



**Comment tenir
la promesse d'une
transformation
data driven ?**



Qu'est-ce qu'une entreprise data driven ?

Les données ont été au centre de nombreuses discussions au cours des 30 dernières années, qu'il s'agisse du terme « Business Intelligence » proposée par Howard Dresner à la fin des années 1990, ou de l'analogie entre les données et le pétrole et, plus récemment, les « Big Data ». Comme le pétrole, les données ne deviennent précieuses uniquement si nous sommes capables de les utiliser, et aujourd'hui l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning sont notamment dans l'air du temps. Tandis qu'une bonne implémentation de ces progrès technologiques permet d'offrir d'énormes avantages, on voit émerger le terme « data driven » (centré sur les données) qui dépend beaucoup moins de la technologie qu'on pourrait le penser. L'accent est plutôt mis sur la façon dont les entreprises doivent s'adapter pour permettre à leurs outils et personnels de récupérer la vraie valeur de leurs données.



L'information est le **pétrole** du 21ème siècle et **l'analyse est le moteur à combustion.**

Peter Sondergaard
Vice-Président
Gartner

Alors, que signifie être une entreprise centrée sur les données ? Est-ce qu'être « data driven » résulte d'un plan suivi à la lettre ? Dans ce livre blanc, nous aborderons la signification du terme « data driven », et la liste des facteurs clés qui garantissent une utilisation efficace des données afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la prise de décision. Selon Forrester, voici les principaux avantages illustrés par des cas concrets, que les dirigeants souhaitent obtenir avec la transformation digitale :



Une expérience client optimisée



Augmenter l'automatisation des processus internes



Une plus grande efficacité opérationnelle



Améliorer la productivité des employés



L'optimisation des produits et services existants

Les données seront un élément essentiel lors de la planification, de la réalisation et de la mesure de la réussite de tous ces objectifs.

01 —

Montrer l'exemple

« Data driven » et « Data culture » sont deux termes qui sont souvent utilisés ensemble. La data culture regroupe l'ensemble des comportements et aspirations partagés par tous les membres d'une entreprise qui utilise et gère des données pour en améliorer l'utilisation lors des prises de décisions. Ainsi, une bonne data culture permettra à une entreprise de devenir data driven.

La culture des données, tout comme la culture d'entreprise, bénéficiera d'une vision et d'une orientation bien définie de l'entreprise, mais peut également être sous-tendue par les normes requises dans l'ensemble de l'organisation. La mise en place d'une culture des données réussie qui reflète l'état d'esprit de l'ensemble de l'entreprise, ne doit pas nécessairement être effectuée par la direction. En revanche, il est certain que sans le soutien de la direction, il est beaucoup plus difficile d'y arriver. De nombreuses entreprises envisagent d'embaucher un CDO (Chief Data Officer) ou nomment un responsable des données et de leur stratégie. La personne qui occupe ce poste sera responsable de veiller à ce que la propriété des données et leur gestion continue soient des priorités, mais elle ne pourra pas le faire seule. Un CDO doit travailler avec de nombreux collaborateurs au sein de l'entreprise. Le CDO est très

différent du CIO (Chief Information Officer) ou du directeur IT. Il peut avoir des priorités différentes, et c'est pour cela que la collaboration est essentielle. Peut-être que la meilleure façon de s'assurer que les données ont l'importance qu'elles méritent, c'est d'en faire un sujet clé pour la direction afin d'assurer le soutien du management. L'équipe de direction peut démontrer l'importance d'utiliser des données de bonne qualité, favorisant ainsi leur partage au sein de l'entreprise.

En définitive, le rôle du CDO devra inévitablement évoluer pour relever de nouveaux défis, à mesure que la culture des données s'améliore. L'importance de la culture des données permet de faire en sorte qu'une utilisation efficace fasse partie intégrante de l'entreprise et de son mode de fonctionnement. En fin de compte, il ne devrait plus être nécessaire de mettre en place des « projets de données », mais plutôt des « projets stratégiques » qui permettront de porter une attention particulière aux données et à leur technologie. Il ne sera pas facile d'atteindre cet objectif, et la collaboration et l'adhésion des entreprises ainsi que l'implication du management pour les initiatives de données seront essentiels à la réussite.

