

**DATA LITERACY :
LA COMPÉTENCE CLÉ DU 21ÈME SIÈCLE
À L'ÉPREUVE DE LA CRISE**

Sommaire

Introduction	2
Interview de Guillaume Autier Directeur général du groupe MeilleurTaux	3
Interview de Michaël Emica Responsable data culture de Meetic	5
Interview de Henri Rufin Data & Analytics Manager de Radiall	7
En pratique : Développer la data literacy dans son entreprise en 4 étapes	10
Interview de Hervé Chapron de Qlik et Pierre-Yves Lesage d'OCTO Technology	12
A lire pour aller plus loin	15
À propos	16
La collection « Alliancy Inspiration »	17

INTRODUCTION

Depuis mars 2020, le « choc des données » a pris un nouveau virage. Ces dix dernières années, la capacité à lire, interpréter, expliquer et comparer des données s'était en effet progressivement imposée comme une compétence clé, dans un monde en transformation numérique où la quantité (et la complexité) de toutes les données croissait exponentiellement.

La crise actuelle majeure que nous traversons donne un éclairage nouveau à l'impératif d'une « data literacy pour tous ». En effet, nous avons pu nous rendre compte à titre personnel combien il était délicat de naviguer au milieu des multiples données, parfois d'apparence contradictoire, liées à la propagation du coronavirus. La mésinformation, les « fake news », les difficultés à anticiper et à agir face aux incertitudes, se sont multipliées naturellement avec la crise. Dans les entreprises, la dématérialisation intense liée au télétravail et à l'éloignement vis-à-vis des collègues et des managers, a également rendu plus critique la capacité à comprendre seul les tenants et aboutissants de données manipulées dans le cadre professionnel... Au risque

d'être un facteur de détresse psychologique supplémentaire. Mais, pour les entreprises, l'enjeu ne s'arrête pas là. Au-delà de la crise, la capacité d'adaptation dans un monde en transformation rapide n'a jamais été aussi critique. Or, la data literacy est un composant important d'une culture numérique éclairée ; elle-même nécessaire pour anticiper les prochaines crises, qu'elles soient sanitaires, environnementales ou sociales... et prendre en temps voulu les bonnes décisions, tant d'un point de vue économique que dans l'accompagnement efficace des collaborateurs.

Comme nous le montrons dans ce guide, tous les secteurs sont d'ailleurs concernés, que ce soit l'assurance, l'industrie ou les pure players du numérique. Au-delà des définitions que chacun a de sa « data literacy » il est dès lors intéressant dans ces pages de comparer les pratiques et les choix à la fois stratégiques et opérationnels réalisés par les entreprises.

Nous vous en souhaitons une agréable lecture.

« Notre défi majeur est de disposer d'une vision universelle de nos données »

Guillaume Autier est le directeur général du groupe MeilleurTaux, expert de la comparaison et de l'accompagnement de ses clients en prêt immobilier, rachat de crédit, assurance emprunteur et crédit consommation. Il décrit la transformation de la vision data de l'entreprise et son action auprès de son réseau de franchisés.



► Guillaume Autier, directeur général du groupe MeilleurTaux

La donnée tient une place traditionnellement importante dans les métiers du secteur de l'assurance : quels sont les défis particuliers d'un acteur comme MeilleurTaux ?

Guillaume Autier : Effectivement, nous recueillons de très importantes masses de données dans notre métier, avec plus de 90 millions de visites sur nos sites par an. Ne serait-ce que pour les crédits immobiliers, nous recevons 700 000 demandes chaque année. Et une demande, c'est un dossier qui inclut énormément d'informations transmises par un particulier sur sa

situation, son projet, son patrimoine... De plus, toute la chaîne de traitement de MeilleurTaux contribue à enrichir ces données, à les compléter. La donnée est partout dans notre activité, c'est un aspect critique de notre proposition de valeur. Il faut cependant noter que le groupe s'est construit par croissance externe. Chaque entité a apporté avec elle son propre système d'information, son CRM, son modèle de données... Notre défi majeur est donc de disposer d'une vision universelle de nos données.

Comment entendez-vous le relever ?

G. A. : Sur le papier, on pourrait se dire qu'il suffirait de faire converger tout le monde vers un CRM unique, au niveau groupe. Cela sera peut-être le cas un jour, mais c'est un projet extrêmement ambitieux, qui demande de profondes transformations au niveau IT. Il nous paraît illusoire de vouloir faire un « grand soir », pour autant, même sans cela, il nous faut absolument obtenir une vue consolidée et des capacités de comparaison dans le temps. C'est pourquoi nous avons mis en place un outil de visualisation de données qui permet d'apporter cette couche d'harmonisation, en termes de présentation, de vocabulaire employé et de concepts. Quand j'ai rejoint le Groupe en 2017, l'éditeur Qlik était déjà présent dans certaines entités. Depuis, nous avons fait le choix d'étendre cet usage et d'obtenir une vision encore plus

précise avec la solution Qlik Sense. Et depuis peu, nous arrivons à avoir une véritable vision harmonisée au niveau groupe, mais c'est un travail continu.

Votre groupe est notamment basé sur un réseau de 340 agences franchisées, qui sont des structures juridiques autonomes. Comment cette harmonisation a-t-elle pu être menée les concernant ?

G. A. : C'est un projet que nous menons depuis 18 mois, et qui est rendu possible d'un point de vue technologique grâce au cloud, afin de permettre un accès simplifié aux données de production locales par les équipes centrales. Au-delà de l'aspect technique, c'est surtout un enjeu fort d'explication de l'importance que représente la donnée partagée et comprise de la même façon par tous dans notre métier. Nous avons dû multiplier les formations, les webinars et mettre en place une hotline... Mais surtout, nous avons voulu apporter aux agences la preuve immédiate de l'efficacité de ces usages. Contrairement à ce que préconisent certaines théories de l'accompagnement au changement, nous ne voulions pas avoir une période trop longue de concertation et discussion abstraite. Au contraire, dans la première phase du projet, nous voulions présenter directement un cas d'usage à notre réseau, avec une première version fonctionnelle permettant aux agences de piloter leur activité. Le réseau d'agence • • •

est très demandeur de solutions opérationnelles. Nous avons donc présenté les KPI et les comparaisons possibles à partir de nos données réelles. Ce n'est qu'à partir de là que nous sommes entrés dans une approche itérative pour prendre en compte les bonnes idées qui pouvaient émerger en plus de nos franchisés.

