



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Enlighten. Lead. Change.



STRATÉGIE DATA ET CRÉATION DE VALEUR

BAROMÈTRE METRADATA

CHAIRE STRATÉGIE ET GOUVERNANCE DE L'INFORMATION
SEPTEMBRE 2024



Elise Van Gastel
Head of Data Governance & Data
Change management, Covéa

« A l'aune de l'accélération de l'intelligence artificielle (et l'IA générative pour certains acteurs), les entreprises qui ont progressé en maturité sur la gouvernance de la donnée, comprennent la nécessité de mettre en place une gouvernance de l'IA. Pour cultiver l'excellence opérationnelle au service de la satisfaction de nos clients, cela nécessite de disposer d'une gouvernance solide garantissant la mise à disposition de données idoines, de socles techniques adaptés avec les investissements nécessaires à la clé, et d'une organisation et de méthodes de travail permettant de réunir les compétences pluridisciplinaires nécessaires pour mettre en œuvre et passer à l'échelle les cas d'usage ».



Laurent Chata
Partner Digital & Data Strategy
chez Devoteam Digital Impulse

« 2024 marquera un tournant dans l'histoire de la Data en entreprise. Grâce à l'avènement de l'IA et de l'IA générative, la gouvernance de la donnée a enfin une justification audible par les directions générales : "Pas d'IA sans Data". Nous avons constaté au travers de cette étude dont vous allez découvrir les résultats que la maturité sur ce sujet a augmenté en 2024 par rapport à 2023. Pour autant, c'est un processus long mais indispensable pour que les organisations tirent pleinement profit de leur patrimoine Data au travers de l'IA mais également pour des usages plus analytiques. Il est très clair que les entreprises qui prendront l'avantage sur la concurrence autour des sujets d'IA et d'IA générative seront celles qui sauront alimenter leurs modèles avec des données contextuelles de qualité. Il y a donc fort à parier que la stratégie et la gouvernance de l'information sera un des focus des prochaines années. Bonne lecture à vous ! »

SOMMAIRE

Préface	5
Introduction	9
1. Les données – une mine de valeur ?	10
2. Gouvernance des données – quelle maturité ?	16
3. Ambition data des entreprises – quels moyens ?	22
4. Stratégie data – quelles dimensions privilégier ?	29
5. L'actualité - intelligence artificielle et impact sociétal ?	41
6. Stratégie data – l'avenir ?	47
Conclusion	50
Annexes	51

Partenaires fondateurs



Nouveaux partenaires



PRÉFACE



Vincenzo Vinzi

Directeur général, ESSEC Business School

Les mots *dons* et *données* proviennent de la même racine latine. Les informations numériques constituent donc autant de dons potentiels, mais qui ne sont pas données pour autant.

En effet, construire et valoriser le capital informationnel d'une organisation vont bien au-delà de la seule mise en conformité. Cela nécessite d'englober, dans la stratégie des data comme dans sa mise en œuvre, les processus métiers et les facteurs humains, technologiques, financiers...

Ce deuxième baromètre a été affiné par la chaire Stratégie et gouvernance de l'information de l'ESSEC pour justement éclairer toutes les facettes de ce diamant brut appelé « données ». Cette mise en perspective s'appuie sur les recherches académiques des professeurs de la chaire et sur les expertises métiers des entreprises partenaires.

La gouvernance des données a ainsi été passée au crible de ce baromètre, en analysant notamment comment la démocratisation de l'intelligence artificielle a changé, en un an, la donne, éclairant le besoin d'une donnée de qualité, pour alimenter des algorithmes qui doivent générer des modèles fiables et robustes.

Depuis 1907, notre marque de fabrique a toujours consisté à fonder nos enseignements et nos recherches sur un postulat humaniste. Dans cette optique, la mesure par la donnée se doit de rester mesurée. Ainsi, si la data représente un actif essentiel (pour évaluer et améliorer les opérations, identifier des opportunités, prévenir les risques), elle ne saurait constituer une finalité en soi.

En effet, des pans fondamentaux des sociétés humaines (les imaginaires, les valeurs, l'éthique, les interactions, l'intuition, la créativité) restent inassimilables en bases de données. Le pilotage par la donnée doit donc s'accompagner d'outils et de connaissances puisées dans les sciences humaines, qu'il s'agisse d'anthropologie, de sociologie, de psychologie, de géopolitique...

Investir seulement dans le comment et le mesurable (les données, l'IA, le numérique) serait non seulement réducteur mais risqué si, en parallèle, les organisations n'investissaient pas dans le pourquoi ? (le sens de leurs actions, les enjeux sociaux, écologiques et éthiques). Et dans cette optique, ce baromètre apporte un signal positif : comme l'an dernier, on constate que, dans un tiers des entreprises étudiées, les équipes en charge des données sont déjà parties prenantes de l'élaboration des critères ESG (environnement, social, gouvernance) et des métriques associées. Toutefois, cette année, elles sont uniquement 10 % à déclarer ne pas avoir entamé de réflexion sur le sujet.

Organisme académique de renommée internationale, l'ESSEC continuera ainsi de prôner et de développer ces deux plans complémentaires que sont les sciences du numérique et les sciences humaines.