Si l'entreprise est capable d'évaluer la qualité des données, de les comprendre et de s'y fier, cela signifie qu'elle a déjà les premières bases d'une bonne data culture. La validation d'un budget pour des projets de données est souvent un obstacle. Nous avons abordé ce point dans notre article « [Building a business case for better data](#) » et il y a souvent une réflexion obligatoire pour l'entreprise afin d'évaluer correctement le potentiel de ses données. Savoir donner du sens à partir de l'analyse des données est une compétence essentielle pour améliorer le processus de décision et favoriser l'obtention d'un budget. L'utilisation des données pour justifier l'importance de leur qualité, est une stratégie qui a fait ses preuves. Cela permet d'avoir une bonne visualisation des arguments et favorise ainsi l'investissement dans les données. Enfin, il est important de savoir qui dirige et finance les projets de données le plus tôt possible afin d'avoir une compréhension mutuelle des objectifs. La responsabilité et le coût devraient, en théorie, incomber aux unités commerciales qui sont en mesure d'en bénéficier le plus. Cela devrait également être le cas pour les projets de type plateforme de données globale, car ceux-ci devraient apporter des avantages commerciaux tangibles à l'ensemble de l'entreprise. Ce sont des scénarios comme celui-ci qui donnent envie de moderniser l'écosystème de données qui nécessiteront un leadership et un soutien du management.



