'hui sur les réseaux sociaux, véritable vitrine publique de l'entreprise.



5. RISQUES LIES A LA DEMATERIALISATION DES RAPPORTS HUMAINS

Le passage vers l'entreprise numérique implique également la dématérialisation – et non la disparition – des rapports humains. Cette dématérialisation se retrouve dans les relations entre collègues mais aussi avec l'extérieur, clients et fournisseurs.

AFFAIBLISSEMENT DE LA COMMUNICATION	PERTE DU CONTACT CLIENT
La mutation des rapports sociaux entraine également une mutation de la communication. Bien que nous ayons des moyens plus performants et plus nombreux pour communiquer, la tendance à moins communiquer existe potentiellement, la qualité de cette communication peut également diminuer et c'est ce dernier point qui est important à prendre en compte pour l'entreprise. Cela est appelé le Paradoxe de Maslow. L'instant machine à café et discussions directes est moins développé	Le numérique accorde aux clients une facilité d'accès aux services de l'entreprise via les nouveaux canaux numériques, rendant les contacts humains traditionnels « obsolètes ». Il y a donc un risque de déshumanisation de la relation entre l'entreprise et l'ensemble de ses clients.
(notamment à cause du télétravail) ce qui implique moins d'interactions entre les employés.	



6. RISQUES LIES AU PATRIMOINE NUMERIQUE

Le passage vers l'entreprise numérique implique également la dématérialisation – et non la disparition – des rapports humains. Cette dématérialisation se retrouve dans les relations entre collègues mais aussi avec l'extérieur, clients et fournisseurs.

CONSERVATION

On a vu précédemment que la conservation de données numériques exposait l'entreprise à des risques juridiques. Une mauvaise conservation de telles données peut aussi entraîner des pertes pour l'entreprise : la durabilité des supports et des formats n'est pas facile à assurer dans le cadre du stockage numérique. Par ailleurs, les entreprises sous-traitent souvent cet hébergement des données numériques, donc le contrôle sur les mesures de protection et conservation ne peut être facilement assuré, de même que l'accès à ces données peut être temporairement coupé. Enfin, il ne faut pas exclure les risques liés aux catastrophes naturelles, qui peuvent affecter les datacenters, et donc impacter gravement les entreprises numériques en paralysant ou en ralentissant leur activité.

7. RISQUES SYSTEMIQUES

PERTE DE CONTROLE DU PRODUIT

Depuis le début des années 80 et l'avènement de l'informatique, et plus récemment du numérique, il s'avère qu'une partie de l'économie s'est largement dématérialisée. Les flux d'informations et les flux financiers ont connu une croissance exponentielle en moins d'une quinzaine d'années. La dématérialisation des flux a montré par le passé que les risques et leurs impacts ont été démultipliés. Grace à la numérisation, tout se trouve amplifié, accéléré et de ce fait devient moins contrôlable. C'est ainsi que nous avons vu se développer la crise des pays asiatiques, la quasi faillite de l'Angleterre (due à la spéculation du fond d'investissement de Soros), la crise des subprimes, etc. Tous ces événements sont symptomatiques des risques périphériques à l'entreprise (et parfois à l'État) dont les impacts sociaux et économiques ne sont peut-être pas identifiables en amont mais dont les conséquences peuvent être dévastatrices.



CIGREF

21 avenue de Messine 75008 PARIS

Tel.: +33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr www.cigref.fr











