



Inutile de gouverner
vos **données** sans les
faire contribuer à
votre **stratégie**
d'entreprise



Franck **Bréchet**
Partner Tasmane



Ne confondez plus stratégie et gouvernance des données

Les **choix stratégiques** concernent « *les décisions qui orientent l'avenir d'une organisation et la manière dont elle doit répondre aux nombreuses pressions et influences*¹ ». La stratégie est porteuse d'une **vision** et peut être envisagée sur l'ensemble de l'entreprise et/ou sur un de ses domaines d'activité (business unit, secteur). Elle s'instruit aussi par thématique transverse : stratégie financière, logistique, etc.

Le concept de « **stratégie data** » a émergé en parallèle de l'utilisation toujours plus intensive de données, portée notamment par l'expansion du digital. Utilisée à tort et à travers, **cette notion a souvent tendance à être cantonnée à une déclinaison très opérationnelle, voire très IT**. Un flou est régulièrement entretenu par l'industrie du digital, les éditeurs et le consulting, pour qui la mise en place d'une data plateforme ou le recrutement de data scientists sont en soit des signatures d'une stratégie data. La définition que propose le Gartner en est une illustration éloquente : "A data strategy is a highly dynamic process employed to support the acquisition, organization, analysis, and delivery of data in support of business objectives". La Vision s'efface au profit du Processus : quelle confusion !

Une méprise importante consiste en outre à penser que la gouvernance apporte de fait la stratégie. Pourtant, **la gouvernance des données n'est qu'un processus de gestion** ayant pour objectif la mise en place de méthodes et de pratiques dédiées au data management. Elle ne saurait se substituer à une vision et un but dont la source doit être directement la stratégie d'entreprise.

¹Stratégique, 8ème édition, Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F.



La donnée est-elle une commodité ou un actif stratégique de l'entreprise ?

Les données sont de manière factuelle un **capital d'entreprise**, de plus ou moins grande valeur. L'activité grandissante des hackers en est une illustration. Cet état de fait peut paraître une banalité, tant l'environnement économique est devenu incontestablement technologique et digital. Pourtant **de nombreux dirigeants peinent encore à envisager les données comme un capital à part entière**, avec toutes les dimensions qu'il comporte : caractérisation, valeur, propriété, etc.² Il est vrai que les données sont moins palpables que des entrepôts logistiques, une usine ou des magasins.

Ce capital mérite-il pour autant une réflexion stratégique ? Les actifs stratégiques sont généralement composés de **ressources et de compétences, par définition spécifiques à une entreprise**. Pour générer des rentes, ils doivent solidifier la position concurrentielle et être **rares** (pas ou peu de concurrents les possèdent) – l'enjeu étant de pouvoir préserver cette rareté. Les actifs stratégiques sont caractérisés par leur **difficulté à être substituables, imitables et échangeables**.

Or la spécificité des données est qu'elles créent de la valeur en étant échangées par les acteurs et qu'elles se multiplient. Leur valeur peut fluctuer assez rapidement. Ces caractéristiques sont de prime abord peu compatibles avec celles d'un actif stratégique – ou bien dans des conditions particulières.

De fait, la donnée seule n'est pas systématiquement un actif stratégique (comme peuvent l'être certains actifs physiques : usine, réseau logistique, etc.). C'est son **couplage à des compétences** (en traitement et analyse de données), **à des produits et des services** (par exemple digitalisés sous forme de plateformes) qui lui procure une dimension stratégique dans un monde devenu technologique.

² En dehors des entreprises dont le business est data centré.

Utilisons les outils habituels de la stratégie

La data n'a pas à être une exception, elle mérite d'être **traitée avec les mêmes outils que d'autres sujets engageant l'avenir de l'entreprise**. Cela requiert en particulier de questionner et de mettre en perspective les « données » et le « business model / operating model » de l'entreprise. Force est de constater que cet exercice reste complexe pour maintes organisations. Deux raisons principales peuvent être avancées pour expliquer cette situation :



La **faible connaissance** des décideurs de manière générale en matière de data - bien que celle-ci tende à s'améliorer,



Et en conséquence, le **manque de lien** entre les sujets stratégiques « classiques » de l'entreprise et la data.

Notons bien sûr que le sujet data est très fortement interrelié aux thématiques SI et digitales, ces dernières pâtissant encore d'une insuffisance de visibilité auprès des directions d'entreprise.

Les **choix stratégiques** les plus structurants se concentrent généralement autour de trois thèmes :



Le positionnement de l'organisation par rapport à ses concurrents - détermination de **l'avantage concurrentiel**,



Le **périmètre de l'organisation** en termes de produits/services et de marchés - taille de l'offre, diversification, etc.,



Les modalités de déploiement de la stratégie (croissance organique, acquisition, in-ternationalisation, etc.) - plus largement les **ressources et les compétences**.