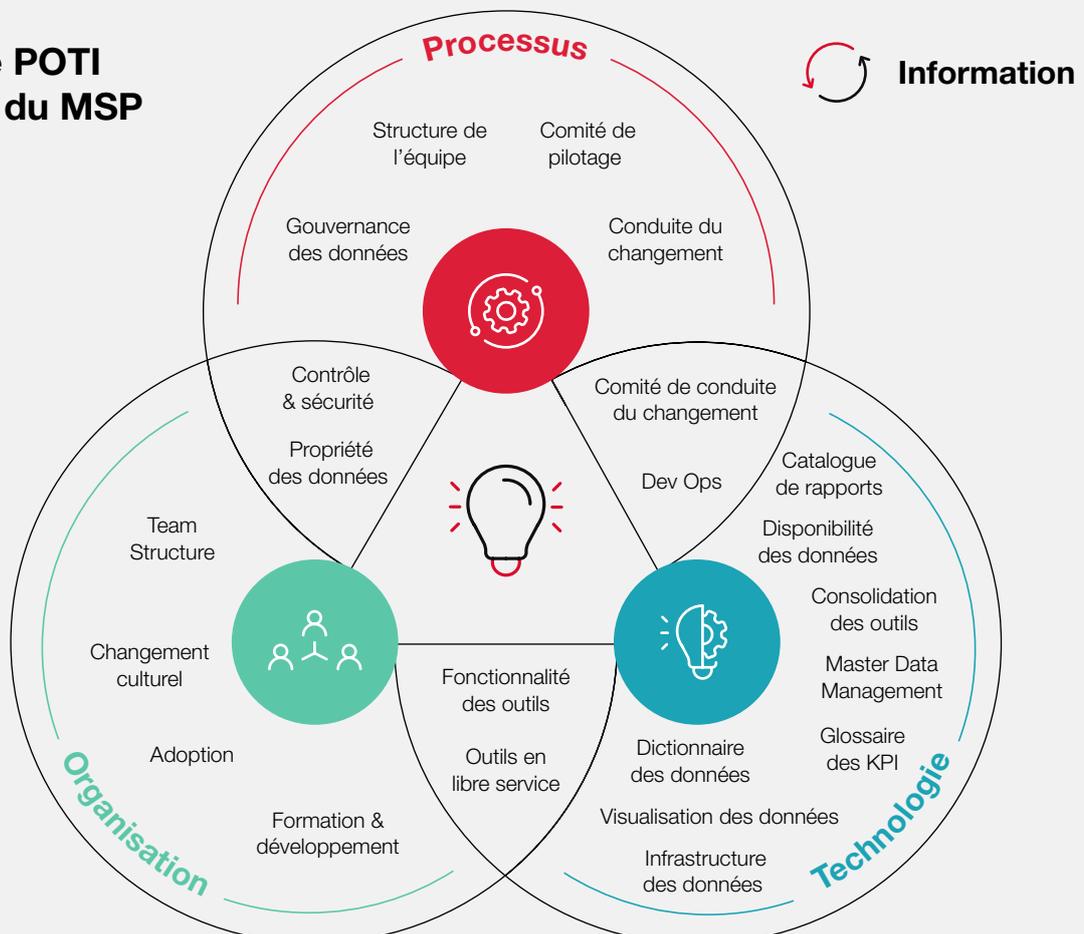
02 —

Planifier d'une transformation data driven

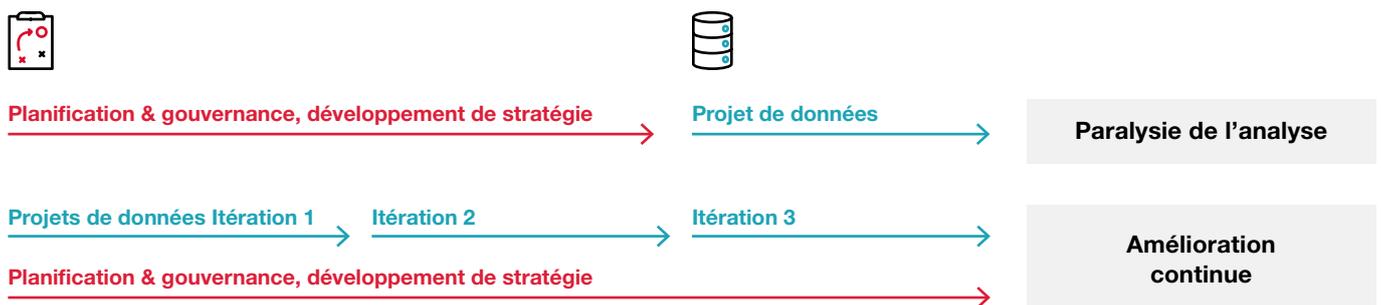
Nous adoptons un point de vue pragmatique lorsque nous conseillons nos clients dans l'élaboration d'une stratégie de données. Une partie de notre approche consiste à utiliser les principes d'un modèle adapté de POTI dans la méthodologie MSP (Managing Successful Programmes). Les principes majeurs de cette approche existent depuis les années 60 et s'appliquent aussi bien aux entreprises d'aujourd'hui qu'aux données. Cela rassemble les aspects de la stratégie liés aux processus, à l'organisation et à la technologie dans le contexte des données et des informations.



Modèle POTI adapté du MSP



Mais par où commencer ? Il est fréquent de passer trop de temps à planifier l'élaboration de stratégies de données, puis de déployer une plateforme d'analyse lorsque toutes les règles, tous les paramètres et tous les processus sont en place. Dans un monde parfait, ce serait l'idéal, mais il s'agit d'une initiative extrêmement complexe et longue à mettre en œuvre. Ainsi nous recommandons de mettre en place les éléments de base et de suivre une approche itérative pour se rendre compte des bénéfices et rester réactifs face aux priorités business qui pourraient surgir. Devenir plus centré sur les données est définitivement un chemin que l'ensemble de l'organisation devra emprunter, plutôt qu'une destination bien définie et, par conséquent, le parcours que nous préconisons est très proche du modèle ci-dessous.



Cela reflète la manière dont les projets sont réalisés et sera essentiel pour éviter la “paralysie de l'analyse”. Dans un récent sondage de HBR Survey of Fortune 1000 Companies¹, seulement 29,2 % des entreprises indiquent que les projets de données et d'Intelligence Artificielle ont permis de transformer l'activité de l'entreprise. Toutefois, avec une approche, une gouvernance et un leadership appropriés, l'investissement dans les données produira les résultats escomptés. Notre conseil : commencez petit et concentrez-vous sur les domaines qui prouvent très vite leur valeur afin d'obtenir l'adhésion de la communauté au sens large. Vous pourrez ensuite itérer et ajouter des transformations plus complexes, des changements culturels et organisationnels. Par ailleurs, votre point de départ dépendra de votre statut et de la maturité de vos équipes chargées des données et de l'analyse. Malheureusement il n'existe pas d'approche universelle. Peu importe la maturité de votre équipe de données, l'élaboration de votre transformation autour des processus, de l'organisation et de la technologie sera la clé du succès.

¹ <https://hbr.org/amp/2021/02/why-is-it-so-hard-to-become-a-data-driven-company>



03 —

Instaurer une culture de confiance

Devenir « data driven » est souvent un chemin compliqué, et pas seulement parce que la technologie utilisée est en constante évolution, cela est plutôt dû aux ressources les plus importantes de l'entreprise : les employés.

L'objectif sur le long terme des programmes de Business Intelligence a longtemps été de prendre des décisions en s'appuyant sur les données et moins sur « l'instinct » ou sur les succès précédents. Cependant, ce n'est qu'une partie de l'histoire. Les plateformes de Business Intelligence ne peuvent obtenir les avantages promis que si elles sont adoptées par les utilisateurs. Une faible adoption peut avoir plusieurs raisons : un design négligé peut rendre les outils front-end difficiles à utiliser ou une latence qui rend les données obsolètes avant qu'elles ne puissent être utilisées. En revanche, la confiance dans les chiffres et leur provenance, est généralement le seul facteur qui permet ou empêche un nouveau projet en matière de données.