Quelles autres pratiques ont fait la différence à vos yeux ?

G. A. : Une mise en production rapide permet d'éviter radicalement les effets tunnels. Trop souvent autour de projets data, le risque est d'avoir une équipe qui travaille seule et qui finit par livrer un projet en décalage complet avec la réalité du terrain. C'est d'ailleurs pour cela que Caroline d'André, qui dirige le réseau d'agences, a dirigé elle-même le sujet, épaulée par une équipe IT et nos développeurs Qlik – une compétence que nous avons

internalisée. Son point de référence était une question : quel est le premier chiffre « coup de poing » que doit voir un collaborateur qui allume son PC en arrivant au bureau le matin, quand son outil se lance ? C'est une approche définitivement ancrée dans le métier.

Comment cette transformation a-t-elle été perçue par les agents ?

G. A. : Cela a vraiment été un succès, car nous avons réussi à faire en sorte que ces nouveaux réflexes se diffusent rapidement dans les agences. Aujourd'hui, lors d'une réunion, nous ne passons enfin plus la moitié du temps à discuter de la fiabilité des chiffres et de la façon dont ils ont été calculés, du fait de leur hétérogénéité. Il faut cependant garder en tête que, même avec un tel projet, on ne peut pas attendre de tous les collaborateurs qu'ils soient des experts en bases de données. Un

outil de visualisation ergonomique aide, mais il est aussi important de s'intéresser à la culture de la donnée de façon plus large.

C'est-à-dire ?

G. A. : Il faut élargir le sujet à la data literacy des collaborateurs et à l'ensemble des compétences dont ils peuvent se doter. Par exemple, nous avons lancé il y a quelques mois une initiative « Droit au MOOC », qui donne accès au catalogue de formation en ligne OpenClassrooms à tous nos collaborateurs. Cela a été particulièrement utile pendant la période de confinement, mais de manière générale il y a dans ces formations de très importants focus sur les questions liées à la donnée, que ce soit en termes de modèles, de sujets d'analyses ou sur les techniques récentes comme le Machine Learning et les réseaux de neurones. C'est une façon simple pour l'entreprise de faire monter en compétence les salariés. Aujourd'hui, sur la base du volontariat 70% de nos collaborateurs se sont inscrits et suivent des formations que ce soit sur des aspects « soft-skills » ou « hard-skills » plus techniques. Notre conviction est que nous n'avons jamais fini d'apprendre et que l'entreprise peut aider à développer un esprit critique utile vis-à-vis des données. Nous avons d'ailleurs formalisé cette volonté dans notre parcours

« Une mise en production rapide permet d'éviter radicalement les effets tunnels. Trop souvent autour de projets data, le risque est d'avoir une équipe qui travaille seule et qui finit par livrer un projet en décalage complet avec la réalité du terrain. »

d'intégration de tout nouveau salarié. Quel que soit son poste, une nouvelle recrue est formée à Qlik et rencontre les équipes de développement. Et nous multiplions en parallèle les ateliers, les animations... avec un message central : il n'y a pas ceux qui manipulent les données dans les entreprises et les « autres ». Rien ne serait pire qu'une vision compartimentée qui sépare d'un côté le business et de l'autre la data. Chez MeilleurTaux, la data est l'affaire de tout le monde ! ●

Groupe MeilleurTaux : Création : 1999 - Effectif : 1500 personnes (y compris réseau d'agences franchisées) - Client Qlik depuis 2008



Data has a better idea

¹ pour Massive open online course (formation en ligne ouverte à tous)

« En créant un poste de responsable data culture, nous avons adopté une approche proactive vis-à-vis des collaborateurs »

Michaël Emica est le responsable data culture de Meetic, entreprise française bien connue du grand public pour son site de rencontre. Il explique comment son organisation en est venue à créer un tel poste et l'impact de la démocratisation de la culture de la donnée chez les collaborateurs.

Comment devient-on responsable de la data culture d'une entreprise ?

Michaël Emica : Cela fait un an environ que j'ai pris ce poste, nouvellement créé. A l'origine, je suis arrivé au sein des équipes Meetic en rejoignant le pôle Data Analytics, pour l'Europe, sur des sujets d'analyses business très transverses. Avec le pôle, l'idée était d'avoir la possibilité d'accompagner les collaborateurs sur la compréhension de leurs indicateurs business, des tableaux

de bord... Cependant, nous nous sommes vite rendu compte que cette approche transversale, concernant tous les métiers, méritait une vraie coordination, d'où la création du poste de « responsable data culture ». Cela peut surprendre, car ce n'est pas très répandu, mais cela a l'intérêt de fédérer des missions qui étaient auparavant gérées de façon très disparate et au cas par cas dans l'organisation. En particulier, toutes les actions de formation autour de la data



► Michaël Emica, Responsable data culture, Meetic

étaient historiquement prise en charge par les experts directement, qui formaient eux-mêmes sur les outils en fonction des besoins. Mais il n'y avait pas de vision globale harmonieuse, permettant de dépasser la seule la vision technologique. Mon parcours à mi-chemin entre pédagogie et analyse de données me prédisposait à endosser un rôle qui permettrait d'aller au-delà.

A quoi correspond une bonne culture de la donnée pour les collaborateurs ?

M. E. : Cela correspond non seulement au fait de savoir utiliser les outils, mais aussi de comprendre les indicateurs, et leur logique par rapport aux impératifs business de son entreprise. Chez Meetic, nous fonctionnons avec des OKR (Objectives and Key Results) : il est très important de faire le lien entre ceux-ci pour les collaborateurs

et pour le groupe lui-même. En tissant ces liens, on fait aussi apparaître les habitudes prises par chaque équipe dans le traitement des données. Et l'on se rend compte plus rapidement si elles sont pertinentes.