Je tiens à remercier sincèrement la professeure Isabelle Comyn-Wattiau et les acteurs de la Chaire et ses partenaires, pour leurs travaux pertinents et de grande qualité.



Stéphane Royer
Chief Data Officer de Thales

THALES est fier d'être partenaire de la chaire « Stratégie et Gouvernance de l'Information » de l'ESSEC depuis l'année dernière. Notre engagement dans ce partenariat vise à renforcer la recherche et l'enseignement des pratiques de gouvernance et de bonne gestion des données. C'est un domaine essentiel pour répondre aux enjeux stratégiques autour de la data. Or, contrairement à la Data Science, la gouvernance des données est restée sous-estimée et rarement mesurée de manière globale.

Ce deuxième baromètre METRADA offre un panorama précis sur la maturité des entreprises en matière de gouvernance des données et de l'information. Il révèle une accélération notable des transformations liées aux données au cours de la dernière année. Les entreprises ont compris qu'à l'ère où l'information circule à une vitesse fulgurante et où les données sont au cœur de la création de valeur, leur gestion et leur gouvernance ne peuvent plus être laissées au hasard.

À la lecture de ce nouveau baromètre, plusieurs éléments font écho à l'expérience de THALES. Depuis six ans, nous avons identifié des leviers clés qui accélèrent l'implémentation efficace de la gouvernance des données.

Le premier de ces leviers est la capacité à démontrer l'impact positif de la gouvernance des données sur l'entreprise. Pour maintenir un financement adéquat et l'attention des dirigeants, il est crucial de montrer clairement les bénéfices tangibles de la gouvernance des données, qu'il s'agisse d'améliorer les produits et services, d'optimiser l'efficacité opérationnelle ou de réduire les risques liés aux données. Le baromètre souligne que les entreprises ont réussi à associer la gouvernance des données à des objectifs opérationnels ou stratégiques partiellement atteints, ce qui en fait un axe désormais capital pour les entreprises interrogées.

Un autre levier essentiel est la diffusion d'une culture des données au sein des organisations. La sensibilisation des parties prenantes à l'importance de la gouvernance des

données et l'intégration de cette culture à tous les niveaux hiérarchiques sont déterminantes pour la réussite des initiatives de gouvernance. Ce déploiement de la culture data doit s'accompagner de la mise en place de responsabilités et rôles spécifiques, souvent peu compris et peu normés.

Ces leviers clés ont été déterminants pour THALES depuis le lancement de notre transformation par les données. Nous maîtrisons désormais bien mieux nos données tout au long de leur cycle de vie et sommes prêts à exploiter pleinement leur potentiel stratégique. En effet, la bonne qualité et la gouvernance des données sont les prérequis indispensables pour tirer parti des applications avancées de la donnée comme l'IA générative.

J'espère que la lecture de ce nouveau baromètre vous éclairera, guidera vos orientations stratégiques ou renforcera vos convictions. Quoi qu'il en soit, je suis convaincu que l'accélération que nous constatons sera encore plus marquée lors de la prochaine édition. Bonne lecture.



Olivier Nicollin
CEO de Nicomatic

Nicomatic a rejoint la chaire "Stratégie et gouvernance de l'information" portée par l'ESSEC en 2023.

Notre ETI familiale et industrielle veut être créatrice de lien entre les écosystèmes pour le progrès de l'humanité.

Quoi de mieux que la collaboration entre des chercheurs et des sociétés privées pour diffuser cette connaissance porteuse de ce sens ?

Ce nouveau baromètre MetraData 2024 sera repris dans de multiples publications scientifiques marquant le rayonnement de ces travaux structurants. Pour les entreprises, au-delà de la prise de conscience de l'importance de la gouvernance de la donnée, nos enjeux de valorisation de celles-ci sont consubstantiels de notre raison d'être.

Cette priorité stratégique doit être partagée pour que sa puissance transformatrice puisse être révélée. Nicomatic est à l'interface de multiples systèmes et nous percevons pleinement les mouvements tectoniques de notre environnement changeant.

Ces opportunités ont besoin d'être visualisées, enrichies, engageantes et utiles pour tous.

Ces notions d'éthique portées par les données doivent être portées en transverse dans toutes les interfaces de nos réseaux.

