



MANAGEMENT

Les multinationales s'initient aux métiers du data

Pour réussir leur transformation numérique, les grandes entreprises s'ouvrent vers l'extérieur

Les métiers du data, qui sont nés dans les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) au cours des années 1990, s'installent progressivement dans les grandes entreprises. Tous ? Non. Les directeurs de la stratégie numérique, nommés « Chief Digital Officer », font leur entrée dans les grandes entreprises françaises depuis deux à trois ans. Privées comme publiques, elles s'y mettent toutes : L'Oréal, AXA, Renault, EDF, pour ne citer qu'elles. Dernier en date, Airbus Group, qui vient de nommer Marc Fontaine, 49 ans, entré dans ses nouvelles fonctions le 1^{er} mai.

Mais derrière le Chief Digital Officer, chargé de la gouvernance des données – sans plus de précision sur son poste, qui peut aller de la diffusion de la culture numérique pour Philippe Périé chez Ipsos à la transformation numérique de l'ensemble du groupe pour Yves Tyrode à la SNCF –, les autres professionnels de la donnée – le data steward, le data architect, les data scientists – ne sont pas toujours salariés de l'entreprise. Sihame Aarab, une data scientist de 28 ans, travaille ainsi chez Microsoft, où elle analyse les données pour des entreprises clientes avec lesquelles elle construit des modèles prédictifs. « On organise des ateliers de travail avec les décideurs, les techniciens et les opérationnels pour identifier quel scénario va participer à la meilleure innovation, puis on travaille en équipe pour faire des évaluations au fil de l'eau », résume-t-elle.

L'enjeu pour les grands groupes est « d'être indépendants en maî-

trise de la donnée, notamment d'éviter de dépendre des algorithmes de Google », explique Jérémy Harroch, fondateur de Quantmetry, cabinet de conseil dans les métiers du data. Le patron de la SNCF, Guillaume Pepy, a ainsi désigné Google comme son premier concurrent. « Face à la menace de désintermédiation [type Amazon ou Uber], les grandes entreprises réinventent leur business model et multiplient les partenariats », décrit Pascal Buffard, président du Cigref, un réseau de 140 grandes entreprises qui présentait, le 20 mai, le bilan de trois ans de recherche pour « Réussir le numérique des entreprises d'ici à 2020 ».

« Jusqu'à présent, on pensait souvent que les très grands groupes avaient tout faire en interne (...) dans le digital, c'est complètement faux, expliquait Guillaume Pepy à Meta-media. fr lors du Futur en Seine 2015. Il y a des choses chez les incubateurs, dans les start-up, (...) dans des toutes petites équipes qu'on connaît à peine, mais qui vont changer notre business. (...) Il faut qu'on soit assez fort pour dire en interne : "Vous n'êtes pas menacés, vous serez grandis par la capacité à vous ouvrir". »

A la fois dehors et dedans

Des data scientists développent donc des algorithmes sur mesure co-construits avec leurs clients. « Quantmetry l'a fait pour réduire les pannes d'ouverture de portes de la SNCF », illustre Jérémy Harroch. Autre exemple : Jobijoba, spécialiste du recrutement numérique, travaille à un projet d'algorithme

« pour faciliter la mobilité interne des entreprises en croisant les CV des personnes recrutées, les fiches de poste et les données des entretiens annuels », développe son fondateur, Thomas Allaire.

Les professionnels du data sont alors à la fois dehors et dedans. « L'architecture de gestion des données est conçue en fonction des besoins de l'entreprise cliente, les données sont stockées afin de pouvoir les restituer à la demande et permettre d'élaborer des systèmes d'aide à la décision. Le jargon métier est intégré pour que les passerelles utilisateurs métier et décisionnaire soient immédiates », explique Sébastien Grosbois, 46 ans, data architect chez Microsoft. Le cahier des charges est défini par des équipes multidisciplinaires (métier, marketing, RH, finances).

« On a besoin d'aller vite », souligne Pascal Buffard. Il n'y a pas d'organisation unique, mais « beaucoup d'entreprises créent des interfaces de programmation (API, Application Programming Interface) ouvertes, qui s'appuient sur les compétences internes et sur des start-up ». Les projets-solutions sont conçus et validés à petite échelle pour avoir un retour « en deux semaines. L'intérêt du big data est qu'après la validation du test, l'application à grande échelle est assez rapide », note Sébastien Grosbois. Les métiers du data sont parfois dans les services informatiques internes, mais la plupart du temps, ce sont des structures ad hoc avec plusieurs rattachements possibles.

Cette ouverture sur l'extérieur

► 1 juin 2016 - N°22201

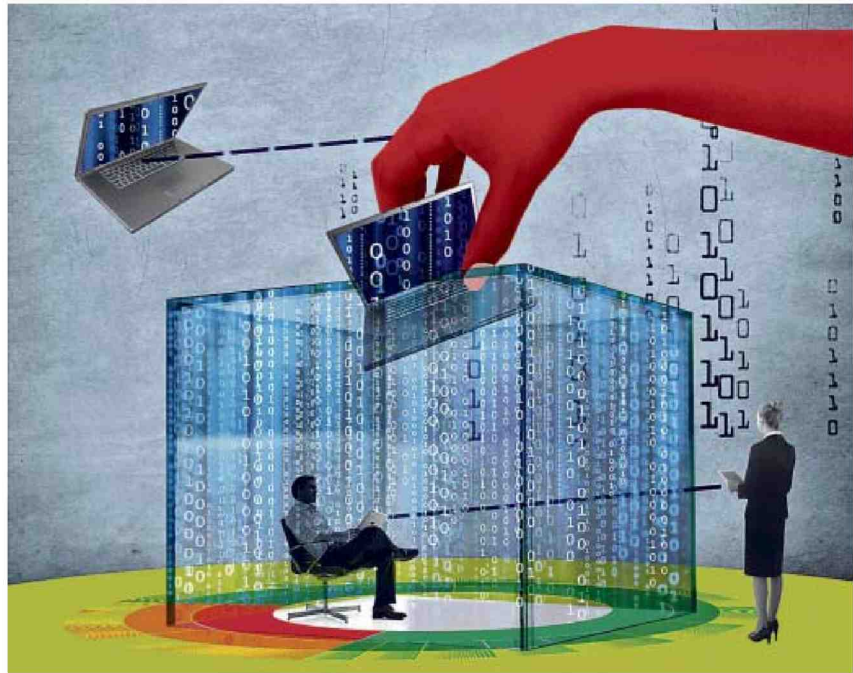
peut toutefois poser des problèmes d'organisation. « Elle remet en cause beaucoup de positions acquises et crée des frictions », remarque Pascal Buffard. La transformation numérique induit aussi une certaine transparence sur la stratégie : « Concevoir un système

Deux cultures de travail

Mais le changement ne peut pas naître du copier-coller. « Juxtaposer une start-up dans une grande entreprise ne suffit pas à faire avancer la transformation numérique. Ce n'est pas un problème de compétences mais de culture de travail », estime Stéphanie Bacquere, cofondatrice de nod-A, une société spécialisée dans la transmission aux grandes entreprises des cultures de la collaboration issues du monde numérique.

Les organisations sont plus collaboratives, plus transversales. Mais elles sont aussi plus éphémères. Les mécanismes ouverts se font et se défont au fil des projets. « Le nouveau défi pour les grands groupes est de fidéliser les talents à l'extérieur de l'entreprise, aussi », conclut Pascal Buffard. ■

ANNE RODIER



ISABEL ESPANOL

cherche pour « Réussir le numérique 2016-2020 » développe son fon