Comment évaluez-vous la culture data des collaborateurs, d'un point de vue opérationnel ?

M. E. : C'est un aspect à part entière de mes missions, à travers la réalisation d'un audit. Auparavant les équipes étaient livrées à elles-mêmes pour leurs besoins en matière de données, et elles faisaient appel au pôle Analytics quand elles avaient une idée spécifique. En créant mon poste, l'idée était de renverser la charge et de devenir proactif vis-à-vis d'elles. Pour y parvenir, j'ai donc mis en place dès le départ une trame d'interview, afin de bien comprendre leurs besoins et leurs façons de travailler avec la donnée. Jusqu'à comprendre s'il y avait des dashboards qu'elles comprenaient peu ou pas, par exemple. À partir de là, nous avons pu constituer des fiches basées sur ces observations empiriques, et déterminer un score de « maturité data » pour chaque équipe. On y voit apparaître sous forme de diagramme les sujets sur lesquels elles ont potentiellement des problèmes et donc ce que l'on peut proposer pour combler ces manques même quand les équipes ne seraient pas venues le demander. • • •

« Le mot data-driven revient souvent et je pense qu'il est assez mal compris, avec une connotation très informatique. La data culture, ce n'est pas forcément un sujet de big data et de technologie. »

Quels sont les prérequis pour qu'une telle approche fonctionne bien ?

M. E. : Le pôle Data Analytics avait fait un important travail de documentation en amont : définition des indicateurs existants, des règles de gestion, des règles de calcul... mais aussi de tous les biais à éviter quand on aborde un indicateur, en fonction des pays ou des types d'utilisateurs par exemple. Ensuite, nous utilisons une plateforme pour stocker tous les scripts/codes au même endroit et nous assurer que cette « base de connaissance » liée à nos usages data est continuellement mise à jour et améliorée. C'est un travail de fond : nous documentons tout sur cet espace qui est partagé entre les équipes du pôle Data Analytics et l'équipe Datawarehouse. Cette dernière est en charge de la dimension BI qui comprend la

récupération de la donnée depuis les différentes sources, sa transformation, et sa mise à disposition via la création du socle de reportings de l'entreprise.

Ensuite, la création du poste de responsable data culture part du constat que la base de connaissance est indispensable mais que l'on doit aller plus loin : il faut de la proactivité. Et pour l'atteindre, il est nécessaire d'avoir une vision stratégique claire mais aussi des vulgarisateurs entre l'IT et le business. C'est pour cela que nous avons fait également émerger des « contacts data » au sein de chaque équipe métier, pour avoir des ambassadeurs partout, que ce soit en RH, en finance...

Quelles sont les prochaines étapes ?

M. E. : Je travaille aujourd'hui sur la création d'un site interne, qui sera adossé à une newsletter. Elle permettra de transmettre une à deux fois par mois à toute l'entreprise des informations sur les nouveaux indicateurs, sur les observations qui lient business et data, ou encore sur les dernières actions des équipes du pôle Data Analytics. L'idée est d'avoir un point de contact facile sur le sujet de la culture de la donnée, tout en balayant un spectre très large de sujets.

Dans votre expérience, toutes les entreprises ont-elles intérêt à se mobiliser ainsi ?

M. E. : On peut avoir en effet

l'impression que Meetic est par nature une entreprise « data driven ». Le mot revient souvent et je pense qu'il est assez mal compris, avec une connotation très informatique. La data culture, ce n'est pas forcément un sujet de « big data » et de technologie. Je préfère l'expression « insight driven » qui recouvre une question beaucoup plus large : quelles questions se posent les équipes métier ? Ont-elles un accès facile à la data et un regard éclairé sur cette dernière pour prendre leurs décisions ? La clé devient alors une mentalité associant curiosité et volonté de partage, qui fasse sortir

les collaborateurs et les managers des logiques de pré-carré. C'est une mentalité que l'on essaye de détecter aujourd'hui lors de tous nos entretiens de recrutement. En ce sens, je pense que toutes les entreprises doivent se sentir concernées. ●

Meetic - Création : 2001 - Chiffre d'affaires 2019 : 126 M€ - Effectifs : 250 - Client Qlik depuis 2011



« Faire émerger une culture de la donnée nécessite la mise en œuvre d'une véritable stratégie de valorisation de la donnée »

Radiall est une ETI française, spécialisée dans la fabrication de connecteurs électroniques. Henri Rufin, Data & Analytics Manager, détaille le parcours qui l'a conduit à diffuser une véritable culture de la donnée dans son entreprise et les prérequis incontournables pour permettre à celle-ci d'apparaître.



► Henri Rufin, Data & Analytics Manager, Radiall

Vous avez rejoint Radiall en 2012 en tant que contrôleur de gestion. Qu'est-ce qui vous a fait engager des transformations beaucoup plus transverses autour de la data ?

Henri Rufin : Quand j'ai rejoint l'entreprise, j'étais en charge de la production du reporting consolidé du groupe, permettant à la direction générale d'analyser et de comprendre les résultats de la période en cours. Ma première mission fut de remplacer l'outil de consolidation du groupe et de mettre en place de nouveaux processus permettant

d'optimiser la production des états de reporting. Nous sommes passés en « fast closing », réduisant de plus de 10 jours ouvrés le délai de closing, tout en produisant plus d'informations de meilleure qualité. En bon contrôleur de gestion, j'utilisais alors énormément Microsoft Excel, automatisant au maximum tout ce que je pouvais. Pourtant, au fil des années, j'ai réalisé que je passais énormément de temps à produire des analyses qui n'étaient pas toujours lues ni comprises et qu'il en allait de même pour de nombreux acteurs dans l'entreprise. Quel que soit leur service, tous les managers doivent consacrer un temps précieux à la production et à l'analyse d'états de reporting. Nous sommes quotidiennement inondés d'informations et de reportings que nous n'avons pas toujours le temps de lire ni d'approfondir. Je me suis alors demandé : quelle est la réelle valeur ajoutée de ces informations, par rapport au « coût » en temps de leur production ? J'étais préoccupé à la fois par le sujet de la productivité et par celui de faciliter l'émergence d'une vision stratégique.