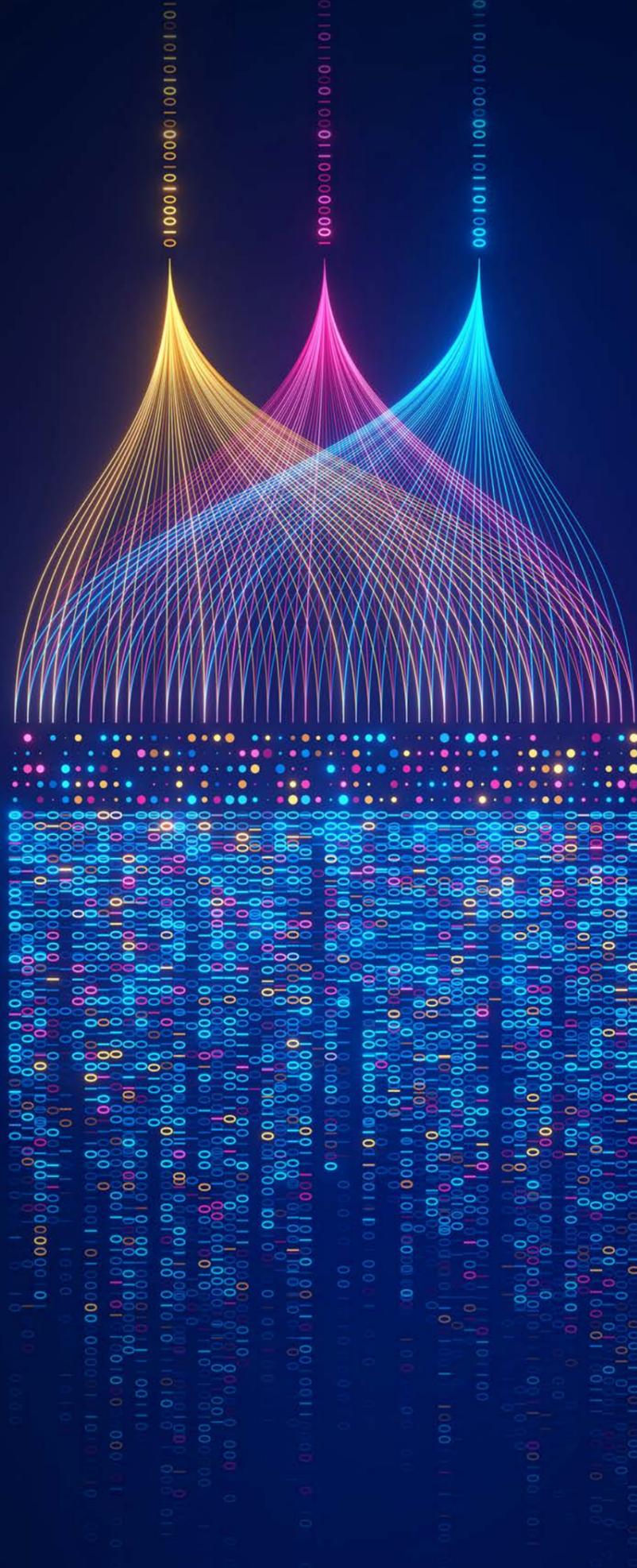
Le rôle des leaders de création de ces valeurs ne doit pas être concentré dans les mains de quelques spécialistes mais vers les activités transformées par ces connaissances.

J'encourage en l'occurrence la diffusion la plus large possible à l'intérieur de nos organisations et de nos relations de ces études inspirantes. Découlant de cette philosophie, nous pouvons nous interroger sur la propriété de la donnée et ses impacts sur la création de valeur.

Nous chérissons nos données et nous en concevons la valeur, beaucoup de travail pour transformer nos organisations reste à accomplir. Au-delà de l'utilisation de la donnée pour nos prises de décisions, l'intégration de volumes et de types d'informations toujours plus vastes mérite une nouvelle gouvernance basée sur la confiance et un nouveau partage de la valeur ainsi créée.

Ce champ de recherche et d'applications concrètes en découlant est tout l'objectif de l'évolution de cette chaire.

Je vous souhaite à la lecture de cette étude une envie renouvelée d'ouverture vers des opportunités sans limites.



EXECUTIVE SUMMARY RÉSUMÉ

Les entreprises et organisations françaises font face à un environnement complexe qu'elles doivent comprendre pour définir une stratégie à la hauteur de leurs ambitions. Dans ce contexte, la maîtrise des données et de l'information est un impératif. L'utilisation des données en tant qu'actif stratégique est une étape essentielle, les transformant en un actif intangible à gérer plus efficacement. La définition d'une stratégie en matière de données est un élément important de l'optimisation de la valeur des données. C'est également une étape essentielle pour minimiser les coûts et les risques inhérents.

La Chaire Stratégie et Gouvernance de l'Information de l'Essec est un lieu privilégié de réflexion sur la stratégie des données. Avec ses partenaires Covéa, Devoteam, Decathlon, Thales et Nicomatic, la Chaire développe un programme d'études et de recherches, dont un baromètre dédié à l'évaluation de la maturité des organisations et des entreprises en matière de stratégie des données.

Cette deuxième édition du baromètre recueille la parole de 122 experts, fournissant une vue d'ensemble des organisations françaises engagées dans des approches fondées sur les données. Elle met en évidence leur rôle central dans la recherche d'une meilleure efficacité. Elle confirme également l'intérêt croissant des dirigeants, à tous les niveaux de l'organisation, pour les outils d'évaluation de leur stratégie en matière de données.

La majorité des personnes interrogées ont indiqué que l'optimisation de la valeur des données était leur principal objectif. Les entreprises peuvent tirer de la valeur de leurs données en améliorant les processus opérationnels et en enrichissant les produits et services.

Nous avons également analysé comment les directions data peuvent contribuer de manière proactive à la définition des critères ESG et comment l'intelligence artificielle peut être exploitée pour réaliser la valeur des données.