La plupart des membres d'une entreprise ne savent pas comment sont obtenus les chiffres qui figurent dans un rapport ou un tableau. Le système est souvent une boîte noire, qui ne permet pas de vérifier comment les calculs ont été faits et d'où proviennent les chiffres, et c'est probablement la raison pour laquelle les feuilles de calcul sont des outils d'analyse très appréciés. Les individus sont à l'aise avec ce qu'ils peuvent voir et comprendre et cela renforce leur confiance dans le résultat final. Pour de nombreuses raisons, notamment les erreurs manuelles, la lenteur des performances due à l'importance des volumes de données, les tableurs ne constituent pas une solution évolutive pour répondre aux besoins d'information actuels. C'est là qu'interviennent de nouveaux outils tels que Power BI et Synapse Analytics. La confiance dans les chiffres est essentielle, sans cette confiance, une meilleure culture de l'utilisation des données ne sert à rien et les collaborateurs s'appuieront sur leur propre « analyse hors système » qui continuera à répandre de nombreuses versions différentes de la vérité.



Une étape clé sur la mise en place d'une meilleure culture des données consiste à rendre les données plus transparentes. Les données sont souvent considérées comme la propriété du DSI. Ce n'est pas totalement vrai, sauf concernant les données liées au helpdesk informatique, au registre des actifs ou aux performances duréseau/serveur. Il est essentiel d'intégrer les données au sein des équipes métier, pour qu'elles deviennent alors les propriétaires et par conséquent suscitent la confiance parmi les utilisateurs finaux.

Par ailleurs, il est important que :

- ✔ Les personnes qui utilisent les données pour prendre des décisions comprennent leur origine, définitions et qualité
- ✔ Il y ait une responsabilité pour les définitions et l'implémentation des KPIs (indicateurs clés de performance) dans les rapports et les analyses
- ✔ La maîtrise des données et les compétences analytiques soient mises en avant dans le programme de formation, car elles sont nécessaires pour interpréter les données dans un contexte métier
- ✔ Les modèles et les résultats issus de l'Intelligence Artificielle et du Machine Learning soient explicables et interprétables par l'utilisateur

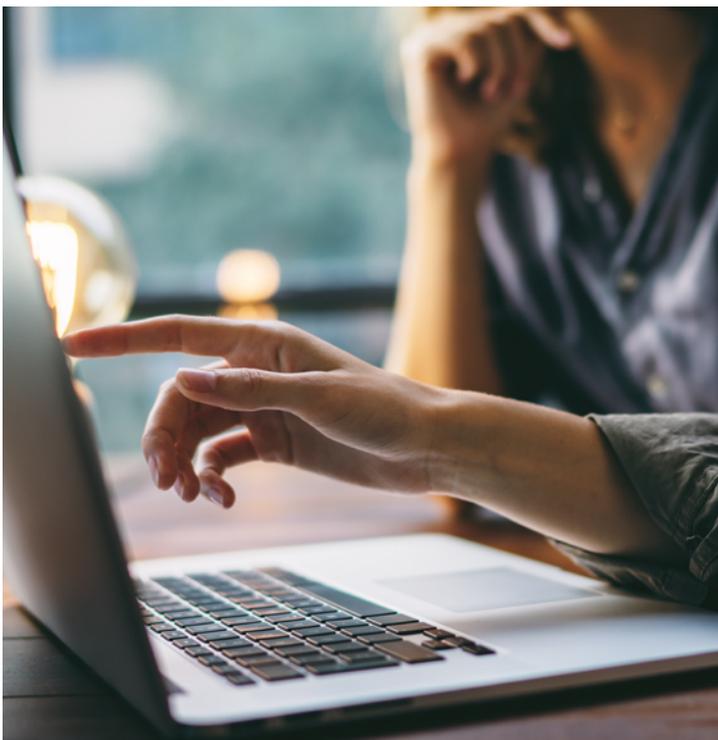
La propriété des données est seulement une partie de l'histoire. La qualité des données se dégrade au fil du temps, de nouveaux produits sont lancés et de nouveaux indicateurs clés de performance sont nécessaires. Les exigences en matière de données changent constamment et les données doivent donc être actualisées. Le « Data Stewardship » (la gérance des données) permet de les maintenir adaptées à leur objectif et, dans de nombreuses entreprises, cela nécessite le même changement d'état d'esprit que celui de la propriété des données. Il ne suffit pas de définir les paramètres d'utilisation des données dans un domaine particulier et de ne plus s'en préoccuper. Il faut des gestionnaires de données disposant des outils et des attributions nécessaires pour garantir que les exigences en matière de qualité, d'exactitude et d'exhaustivité continuent d'être respectées après l'implémentation des systèmes. En effet, la technologie et l'analyse peuvent être utilisées pour alerter le responsable des données sur tout éventuel problème et détecter les problèmes de qualité avant qu'ils ne deviennent trop sérieux.