A partir de ce constat, qu'avez-vous changé ?

H. R. : J'ai réalisé que je pouvais me rendre utile au-delà du périmètre exact de ma fonction de contrôleur de gestion. Mes compétences ne s'arrêtaient pas à la production d'états financiers. Elles devaient me permettre d'étendre mon influence

et d'accompagner l'ensemble des métiers dans la production de leurs tableaux de bord. J'ai commencé par m'intéresser de près à l'approche de nos commerciaux et j'ai été frappé par la multitude d'états de reporting existants et par l'absence d'harmonisation des moyens de production. J'ai découvert que chacun avait son propre format d'analyse des données, ses propres tableaux. L'impact sur la productivité mais aussi sur la qualité des données me parut évident. Bien que leur contribution soit essentielle, les commerciaux doivent consacrer leur temps à la gestion de leur portefeuille clients et la conquête de nouveaux marchés et non à la production d'états de reporting. Mes premiers travaux m'ont conduit à refondre le processus de production du budget des ventes. J'ai alors commencé à m'intéresser aux outils de gestion de bases de données et de business intelligence. Cela a permis de professionnaliser de nombreux aspects du reporting des commerciaux. Mais j'avais la conviction qu'il fallait aller bien plus loin en termes de périmètre, pour que l'entreprise en profite vraiment.

Qu'est-ce qui empêchait d'avoir la même approche au niveau transversal pour toute l'entreprise ?

H. R. : La principale difficulté réside dans la capacité d'une entreprise à professionnaliser la production de ses états de reporting et à mettre en œuvre une véritable stratégie de . . .

valorisation de la donnée. Il faut comprendre que pendant des décennies la production du reporting était considérée comme une activité secondaire. Les métiers s'organisaient en conséquence pour mettre en œuvre une solution spécifique à leurs besoins sans véritablement prendre en compte l'écosystème existant au sein de l'entreprise. Mon ambition était alors de créer une structure interne en charge du pilotage des projets de tableaux de bord pour accompagner les métiers dans la valorisation et l'exploitation de leurs données. Pour entamer cette transformation, il aura donc fallu commencer par remettre en cause l'organisation traditionnelle qui attribuait au département IT la responsabilité des sujets liés à la donnée. Depuis une grosse dizaine

« J'ai réalisé que je pouvais me rendre utile au-delà du périmètre exact de ma fonction de contrôleur de gestion. Mes compétences devaient me permettre d'accompagner l'ensemble des métiers dans la production de leurs tableaux de bord. »

d'années, ce type d'approche n'a plus vraiment de sens. Les technologies ont évolué pour permettre l'émergence de nouveaux profils à mi-chemin entre IT et métier, favorisant la réalisation de développements agiles à forte valeur ajoutée et ce dans un cadre gouverné. Ce recentrage est aussi l'occasion pour les entreprises de se détacher d'Excel, dont l'usage récurrent et quasi-systématique comme solution de reporting impacte la productivité des collaborateurs. Un fichier Excel est avant tout un outil de productivité individuel que l'on utilise encore trop souvent pour élaborer des tableaux de bord et collaborer. Pour accepter cet état de fait, l'entreprise doit changer de regard sur la production du reporting et prendre conscience que la donnée a une valeur et son exploitation un coût. Depuis quelques années, les directions générales parlent de transformer les entreprises par la data, et de faire évoluer les business models grâce à elle. C'est effectivement très important, mais elles n'y parviendront pas sans avoir au préalable fait émerger une véritable stratégie de valorisation de la donnée reposant à la fois sur la mise en œuvre d'une structure dédiée et l'acculturation des utilisateurs aux nouveaux usages.

Suffit-il de s'équiper d'un outil différent ?

H. R. : L'outil n'est jamais la réponse à un problème mais fait



partie intégrante de la solution. Le moment clé du choix d'un nouvel outil est souvent l'occasion de faire apparaître des divergences quant aux priorités et enjeux d'un projet. Il y a deux ans, Radiall a fait le choix de s'équiper de la solution Qlik Sense. Au moment du choix de l'outil, j'ai observé de véritables écarts de perception des solutions short listées. En outre l'IT privilégiait la solution SAP, principalement en raison de la présence de l'éditeur dans notre écosystème et les métiers préféraient les solutions de dataviz comme Qlik Sense pour leur puissance, leur ergonomie et leur facilité d'appréhension. Nous avons alors décidé de conduire un POC

sur les trois solutions retenues afin de valider la faisabilité technique et de mesurer la potentielle valeur ajoutée du produit et l'adhésion des utilisateurs. La réalisation de ce POC et la présentation des résultats de l'étude sous forme d'un cas d'usage concret nous a permis de faire abstraction des biais habituels et d'établir un consensus autour de la solution choisie, partagé par l'ensemble des parties prenantes. Ce succès a marqué la première étape du shift d'une culture data « IT centric » vers une culture data « business centric », condition sine qua none à la réussite du processus d'acculturation des utilisateurs aux nouveaux usages autour de la data. • • •

A quel point l'acculturation des équipes aux nouveaux usages data est-elle difficile ?

L'acculturation des collaborateurs est un processus assez naturel à partir du moment où l'on a engagé ce shift culturel. Quand on veut développer la data literacy de son organisation, on doit commencer par mettre en place une organisation et un écosystème composés de solutions dites « user-friendly » favorables à cette acculturation. Une fois de plus, le choix d'une solution « business centric » est central car elle doit permettre une appropriation rapide et une adhésion forte des utilisateurs. Mais cela ne suffit pas. La structuration d'un département data, responsable de la vision globale autour des solutions de BI et de reporting est une étape clé bien sûr. Mais pour réussir pleinement cette acculturation, il est essentiel de pouvoir rapidement identifier des relais dans les métiers dont le rôle sera de participer aux développements et d'accompagner les utilisateurs dans la prise en main des outils et le respect des processus mis en œuvre.