INTRODUCTION

La presse spécialisée et le grand public se font quotidiennement l'écho d'initiatives axées sur les données. Les entreprises spécialisées dans les données attirent de plus en plus de jeunes talents. Il y a pléthore d'histoires à succès retentissantes de start-ups qui ont su utiliser les données sous un angle nouveau. De nombreuses entreprises et organisations de toutes sortes se précipitent pour tirer le meilleur parti de leurs données, au prix d'investissements importants. D'autres sont plus prudentes, se demandant si ces investissements sont justifiés dans leur propre contexte.

De nombreuses études sont régulièrement publiées pour alimenter la réflexion des décideurs sur le sujet. Des cabinets de conseil publient des livres blancs pour éclairer le sujet et démontrer leur expertise. Ils stimulent la réflexion, mais ne sont pas toujours suffisants pour évaluer objectivement la situation des entreprises françaises dans ce domaine complexe.

Dans le cadre de la Chaire Stratégie et Gouvernance de l'Information de l'Essec, nous avons mis en place un outil permettant de mesurer l'état d'avancement des organisations françaises dans leur démarche de valorisation des données. Nous menons des études indépendantes pour mieux comprendre les spécificités d'une stratégie orientée données et leur gouvernance efficace.

Ce rapport est la deuxième édition du Baromètre METRADATA, qui vise à suivre l'évolution de la maturité des données des entreprises et organisations françaises dans le temps, les leviers et obstacles qu'elles perçoivent, et le rôle des données dans leur stratégie.

En termes de méthodologie, nous avons développé un questionnaire qui recueille la perception du concept de gouvernance des données et de l'information, son opérationnalisation dans l'entreprise ou l'organisation, ses acteurs clés, le contexte et les plans d'évolution. Avec l'aide de la junior entreprise de l'Essec, nous avons administré ce

questionnaire par voie électronique. Nous avons reçu 122 réponses, que nous avons utilisées pour rédiger ce rapport. Ce baromètre met la lumière sur des faits établis, comme l'importance des facteurs organisationnels et humains, bien avant les aspects financiers pour améliorer la gouvernance des données. D'autres résultats sont plus nouveaux, notamment :

- Maximiser la valeur des données est confirmé comme une ambition largement partagée par les organisations françaises, notamment les plus grandes.
- L'amélioration des processus métiers grâce à l'exploitation de la donnée est toujours largement attestée.
- La qualité (sécurité, disponibilité, fiabilité, réutilisabilité, etc.) des données est déclarée excellente ou très bonne.
- Plus de deux tiers des entreprises jugent que la gouvernance de leurs données est en ligne avec leurs objectifs stratégiques.
- L'objectif d'une meilleure performance de l'organisation, souvent accompagné de la mise en place du RGPD, est un élément déclencheur qui conduit les responsables à se préoccuper de la gouvernance des données dans plus de la moitié des entreprises.
- Dans plus de 40 % des organisations, c'est la DSI qui est en charge de la gouvernance des données.
- Dans plus de 50 % des cas, le dialogue entre les directions métiers et les responsables de la gouvernance des données est bon voire excellent.
- L'actualité sur l'IA générative a boosté la réflexion et l'expérimentation dans beaucoup d'entreprises, notamment les plus grandes.
- Plus de la moitié des répondants considèrent que l'engagement de la direction générale et la montée en compétences des collaborateurs sont des leviers importants pour faciliter l'implantation de la gouvernance des données.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Les entreprises investissent d'importantes ressources humaines et financières dans la gestion des données. Leur ambition est claire : mettre ces données au service de leur stratégie. Nous avons mené cette étude pour analyser cette ambition et mesurer l'adéquation des moyens qui y sont consacrés. Une bonne gestion des données suppose la mise en place d'une gouvernance efficace et efficiente. Cette maturité se mesure. Une enquête a été menée auprès de 122 entreprises et organisations françaises au début de l'année 2024. Nous avons diffusé un questionnaire en ligne de 40 questions auprès de dirigeants d'entreprises, de directeurs des systèmes d'information, de directeurs des données et de directeurs fonctionnels d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Nous avons également réalisé un certain nombre d'entretiens avec des experts du domaine. Dans cette étude, nous utilisons indifféremment les termes de donnée et d'information. En matière d'analyse, nous avons réalisé des croisements simples et construit deux scores pour évaluer l'ambition de l'organisation en matière de stratégie data et les moyens qu'elle met en œuvre dans ce sens. Ces indicateurs sont le fondement de ce baromètre.



1

LES DONNÉES – UNE MINE DE VALEUR ?

Les entreprises et les organisations investissent des ressources humaines, technologiques et financières considérables dans la gestion des données et de l'information. La question de la rentabilité de ces investissements est fondamentale, même si peu d'études s'y intéressent. L'évaluation de la valeur tirée de ces données permet de mieux maîtriser ce retour sur investissement (ROI). Chaque organisation, en fonction de son contexte et de son histoire, évolue à des rythmes différents vers une meilleure compréhension des concepts de valeur des données et de gouvernance des données.

Les termes *donnée* et *information* sont souvent utilisés de manière interchangeable. Dans la majorité des cas, cependant, les données sont brutes, tandis que l'information est le résultat de la mise en contexte des données. Les systèmes d'information traitent les données et génèrent ainsi de l'information, qui peut non seulement aider à la prise de décision, mais aussi être un matériau omniprésent dans la réalisation des processus de gestion. Dans l'enquête, nous avons choisi de mentionner les deux termes *donnée* et *information* chaque fois que possible afin d'éviter tout biais qui pourrait résulter de compréhensions légèrement différentes.