De nouveaux outils ont récemment fait leur apparition sur le marché, comme Azure Purview, un service cloud de Microsoft, permettant de schématiser automatiquement les données, en montrant leur parcours depuis leur source jusqu'aux rapports et tableaux dans lesquels elles sont utilisées. De plus, le suivi des données sensibles est essentiel pour les réglementations de confidentialité des données telles que le RGPD et d'autres normes de conformité. Le succès dépendra de la connaissance de vos données, de leur provenance et de leur utilisation.

04 —

La mesure et la communication des bénéfices renforcent la confiance

Pour renforcer la confiance dans les données et l'analytique, les chefs d'entreprise doivent en comprendre les avantages et être capables de communiquer ouvertement à leur sujet. Selon la sagesse de Peter Drucker, « **si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer** ». Comment ce principe s'applique-t-il à un domaine aussi vaste que la transformation numérique centrée sur les données ? Autrement dit : « Quelle est la manière dont vous mettez en place et gérez l'enrichissement des données pour que vous puissiez savoir quand vous en avez tiré profit ? » Heureusement, il existe des techniques de mesure éprouvées pouvant être appliquées au niveau de développement d'une entreprise dans sa stratégie d'utilisation des données.



Nous recommandons de choisir une approche fondée sur des données pertinentes, qui adopte une vision objective de la maturité dans neuf domaines clés :