Une fois les fondations en place, des collaborateurs vont assez rapidement se positionner comme des « data champions » au sein des équipes. Ces héros vont ensuite accompagner et former les autres utilisateurs, dans tous les services. C'est une diffusion vertueuse qui se fait très naturellement. Toutes les entreprises ont en leur sein des

personnes curieuses, appréciées pour leur côté « business partner », qui ont envie d'aider au maximum y compris en s'intéressant à des outils. Il ne reste alors plus qu'à communiquer largement, faire du buzz et du teasing pour donner envie de se mobiliser. Et cela fonctionne, c'est saisissant ! Tant et si bien que chez Radiall, nous avons internalisé les compétences techniques liés à l'outil Qlik Sense au niveau métier, sans intégrateur ou équipes IT. Le métier gère le sujet à 100%. C'est une preuve forte d'acculturation naturelle qui est montrée au comité de direction. ●

Radiall - Création : 1952 - Chiffres d'affaires 2019 : 400 M€ - Effectif : 3300 - Client Qlik depuis 2018



EN PRATIQUE : DÉVELOPPER LA DATA LITERACY DANS SON ENTREPRISE EN 4 ÉTAPES

De nombreuses entreprises ont (re)découvert ces dernières années l'importance de la data dans leur transformation avec le numérique. Il n'existe cependant pas à ce jour de « courbe de maturité » type qui leur permettrait de se positionner ou de se benchmarker facilement sur une question aussi large et transverse. Malgré tout, avoir en tête les étapes clés d'un chantier de data literacy pour son organisation permet de se projeter sur la nature réelle des efforts qui seront à réaliser le cas échéant.

1 Le commencement : mesurer l'intention stratégique et la maturité des usages data actuels

Comme pour tout projet de transformation de fond, la volonté fermement établie de la direction générale est nécessaire pour pouvoir entraîner ensuite toutes les évolutions qui seront nécessaires dans l'organisation. Diffuser une véritable

culture de la donnée peut en effet impliquer des remises en question profondes. C'est toutefois un aspect fondamental de la réinvention des services, voire des business models, qu'appellent de leurs vœux de nombreux dirigeants.

Cette prise de conscience, réelle, ne place cependant pas encore les acteurs français au même niveau qu'Amazon, Google ou Netflix, dont l'usage des données est très développé et qui en tirent des avantages business conséquents. Une

entreprise peut s'en rendre compte en déterminant quels usages réels elle a aujourd'hui de ses data.

On distingue usuellement quatre niveaux de maturité successifs :

- a) l'affichage et la consultation de données issues du passé
- b) l'exploitation de ces données en tant que telle, pour fournir des services
- c) leur analyse pour faire des prédictions sur l'avenir à court ou moyen termes
- d) la capacité à faire des recommandations précises à partir des données pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de ses services

Les entreprises françaises sont encore pour beaucoup concentrées sur le point a), celui qui a le moins de valeur. A noter également, que de nombreuses organisations parmi les plus grandes ont voulu « sauter des étapes » en avançant vite sur des concepts très médiatiques comme ceux du big data (il y a quelques années) et des datalakes (plus récemment). De ce fait, elles ont pu ignorer des fondamentaux qui les obligent aujourd'hui à des retours en arrière.

Se faire accompagner par des acteurs qui porteront un regard extérieur sur cet usage réel des données peut donc être un bon point de départ.

2 Les fondations : un shift dans le rôle de l'IT et des métiers sur la data

Pour construire une stratégie data sereinement, l'un des points fondamentaux est sans conteste celui de la qualité des données à disposition. Cette fondation demande un travail attentif. Tous les autres projets data seront dépendants de ceux qui doivent permettre d'assurer cette qualité. Cependant, dans beaucoup d'organisations, ce sujet va venir interroger la place de la data à mi-chemin entre le département informatique et les acteurs métiers de l'entreprise.

La data n'est plus un sujet IT mais un sujet métier. Cela ne se voit pas encore toujours dans les entreprises. Pourtant, un département IT ne pourra jamais juger de la qualité d'une donnée. Vis-à-vis d'un comité de direction, il est donc nécessaire d'insister sur l'importance de la place des acteurs métiers dans ce que doit être un « département data », qui sera bien souvent l'émanation d'un projet de business intelligence. • • •

Heureusement, depuis plusieurs années, les DSI ont l'objectif de devenir des business partners proactifs et agiles, et il est devenu beaucoup plus facile de les associer aux projets dès l'origine, sans que cela remette en cause leur rythme. A partir de ces fondations, il est possible de commencer à diffuser une culture de la donnée autour de deux piliers, les femmes et les hommes qui composent leur organisation, et leurs outils.

est la mise en place de « data champions » ou de « data heroes », qui sont des rôles métiers bénéficiant d'un lien naturel avec l'IT et d'un intérêt pour la dimension technique de la donnée. Ces ambassadeurs amènent les sujets métiers à la DSI en étant force de proposition, tout en communiquant aux métiers les avancées technologiques qui peuvent leur être utiles.

Toutefois, pour les identifier et les fédérer, il faut créer un environnement qui leur donne envie de se mobiliser. *« Même s'il y a dans chaque entreprise des profils qui paraissent plus naturellement être fait pour devenir des data heroes, le sujet n'est pas celui des individus. La clé, c'est l'animation d'une communauté dans son ensemble, avec des collaborateurs qui vont être amenés à collaborer et à se motiver réciproquement grâce à des espaces de créativité libérés par l'entreprise »* analyse Pierre-Yves Lesage, partner pour OCTO Technology.