La valeur des données peut être comprise de plusieurs manières. Elle peut être considérée du point de vue de la valeur patrimoniale, de la valeur historique ou de la valeur commerciale. Du point de vue de l'évaluation du retour sur investissement, la valeur est celle qui peut être dérivée de l'investissement réalisé, qu'il s'agisse de technologie, de ressources humaines, de ressources financières ou d'autres actifs. Pour être évaluées, ces différentes dimensions

doivent être comparables et réduites à une unité monétaire. Cependant, la valeur des données est définie plus largement selon trois dimensions : 1) la dimension juridique, qui permet à l'organisation d'assurer la conformité et de gérer les risques liés à l'information ; 2) la dimension métier, au sein de laquelle la gestion des données permet d'enregistrer les actions opérationnelles des différents métiers de l'entreprise ; 3) la dimension historique, définie par l'impact des données sur les flux de trésorerie. Toutefois, la valeur ainsi estimée est brute. Cette valorisation ne prend pas en compte le risque associé à toutes les opérations sur les données, ni le coût généré par ces opérations.

LES TROIS DIMENSIONS DE LA VALEUR

Dans cette étude, nous définissons la valeur des données en termes de trois dimensions interdépendantes :

- 1) la valeur en tant que telle que peuvent apporter les données, soit comme valeur d'échange, soit comme valeur d'usage,
- 2) le coût de gestion de ces données tout au long de leur cycle de vie, y compris le coût d'acquisition, de préparation, de stockage, de mise à disposition, d'utilisation, de partage et de destruction,
- 3) le risque associé aux données, qu'il soit opérationnel, stratégique ou juridique.

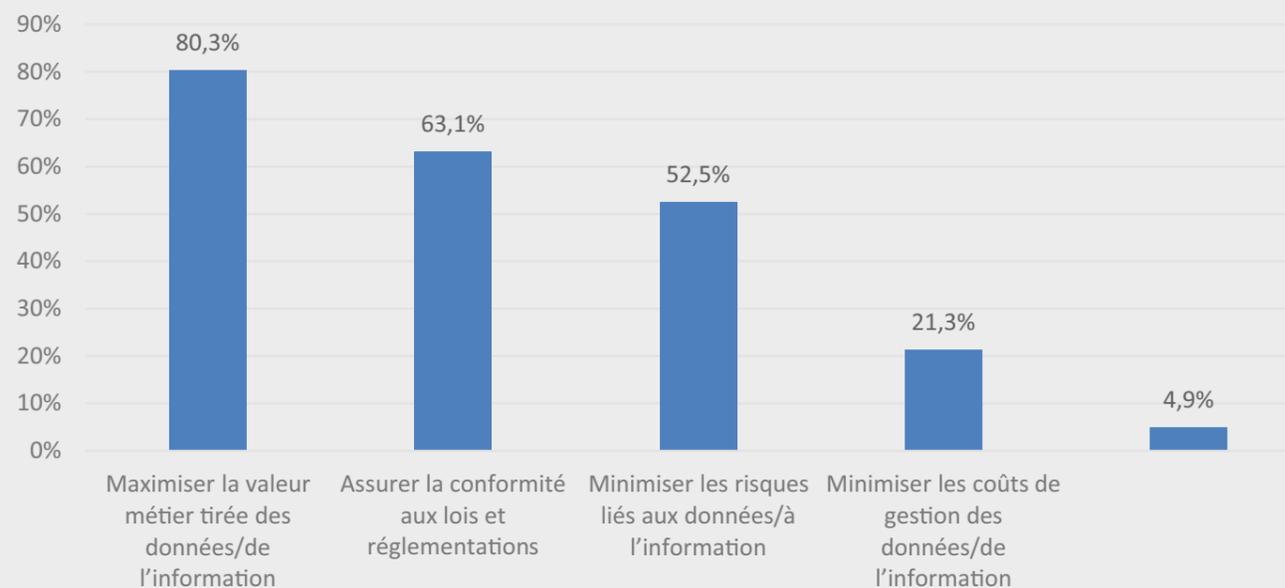
Le coût et le risque associés aux données sont déduits de la valeur réelle dérivée de leur utilisation ou de leur monétisation.

En tant qu'actifs de l'entreprise, les données nécessitent la même gouvernance que les ressources humaines, les biens immobiliers ou tout autre actif stratégique. La gouvernance des données peut donc être définie par un triple objectif : maximiser la valeur des données tout en minimisant les risques et les coûts associés.

Même si ces trois dimensions sont a priori indépendantes, force est de constater qu'elles sont souvent considérées de manière séquentielle dans les organisations : l'aspect coût est le premier à être considéré. Le risque est souvent la deuxième dimension que les entreprises considèrent. Elle entre notamment en jeu avec la prise de conscience des réglementations et des difficultés de gestion de l'information. La reconnaissance de la valeur des données est une troisième étape plus complexe pour de nombreuses organisations, mais qui leur permet de justifier les investissements réalisés pour gérer l'information tout au long de son cycle de vie.