Conduite du changement, comportement & adoption



Gouvernance & propriété des données



Architecture de l'information



Métriques et réalisation des bénéfices



Rôles et responsabilités dans l'entreprise



Politiques & risques liés à l'information



Compétences, formation & développement



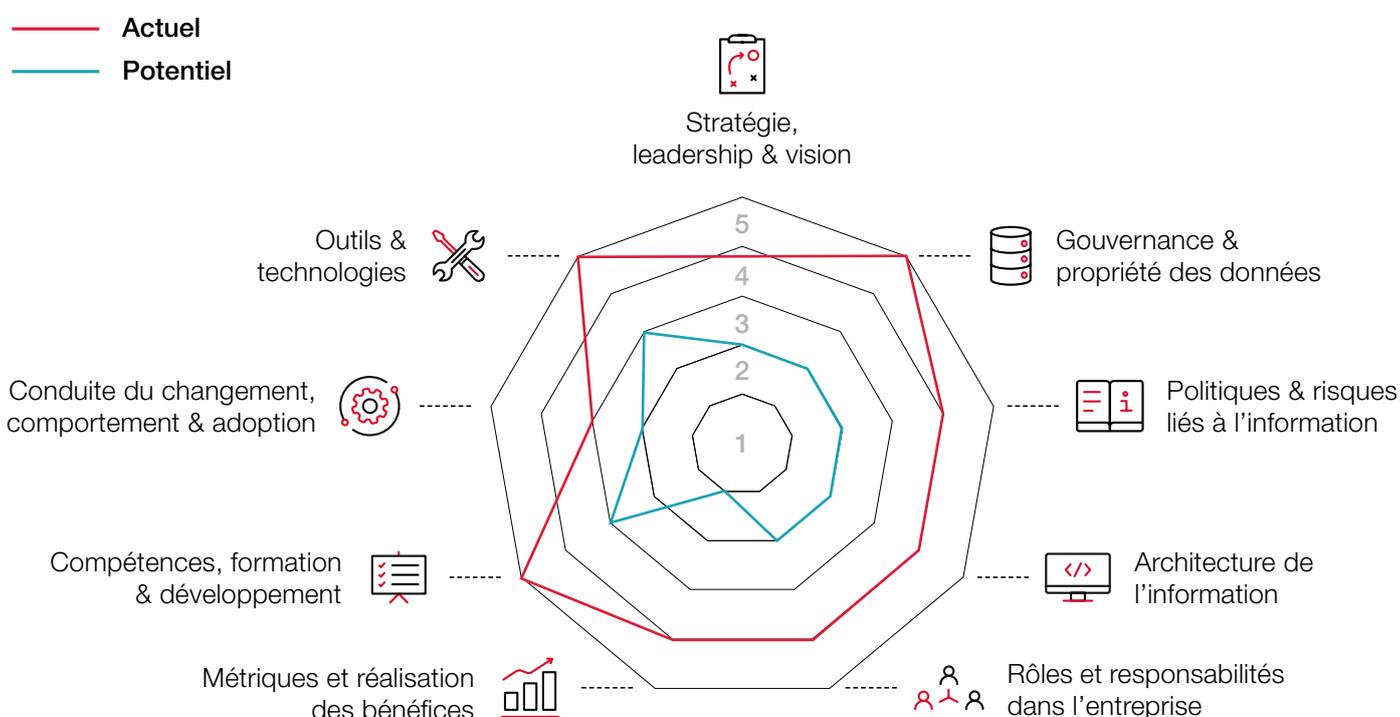
Stratégie, leadership & vision



Outils & technologies

Cela permet d'établir une base de référence pour les performances, pouvant être réévaluée à intervalles réguliers au cours du programme. Il est également important, dès le début de la transformation, d'établir un score cible dans chaque domaine. Lors de l'élaboration de ce modèle de notation, il est important de s'assurer qu'il existe des exemples pertinents et faciles à comprendre, pouvant être utilisés pour soulever l'urgence et l'importance d'un changement dans un domaine particulier. Dans le contexte actuel, il existe sur le marché comme jamais auparavant, de nombreuses priorités et des ressources limitées. Il peut être difficile d'obtenir un budget pour régler un problème qui existe probablement depuis longtemps. En fin de compte, en soulignant les avantages financiers liés à la réduction des coûts ou à la création de valeur lors de l'amélioration des données, nous constatons le succès de la plupart des stratégies, qu'il est essentiel de pouvoir quantifier.

Exemple mature de modèle de notation



La gestion des attentes des hauts responsables sera essentielle pour la réussite globale d'une transformation centrée sur les données, et les objectifs permettront de démontrer les nouvelles capacités de l'entreprise et les bénéfices une fois atteints.

Une partie de l'évaluation consistera à créer une feuille de route qui établira un plan à court, moyen et long terme pour atteindre ces objectifs, et ainsi obtenir le financement

nécessaire pour mettre en œuvre les changements indispensables, et permettre à l'entreprise de comprendre les priorités des différents éléments du plan.

Cela peut être particulièrement utile si, d'un côté un projet prévoit d'établir un contrôle et de limiter l'accès aux données, tandis qu'un autre projet prévoit au contraire d'en donner l'accès et de les rendre plus disponibles pour l'ensemble de l'entreprise.

05 —

Rationaliser et simplifier les données : un tremplin vers l'adoption d'une approche data driven

L'un des principaux objectifs de la transformation centrée sur les données est bien souvent de n'avoir qu'une seule version de l'information. Ce qui n'est actuellement pas le cas avec de nombreuses entreprises, qui disposent de plus de données que d'informations et dans de nombreuses versions. Une entreprise avec laquelle nous avons travaillé, David Lloyd Clubs, se trouvait exactement dans cette situation :



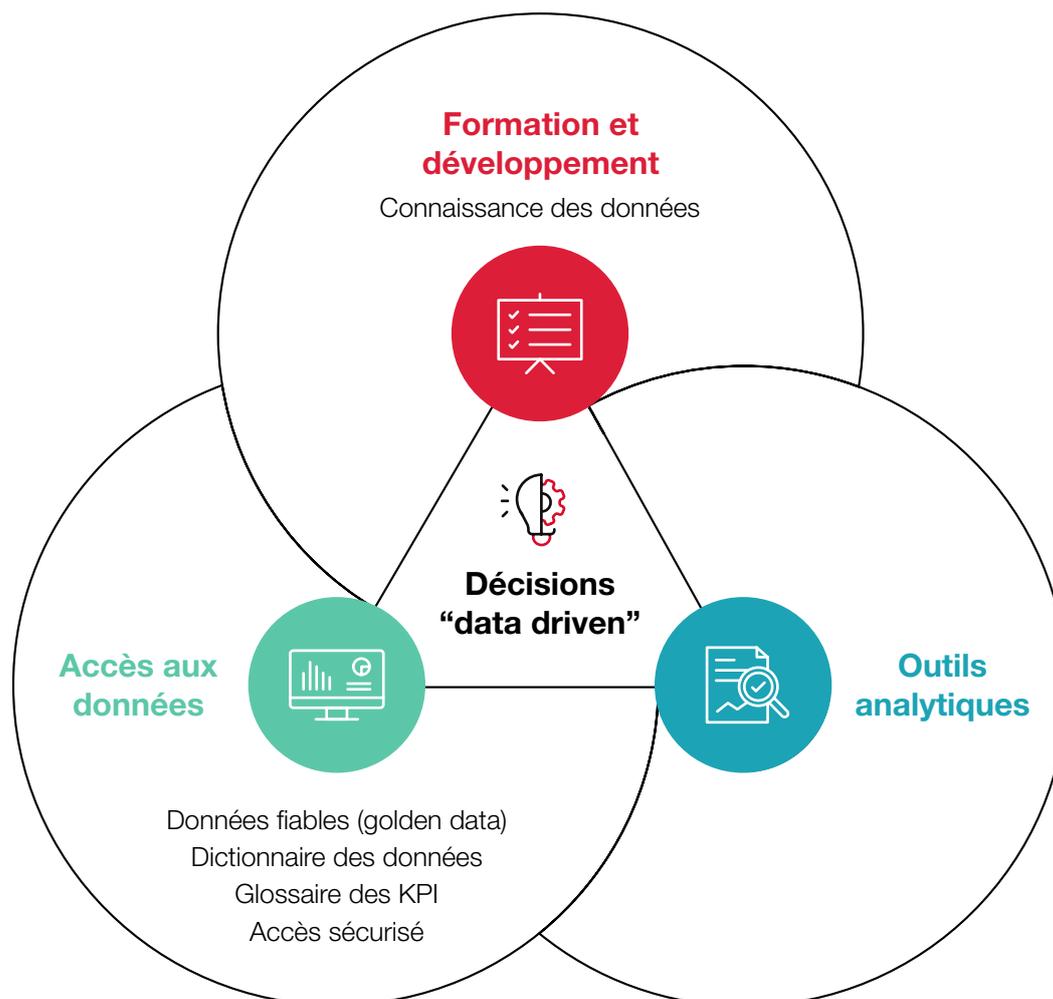
Nous avons plus d'un millier de rapports des services de reporting, beaucoup de données, beaucoup de listes de données que les collaborateurs prenaient et manipulaient pour produire leurs propres rapports. Nous avons donc eu beaucoup de personnes qui ont donné des chiffres différents pour la même chose, ce qui a soulevé des doutes concernant les données.