L'existence de ces espaces (qui sont aussi du temps disponible) reste bien plus importante que de nommer formellement des data champions. L'un et l'autre doivent permettre de créer une énergie, un élan positif dans une transformation qui va prendre du temps. Ils ont en commun de faire le lien IT/métiers et de faciliter les découvertes et le partage des usages et des solutions, dans un

« environnement de confiance ». Pour y parvenir plus facilement, il est d'ailleurs toujours utiles de se concentrer sur des gains métiers très concrets. *« Nous utilisons souvent le cas du représentant commercial augmenté, grâce une application mobile qui lui permet d'organiser son agenda et de comprendre le contexte d'un client sur le chemin du rendez-vous, le tout par contrôle vocal. C'est une approche très terrain et pratique... et pourtant il faut expliquer que la data est omniprésente pour en arriver là »* illustre ainsi Hervé Chapron, Directeur des Alliances avec les Intégrateurs de Systèmes de Qlik.

cœur des analyses value-based que nous menons en accompagnement des entreprises et sur lesquels nous cherchons à les rendre autonome. Et c'est également là que les outils du marché vont pouvoir se montrer très utiles, notamment grâce à l'intelligence artificielle » complète Pierre-Yves Lesage.

La modernité, l'ergonomie et la philosophie avec lesquels sont conçus les outils qui permettent actuellement aux métiers de manipuler et d'analyser la donnée n'ont en effet plus rien à voir avec la pratique traditionnelle des tableurs. Cette accessibilité est même l'un des facteurs pour permettre un gain supplémentaire d'autonomie au sein des métiers, puisque dans certaines entreprises ils pourront aller jusqu'à gérer eux-mêmes le développement de nouveaux usages et des nouvelles applications liées à ces outils.

Changer d'outils sera donc souvent un aspect indissociable d'une transformation d'entreprise grâce à la data literacy. ●

La montée en maturité des métiers permet de qualifier beaucoup plus facilement les cas d'usage. Elle permet aussi de comprendre les typologies de processus et les « personas » qui vont bénéficier le plus d'un changement de pratique autour de la donnée, en facilitant par exemple l'accès à certaines informations ou éléments de contexte. *« C'est le*

3 Accélérer : fédérer les acteurs de la data literacy

Cette appropriation organisationnelle du sujet data par les métiers est en effet le préalable à tout effort d'acculturation plus large des collaborateurs aux sujets de la donnée. Bien sûr, en la matière des formations existent pour s'emparer à la fois des logiques de base et des méthodologies de travail qui fondent la data literacy. Mais cela ne saurait être suffisant.

Un vecteur de diffusion des pratiques très apprécié dans les organisations

4 Accélérer encore : changer ses outils

« Pour développer la data literacy, il faut à la fois une intention stratégique et une démarche bottom-up d'intelligence collective »

Nos partenaires, Hervé Chapron, Directeur des Alliances avec les Intégrateurs de Systèmes de l'éditeur Qlik en EMEA, et Pierre-Yves Lesage, Partner au sein d'OCTO Technology, reviennent dans cet entretien croisé sur la pertinence des chantiers qui visent à développer la data literacy et livrent leur vision des points prioritaires à adresser.

Qu'est-ce qui fait de la « data literacy » la compétence clé du 21ème siècle selon vous ?

Hervé Chapron : Les entreprises évoluent toutes aujourd'hui dans un environnement mondialisé, qui se transforme très vite. Tous les acteurs doivent prendre de plus en plus de décisions, dans des délais très brefs. Une extrême agilité à tous les étages est dans ce cadre un facteur de

compétitivité essentiel. En outre, le changement climatique et la récente pandémie du Covid-19 démontrent la fragilité de nos économies et de nos sociétés. Rien n'est acquis, rien n'est certain. A partir de là, une question légitime est de savoir comment s'armer en tant qu'entreprise pour faire face et augmenter son niveau de « résilience ». Les données, qui sont aujourd'hui partout, peuvent



▶ À gauche : Hervé Chapron, Directeur des Alliances avec les Intégrateurs de Systèmes, Qlik
▶ À droite : Pierre-Yves Lesage, Partner, OCTO Technology

aider non seulement à gérer les risques, mais aussi à identifier de nouvelles opportunités. L'enjeu est donc leur mise à disposition au plus grand nombre, mais de façon utile et contrôlée. Voilà pourquoi on parle d'importance de la « data literacy ». C'est moins un sujet technologique qu'humain, où la culture, l'organisation, la méthode, la formation... sont absolument essentiels.

Pierre-Yves Lesage : La pandémie vécue en 2020 a en effet fait apparaître plus clairement encore la tendance qui fait de l'accès et

l'utilisation de la donnée un facteur de performance qui transforme la manière dont fonctionnent les entreprises. La collecte et l'analyse des données est l'un des moyens clés pour comprendre l'évolution des écosystèmes internes et externes, pour s'adapter et pour créer de nouveaux services pertinents. Dès lors, la data literacy se retrouve au cœur du changement culturel pour accompagner la digitalisation. Un collaborateur versé dans la donnée comprend la stratégie de transformation de son entreprise, fait le lien avec la manière dont ses objectifs personnels contribuent aux objectifs globaux, et pilote les . . .



avancées qui peuvent être réalisées par l'utilisation de la donnée. En termes de compétences, il s'agit de savoir collecter, interpréter, comprendre les données. Comprendre signifie également savoir comment elles ont été générées : leur histoire, leur biais potentiels notamment s'il s'agit de données générées par une intelligence artificielle. Avec de telles compétences, un collaborateur peut trouver, représenter, partager efficacement et trouver des axes de valeurs insoupçonnés. Il peut expliquer les événements passés ou présents et éclairer les décisions tournées vers le futur, sans pour autant laisser la machine prendre les décisions à sa place.

Comment une entreprise peut-elle s'assurer que tous ses collaborateurs ont de telles compétences ?

H. C. : Il faut évidemment une impulsion stratégique, avec une conviction de la direction que les données apportent de la valeur à l'ensemble de l'organisation, du top management jusqu'à l'opérateur sur une ligne de production. Ensuite, il va falloir être méthodique et commencer par aller sur le terrain, afin de déterminer quelles données sont nécessaires pour quel collaborateur, sous quelle forme, à quelle fréquence, et surtout pour quels bénéfices business attendus. Parmi les étapes clés, il est donc nécessaire de déterminer les différents profils d'utilisateurs, et de documenter

la donnée utile à chacun. Mais il faut surtout donner du sens et de la clarté en enrichissant les descriptions de poste : « Quels sont les objectifs de l'entreprise ? Quels sont mes objectifs personnels, et en quoi contribuent-ils aux objectifs de l'entreprise ? Sur quels indicateurs clés ma performance est-elle mesurée ? » L'absence de clarté dans les objectifs et l'absence de sens nuisent à la motivation, à la performance, et constituent un facteur de stress très important, en même temps qu'un risque d'échec.