Interrogés sur leurs objectifs en matière de gouvernance des données et de l'information, 80 % des répondants classent en premier la maximisation de la valeur métier. Cela conforte et renforce considérablement les résultats de la précédente mesure qui était à 67 % pour la même modalité. Près de 63 % mentionnent la conformité aux lois et réglementation comme un objectif principal. Pour plus de 52 % des organisations, la minimisation des risques liés aux données est aussi un but important. Ces deux aspects conformité et risques sont aussi en augmentation, plus légère cependant. En revanche, on note une légère diminution des répondants qui considèrent qu'en minimiser les coûts constitue aussi un objectif principal (Figure 1).

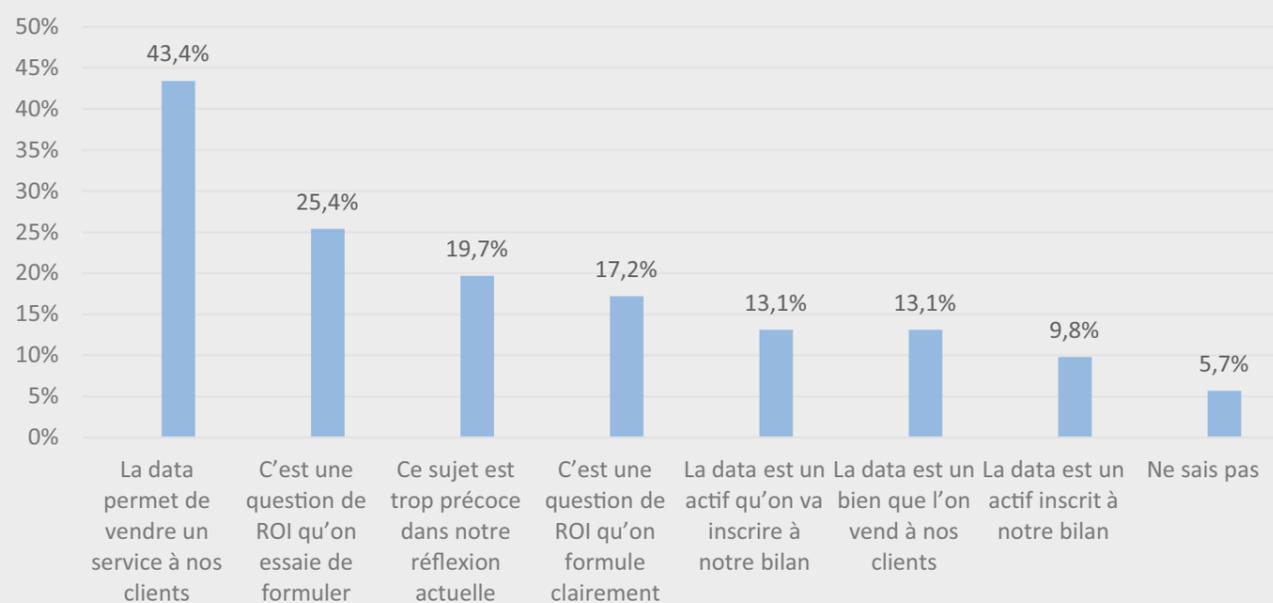
Figure 1. Quels sont aujourd'hui les objectifs principaux de la Gouvernance des données et de l'information au sein de votre entreprise ?



Si l'on croise ces réponses avec la taille de l'entreprise exprimée en nombre de salariés, il ressort que ce sont davantage les petites structures qui mentionnent la minimisation des coûts. En revanche le secteur d'activité (privé, public, parapublic, associatif), le niveau de responsabilité du répondant et son ancienneté n'impactent pas significativement les réponses. Rappelons que, dans notre précédent baromètre, les répondants de niveau manager ou directeur mentionnaient davantage la conformité aux lois et réglementations que les cadres dirigeants (vice-présidents ou directeurs généraux).

Il existe deux façons principales de valoriser les données : en tant que valeur d'échange, la donnée peut être monnayée en tant que telle ou associée à un service. Elle a aussi une valeur d'usage, dès lors qu'elle peut être utilisée pour mieux comprendre l'écosystème, le client, le marché, etc. Nous avons demandé à nos interlocuteurs de décrire leur approche de la valeur des données. Près de la moitié des répondants estiment que la data permet de vendre un service à leurs clients (43 %), en nette progression : ils étaient environ 37 % dans le précédent baromètre. 25 % mentionnent le fait qu'ils essaient de formuler la valeur de la donnée sous la forme d'un retour sur investissement. 17 % déclarent déjà l'avoir formulé. 9,8 % affirment que la data est un actif inscrit à leur bilan. Pour 13 %, inscrire la data à leur bilan est en projet. À noter que moins de 20 % considèrent que ce sujet est trop précoce dans leur réflexion actuelle, en nette diminution par rapport au précédent baromètre (28,1 %). Enfin, plus de 13 % déclarent une activité de ventes de données (Figure 2).

Figure 2. De quelles façons prenez-vous en compte la valeur de la donnée dans votre organisation ?