Laura McGill

*Business Intelligence Manager
David Lloyd Clubs*

L'analyse hors système concerne de nombreuses entreprises. Il est fréquent que de nombreux outils différents soient mis en place dans divers départements. Cela n'est pas forcément un problème, bien que l'entretien des différents outils coûte bien plus qu'une solution globale. Cependant, ce qui est essentiel, c'est que tous les outils en place utilisent des données provenant d'une source centralisée qui soit :

- **Exacte** : en utilisant des définitions et une logique de calcul adaptées à l'objectif et comprises par l'ensemble du business
- **Actualisée** : la source de données doit prendre en charge la latence des données requise par chaque cas d'usage
- **Sécurisée** : l'accès doit être contrôlé par des groupes de services d'identité (par exemple Active Directory). Ainsi, la politique de sécurité doit être mise en œuvre afin que les utilisateurs aient accès à des données pertinentes
- **Facile d'accès et d'utilisation** : dans le monde mobile d'aujourd'hui, le choix d'une plateforme utilisateur ne devrait pas avoir d'incidence sur l'accès aux données et à l'information, et ce, peu importe l'endroit où ils se trouvent
- **Flexible pour soutenir les rapports réguliers et ponctuels** : la vue unique doit être suffisamment détaillée pour permettre d'effectuer des recherches approfondies jusqu'à un niveau transactionnel afin d'atteindre un niveau de granularité extrême



L'efficacité globale de la plateforme repose sur la combinaison des éléments ci-dessus, ainsi, une mauvaise performance de l'un d'entre eux peut facilement compromettre les autres.

Dans de nombreux cas, la source centralisée de données est mise en place sous la forme d'une version unique de la vérité (ou « single version of the truth » - SVT), fournie par une technologie telle que l'architecture Azure Lakehouse et, pour l'analyse, Power BI. Ces technologies fonctionnent comme un emplacement de stockage centralisé pour tout type de données et comme un modèle analytique permettant une logique de calcul cohérente pour les KPI. Le modèle analytique est parfois appelé « couche sémantique », car ces calculs donnent une signification aux données, dans le contexte où celles-ci sont