P.-Y. L. : En parallèle, il y a un intérêt à animer des communautés en mode bottom-up pour faire usage de l'intelligence collective. L'objectif est de favoriser la découverte par tous de ces usages et de les diffuser dans l'entreprise. La création de communauté est donc clé, chaque fonction métier devant voir très concrètement ce qu'elle retire du sujet, comment cela l'aide par exemple face à la concurrence. Différences compétences de l'entreprise doivent pouvoir se réunir au sein d'un processus créatif qui doit s'installer autour des données, de leurs valeurs et de leurs usages. Créer cet espace bienveillant et favorable à l'utilisation des données au sein d'une organisation est tout aussi important que d'avoir des « héros de la donnée » qui vont diffuser les usages dans chaque service. Quand Google laisse à ses salariés 20% de leur temps pour innover sur des sujets de leur

« En diffusant la data literacy dans l'entreprise, l'idée n'est pas de créer des centaines d'experts de la donnée, mais de permettre à chacun de se concentrer sur son métier »

choix, c'est exactement dans cet esprit. Sans aller aussi loin qu'un tel acteur, on voit que beaucoup d'entreprises commencent à créer de tels espaces autour, par exemple, d'un collectif travaillant à générer des cas d'usages à haute valeur ajoutée avec la donnée, qui alimente une usine digitale prenant le relais pour prototyper et industrialiser. Il faut juste garder en tête que la donnée est tout autant un sujet que l'innovation dans ce cadre, avec ses propres méthodologies et outils.

H. C. : Les solutions d'analyse aident d'ailleurs à accélérer l'adoption des usages. D'une part grâce à la possibilité d'intégrer des composants analytiques dans les applications métier des utilisateurs. D'autre part en permettant de personnaliser l'interface utilisateur pour lui proposer une expérience complètement

adaptée à son contexte. Et enfin grâce à l'intelligence artificielle qui peut guider l'utilisateur et identifier les phénomènes remarquables à travers un dialogue en langage naturel. En effet, en diffusant la data literacy dans l'entreprise, l'idée n'est pas de créer des centaines d'experts de la donnée, mais de permettre à chacun de se concentrer sur son métier. Pour Qlik, une des clés de la data literacy consiste à apporter à chaque utilisateur une donnée fiable, à jour, utile, immédiatement compréhensible, et avec une possibilité d'analyse complémentaire. Ceci sans que cela ne nécessite de connaissances techniques spécifiques. Les utilisateurs et leurs cas d'usage doivent absolument être au cœur de la démarche.

A quelle vitesse une entreprise peut-elle compter avancer sur ses chantiers de data literacy ?

P.-Y. L. : La vitesse nécessite une bonne exposition et compréhension du terrain (de quelle donnée chaque rôle métier a-t-il besoin, de qui doit-il l'obtenir et à qui doit-il la restituer). Elle dépend ensuite de l'accompagnement que l'on met en place pour faciliter l'usage et la prise de conscience de la valeur des données et de sa diffusion virale. Différentes populations de l'entreprise auront des besoins spécifiques. Il y a des populations naturellement gourmandes en données, les analystes marketing ou finance par exemple, et les passionnés qui • • •

peuvent s'emparer rapidement d'un outil pour profondément changer leurs façons de faire. Il y a également les managers et dirigeants dont le besoin est surtout de consommer différemment la donnée préformattée et visuelle ou d'avoir des réponses à des questions spécifiques. Il y a encore tous les acteurs métiers, qui peuvent bénéficier d'un accès spécifique à une donnée à un moment particulier de leur activité (le représentant commercial qui a besoin d'un brief avant une rencontre d'un prospect, le technicien qui fait une opération de maintenance et a besoin d'une information sur cette opération, le policier qui intervient dans un quartier sensible et doit savoir s'il y a un chien méchant dans telle maison, ou s'il y a eu des cambriolages à telle adresse). Pour ces derniers, la donnée n'est pas nécessairement leur centre d'intérêt premier et pourtant, ils pourraient être beaucoup plus efficaces en y ayant accès au bon moment. Il s'agit donc d'accompagner chaque catégorie d'acteurs avec des actions spécifiques, qui pourront être menées en parallèle pour viser une diffusion massive dans l'entreprise de ces compétences.

H. C. : Ces dernières années en tant qu'éditeur, nous avons beaucoup investi sur des profils de « Customer Success Managers » parmi nos compétences pour permettre de telles évolutions. Les meilleures applications construites autour des données sont

souvent le fait de représentants des métiers, et il faut pouvoir aider l'entreprise à s'emparer de cette opportunité rapidement. Ce qui va ralentir un projet c'est le fait qu'un département IT drive seul le sujet, en en faisant une question technique. Les freins et échecs viennent encore fréquemment de relations IT/métiers complexes. Dans de tels cas, on ne peut pas espérer de transformation rapide autour de la data. Une collaboration étroite entre l'IT et les métiers, centrée sur les cas d'usage et l'apport de valeur pour le business est essentielle.

P-Y. L. : Le besoin doit être tiré par le métier mais il est également vital de gérer une collaboration étroite avec la fonction informatique et ses savoir-faire uniques dans l'entreprise. De nombreuses frustrations ont pu naître dans les entreprises face à des DSI qui paraissent trop sclérosées par rapport aux exigences de rapidité et d'agilité des métiers, mais il ne faut jamais oublier pour autant que l'IT jouera toujours un rôle central pour industrialiser des solutions, en assurant leur fiabilité, leur sécurité et leur intégration avec les systèmes qui supportent les processus clés de l'entreprise. Vouloir gagner du temps au départ d'un chantier en contournant sciemment la DSI et ses standards peut en faire perdre beaucoup au final quand l'entreprise voudra passer ses prototypes à l'échelle. ●

En complément de ce guide focus, nous vous proposons de découvrir l'émission Alliancy Inspiration dédiée à la data literacy. En regard de la crise que nous vivons, qu'apporte-elle aux entreprises ? Quels changements de pratiques faut-il opérer ? Comment les entreprises peuvent-elles diffuser efficacement une culture de la donnée à leurs collaborateurs ?