Utilisons les outils habituels de la stratégie

Pourquoi ne pas envisager la data à travers ce prisme ? Le tableau ci-dessous fournit quelques pistes de travail utiles à toute organisation :

Avantage concurrentiel



Comment une gestion optimisée des données peut permettre de réduire mes coûts de production (de biens et de services) ?

Quelles données me permettent de proposer des biens et/ou des services différenciants, innovants, permettant à l'entreprise d'occuper une « niche » difficilement atteignable par les concurrents ?

Comment l'échange de données avec des partenaires / compétiteurs peut modifier la structure de la filière à l'avantage de l'entreprise ?

Quels produits et/ou services peuvent être « augmentés » par la data ? Quelle valeur supplémentaire en résulterait ?

Quels produits et/ou services sont désormais atteignables pour l'entreprise, proposables aux clients grâce aux données ?

Produits Services



Ressources & compétences



Quelle montée en compétence des salariés en matière de data doit être engagée ?

Est-ce nécessaire d'acquérir une startup spécialisée en matière de traitement des données ? Une équipe de data scientists ?

Devons-nous acquérir des données externes, pourquoi et à quel prix ?

L'entreprise doit-elle mettre en œuvre une infrastructure data dédiée ?

Bien entendu, ces questionnements sont fortement liés au système d'information et au digital. Mais il est intéressant de **confronter directement « data » et « stratégie d'entreprise » avant même de parler d'infrastructure IT et de digital** pour éviter de tomber dans les débats opérationnelo-techniques – qui passionnent en général peu les CODIR. L'axe « Ressources & compétences », qui concentre en général les questionnements, n'est finalement qu'une facette du prisme.

Réaliser cet exercice nécessite cependant de savoir :



Présenter ces sujets dans les Comex et comités de direction.



Apporter une acculturation minimale aux membres de ces mêmes Comex... et des personnes qui les entourent.

Les **Chiefs Data Officers (CDO)** ont évidemment un rôle majeur en la matière. Après de longues années passées à implémenter les fondations puis l'excellence en matière de gouvernance des données, ils doivent plus que jamais ajouter la corde « stratégie » à leur arc pour **donner du sens et embarquer les dirigeants d'entreprise au-delà des sujets de méthode.**

Vous avez dit data driven ?

En miroir de ce flou entourant la stratégie data, il est d'usage d'affirmer que **toute entreprise devrait être « data driven ».**

Ce mantra attrape-tout, répété à l'envie, est pourtant un raccourci plus ou moins heureux : l'organisation ne devrait-elle pas avant tout être centrée sur ses Clients ? Tout l'enjeu est d'**aligner la gestion des données sur cet objectif principal et plus largement de la placer comme une contributrice de la stratégie de l'entreprise**, ce à travers quatre conditions principales :



Différents styles de stratégies sont alors possibles. Thomas H. Davenport estimait dès 2017 que les entreprises pouvaient adopter des stratégies offensives ou défensives en matière de data, en affirmant que certains secteurs de l'économie pouvaient être portés naturellement sur l'une ou sur l'autre³. Dans un contexte concurrentiel fort, les retailers seraient amenés à développer une stratégie data offensive (recours intensif à l'analytics, à l'exposition et aux échanges de données avec les partenaires et les clients), à rebours d'un secteur de la santé confronté une forte réglementation, porté sur le défensif (sécurité, contrôle et standardisation).

Observons que de manière générale, **la donnée contribue à la stratégie d'entreprise soit sur un axe interne (l'organisation) soit sur un axe externe (le modèle d'affaire)**. Selon les secteurs, les contextes économiques et réglementaires, chaque entreprise peut assigner des objectifs différents à sa stratégie data :

³ Thomas H. Davenport et Leandro Dallemule, "What's your data strategy?", Harvard Business Review, mai - juin 2017.



Les « **performeurs** » mettent l'accent sur l'utilisation intensive des données dans la **gestion de leurs processus et l'aide à la décision**. Les secteurs industriels et des commodités adoptent régulièrement ce positionnement.



Les « **faiseurs de marchés** » axent l'utilisation des données pour **compléter, voir renouveler leur modèle d'affaire**. On y retrouve principalement les entreprises data centric dont la donnée constitue historiquement le cœur d'activité (nouvelles technologies).



Les « **data champions** » combinent les deux, et deviendront vraisemblablement la **norme d'entreprise** dans quelques années.

Où se classe votre entreprise sur ces deux axes ?