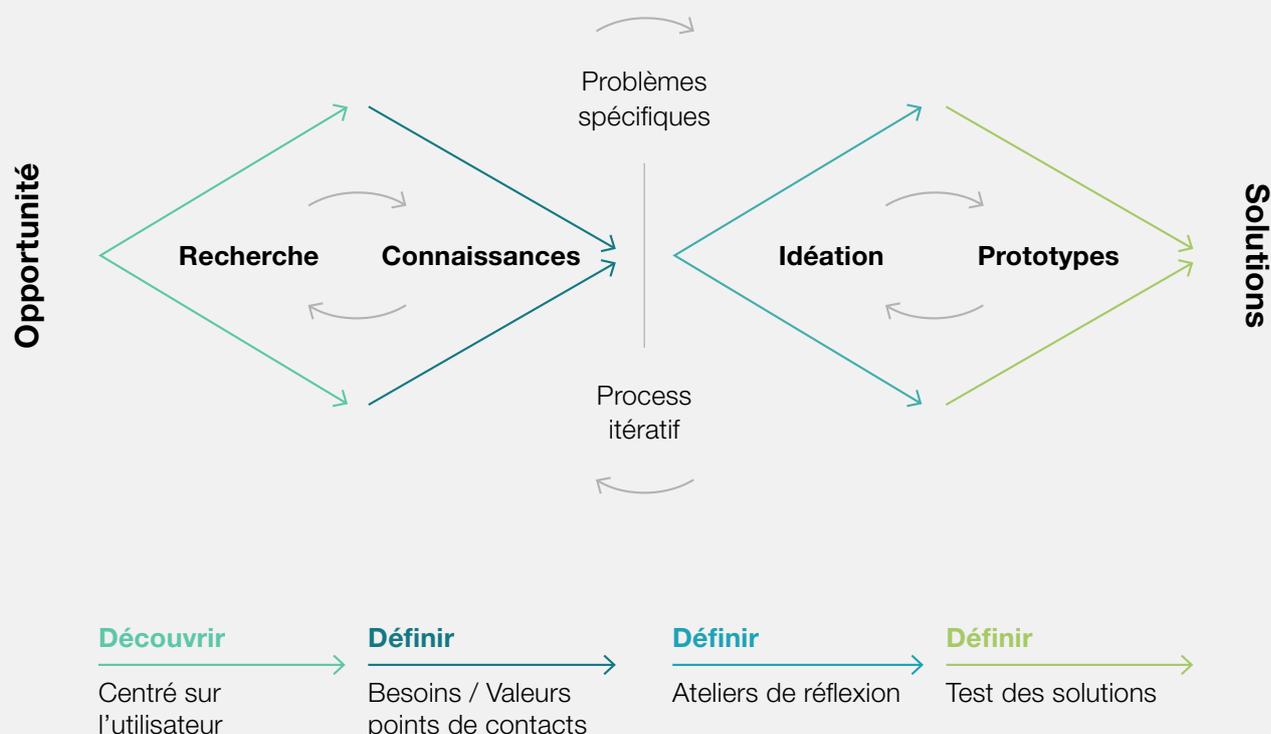
bien structurées. Une couche sémantique garantit que les calculs sont utilisés correctement, permettant ainsi aux analystes de ne pas se tromper ni dans les résultats, ni dans leur utilisation. S'il y a un seul produit livrable fondé sur la technologie dans le programme global de transformation centrée sur les données, alors pourquoi ne pas avoir qu'une seule version de la vérité ?

La version unique de la vérité permettra à l'équipe des finances de continuer à utiliser Excel si elle le souhaite et à l'équipe du marketing d'utiliser Power BI, car ces deux outils peuvent se connecter aux données en toute sécurité à l'aide d'un protocole appelé XMLA. Il s'agit d'une norme de l'industrie qui permettra à de nombreux outils différents de se connecter au même modèle analytique.

06 —

L'accompagnement de Hitachi Solutions

Si certains des défis abordés dans ce document vous semblent familiers ou appropriés à votre situation mais que vous n'avez pas encore lancé les démarches, nous pouvons vous accompagner dans l'élaboration d'une stratégie permettant à votre entreprise de devenir « data driven ». Forts de l'expérience de milliers de projets réussis dans de nombreuses industries, nous aidons nos clients à réaliser des projets de transformation numérique réussis en commençant par une fondation solide en matière de données. Notre approche consiste à bien comprendre les objectifs de nos clients.



Notre atelier découverte comprend **deux ateliers de 90 minutes** pouvant être dispensés à distance :

- ✔ Comprendre l'enjeu business : définir la problématique et s'assurer que nous apporterons une plus-value stratégique en répondant aux bonnes questions
- ✔ Réflexion sur les solutions potentielles et élaboration d'une feuille de route pour les mettre en œuvre

Nous organisons ces ateliers grâce à une méthodologie fondée sur le « Design Thinking » qui permet de visualiser les fondements et de faciliter la discussion sur une problématique existante. Il est important de ne pas présupposer et d'essayer de proposer une solution au problème avant que le contexte et la justification soient bien compris.

Nous mettons l'accent sur la valeur que nos clients veulent atteindre, pour ce faire, cet engagement d'une demi-journée est facilité par l'intervention de notre équipe de direction et nos experts.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.hitachi-solutions.fr/atelier-decouverte-data/



Hitachi Solutions

 34 Avenue des Champs-Élysées
75008 Paris

 infos@hitachisolutions.com

 [LinkedIn](#)



 [Site Web](#)