**Retrouvez cette émission
Alliancy Inspiration sur
notre chaine YouTube !**



POUR ALLER PLUS LOIN

Les « pipelines » de données ont un impact direct sur le business

75% des entreprises qui investissent dans leurs chaînes de capacité « data to insights » annoncent une croissance moyenne de plus de 20% sur trois indicateurs business clés (chiffre d'affaires, rentabilité, efficacité opérationnelle) d'après la dernière étude mondiale Qlik.

[*Lire l'article de GlobenewsWire.*](#)



Quelles conséquences post-covid sur le marché des solutions d'analyse de données ?

Un rapport stratégique 2020-2027 de Reports&Markets s'interroge : la demande de solutions de la part des entreprises a-t-elle changé avec la crise ? Et comment le marché réagit-il ?

[*Lire l'article de Cole of Duty.*](#)



Au-delà de la technologie : quel impact humain a la data literacy sur les organisations ?

Près d'un tiers (31%) des actifs dans le monde prennent au moins un jour d'arrêt maladie en raison du stress généré par les questions d'information, de données et de technologie. Cela peut-il changer ?

[*Lire le rapport sur Data Literacy Project.*](#)



Comment se former à distance grâce à la data

Les formations se réinventent depuis plusieurs années. Celles à distance concernant la data et ses métiers ont la cote comme le signale Bpifrance : « Un parcours d'enseignement à distance [...] Openclassrooms l'a fait avec Centrale Paris et l'Ensaë dans la data intelligence » en regroupant une cinquantaine de cours et de parcours.

[*Lire l'article de La Tribune.*](#)



La donnée en 70 métiers

Dans une note de recherche, le site Decideo recense les métiers experts de la donnée qui ont un caractère stratégique pour les entreprises. Et pointe ceux susceptibles d'émerger d'ici 10 ans.

[*Lire la note de Decideo.*](#)





A PROPOS

Qlik

LEAD WITH DATA

Qlik s'est donné pour mission la création d'un monde « data literate », où chacun peut utiliser la donnée pour relever ses plus grands défis. Seule la plateforme d'analyse et de gestion des données de bout en bout de Qlik réussit à rassembler toutes les données d'une organisation, quelle que soit leur source, afin de donner à tous les collaborateurs de l'entreprise les moyens de découvrir de nouvelles informations. Les entreprises utilisent Qlik pour mieux comprendre le comportement client, réinventer les processus métier, découvrir de nouveaux flux de revenus et équilibrer le ratio bénéfice-risque. Basé à King of Prussia en Pennsylvanie, Qlik exerce ses activités dans plus de 100 pays et offre ses services à plus de 50 000 clients à travers le monde.

www.qlik.com/fr-fr

Alliancy LE MAG NUMÉRIQUE ET BUSINESS

Alliancy, média d'influence sur la transformation numérique, s'adresse aux TOP décideurs des entreprises et organismes publics et privés qui croient à l'innovation, à la coconstruction et au numérique pour transformer leur organisation et accélérer leur développement. Engagé en faveur du « travailler ensemble pour innover plus vite », Alliancy décrypte les stratégies d'entreprises inspirantes : comment engager une dynamique d'innovation, repenser les modèles économiques autour du numérique, anticiper les besoins sociétaux, adapter les gouvernances et s'appropriier les nouvelles technologies.

alliancy.fr

OCTO Technology

OCTO, filiale d'Accenture, est un cabinet de conseil, parfois qualifié de « DeepTech », spécialisé dans l'innovation et la transformation digitale. OCTO compte à ce jour + de 600 collaborateurs, répartis entre le siège basé à Paris, 3 bureaux en région (Aix-Marseille, Lille, Toulouse) et 1 succursale à l'étranger (Maroc). OCTO possède de l'expertise méthodologique et technologique pointue, accompagnant ses clients sur la Data, de la stratégie à la mise en œuvre de projets. Les équipes d'OCTO combinent régulièrement de nombreux savoir-faire en design, agile, devops, lean, et développement mobile avec ceux de la Data et de l'intelligence artificielle. OCTO s'est enrichi du partenariat fort et historique entre Qlik et Accenture, actif depuis 2014. Les équipes Accenture et OCTO sont régulièrement récompensées par Qlik par le titre de partenaire SI de l'année tant au niveau mondial (2014-2016) que EMEA (2014-2017; 2019). La practice Qlik au sein d'Accenture représente + de 2000 personnes dans le monde.

www.octo.com

La collection « Alliancy Inspiration »

L'ambition d'Alliancy Inspiration est de faire un coup de projecteur sur les concepts importants de la transformation actuelle des entreprises. Lors des émissions, en 15 minutes, nous vous proposons de découvrir ou redécouvrir un sujet clé pour toutes les organisations : contexte, définition, actions prioritaires... Et pour entrer dans les détails et vous fournir des recommandations pratiques, nous vous proposons ce guide focus, réalisé avec nos partenaires.

Alliancy

Mentions légales et droit d'exploitation

32, rue des Jeûneurs - 75002 Paris

SARL au capital de 10 000 €

792 635 138 R.C.S. Paris

alliancy.fr

Directeur de publication : Sylvain Fievet

Coordination rédactionnelle : Dorian Marcellin

Journaliste : Dorian Marcellin

Graphisme / Illustration : Coralie Fau

Photos : Adobe Stock, Unsplash (Franki Chamaki)

Juillet 2020

Toute reproduction des textes publiés sur ce guide focus est interdite sans autorisation explicite de la rédaction. Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante : redaction@alliancy.fr