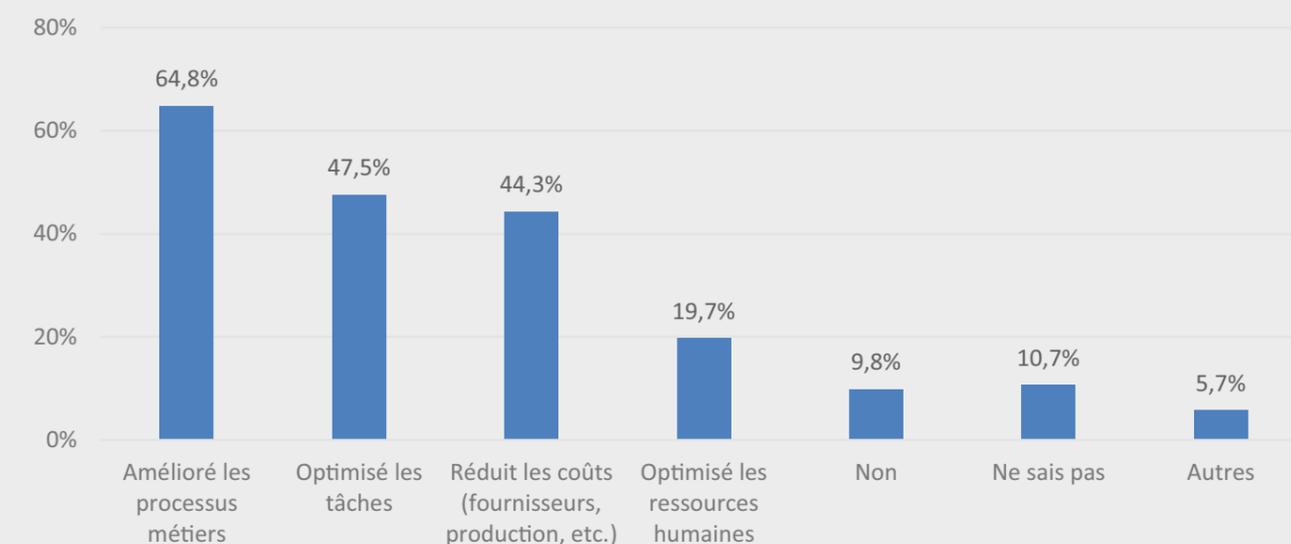


Dans notre échantillon, les petites entreprises (moins de 10 salariés) semblent mieux appréhender ce concept de valeur de la donnée. Elles sont 67 % à déclarer que la donnée permet de vendre un service à leurs clients (alors que, sur l'ensemble de l'échantillon, elles sont seulement 43 %). Ces mêmes petites entreprises sont 33 % à vendre de la data. Si l'on croise cette réponse avec la taille de l'entreprise en nombre de salariés, il ne se dégage aucune tendance. Le croisement avec le secteur d'activité ou avec le niveau de responsabilité du répondant n'impacte pas significativement la réponse.

Il est difficile de démontrer et de mesurer le lien entre l'exploitation des données et l'efficacité interne des organisations. Notre étude permet de mieux comprendre cette relation.

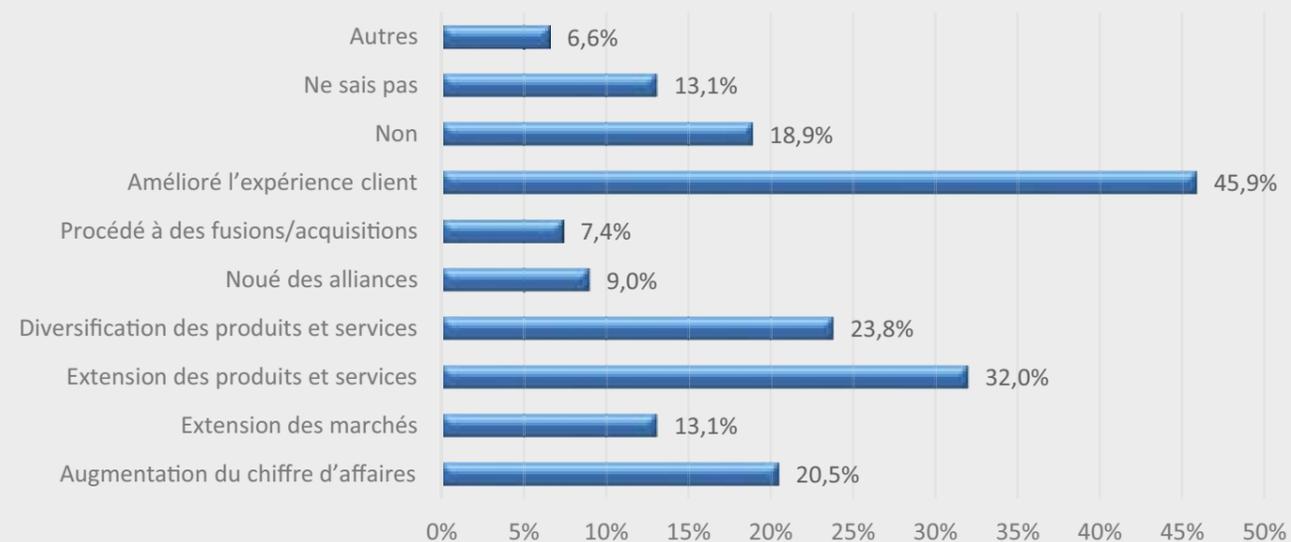
À la question de l'usage de la donnée pour l'amélioration de leur efficacité interne, 64,8 % des entreprises déclarent avoir amélioré leurs processus métiers. 47,5 % affirment qu'ils ont pu, grâce à la donnée, optimiser les tâches ponctuant ces processus. 44,3 % ont réduit les coûts et près de 20 % sont à même d'optimiser les ressources humaines (Figure 3). Ces chiffres sont remarquablement stables par rapport à la mesure précédente.

Figure 3. Avez-vous pu, grâce à la collecte et l'analyse de données, améliorer votre efficacité interne ?



Les données sont un moyen d'améliorer le raisonnement des décideurs. Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques, les entreprises et les organisations doivent évaluer les opportunités de croissance, qu'elles soient internes (expansion du marché, des produits et des services, diversification) ou externes (fusions, acquisitions, alliances). Ainsi nos répondants sont 45,9 % à avoir amélioré l'expérience client grâce à la data. À noter que près d'un tiers des organisations interrogées (32 %) affirment que l'exploitation de leurs données leur a permis une extension des produits ou des services. Une proportion moindre (23,8 %) a pu diversifier ses produits ou ses services grâce à ses données. 13 % des répondants ont étendu leur marché avec les produits et services déjà existants, par exemple en menant des campagnes de communication plus efficaces grâce à leur connaissance améliorée des marchés. Notons que 20,5 % des entreprises ou organisations ont pu ainsi augmenter leur chiffre d'affaires. La croissance externe est moins souvent mentionnée même si elle totalise 16,4 % des réponses (nouer des alliances, procéder à des fusions ou acquisitions) (Figure 4). Il est important de souligner que ces réponses sont très comparables à celles obtenues en 2023. Toutefois, la réponse « améliorer l'expérience client » est une nouvelle modalité proposée cette année et qui a recueilli près de 50 % des réponses. Cela ne révèle pas une croissance interne immédiate mais, si nos répondants l'ont cochée, c'est qu'ils sont convaincus que, grâce à leurs données, ils sont en mesure d'espérer une fidélisation de leur clientèle par ce moyen.

Figure 4. Avez-vous pu, grâce à l'exploitation de données, vous développer par croissance interne ou externe ?



LES POINTS SAILLANTS

- 80 % des entreprises interrogées, notamment les plus grandes, ont l'ambition de maximiser la valeur de leurs données
- À la différence de notre constat en 2023, nous notons cette fois que les petites entreprises semblent mieux tirer parti de la data en mentionnant davantage la vente de données ainsi que le service additionnel rendu aux clients
- Deux tiers des répondants affirment avoir amélioré leurs processus métiers grâce à l'exploitation de la donnée et la moitié constatent une optimisation des tâches inhérentes à ces processus
- La croissance interne résultant de l'exploitation de la donnée semble s'exprimer plutôt en amélioration de l'expérience client.



Gilles Camoin
Senior Vice-Président,
Groupe Devoteam

« L'IA ET L'IA GÉNÉRATIVE RENDENT EXPLICITE ET FACILEMENT COMPRÉHENSIBLE LA VALEUR INCROYABLE QUE LA DATA PEUT GÉNÉRER. »

Ce baromètre 2024 reflète en fait l'impact de l'IA générative sur la gouvernance des données. En effet l'IAG illustre et contribue à la prise de conscience de l'étendue de la création de valeur que la data peut apporter. La qualité de la data et sa gouvernance, étant des conditions sine qua non pour que l'IAG soit pertinente, commencent à progresser dans la liste de priorités des dirigeants.

L'IA générative bouscule d'ores et déjà les pratiques et se met à challenger la vision des métiers dans un temps record. La fulgurance de son adoption grand public, fait que la quasi-totalité des dirigeants, poussés au sein de leur propre famille par leurs enfants et par leurs collaborateurs, s'apprentent à mener ou ont déjà engagé des réflexions, plans d'action, pilotes sur ces technologies.

Aujourd'hui, nous sommes au début de l'histoire. Cette technologie va probablement bouleverser les choses : dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, dans le métier de l'entreprise, dans ses offres de services, dans le travail des collaborateurs au quotidien, dans le comportement des clients, etc.

Tout cela ne sera possible que si la qualité et la gouvernance de la Data qui alimente ces moteurs deviennent irréprochables, garantissant ainsi non seulement l'absence d'hallucination mais aussi une certaine éthique. Où chercher la data ? Comment vérifier sa qualité ? Comment alimenter l'IA pour que celle-ci puisse donner des résultats ultra rapides, pertinents et respectueux sans trop halluciner ?

Cela devrait naturellement renforcer les efforts mis en œuvre sur la gouvernance et le management de la qualité de la data ainsi que la multiplication des stratégies de sourcing de la data, pour avoir des bases suffisamment puissantes pour éduquer les modèles et permettre à ceux-ci de donner des réponses pertinentes aux use cases déployés.

Précédemment, les dirigeants avaient une vue lointaine de la valeur que la gouvernance de la donnée pouvait apporter. A quoi bon investir dans un « truc » dont on ne voit pas l'utilité immédiate ? L'IA et l'IAG rendant évident, accessible, prometteur l'apport de valeur de la Data, l'investissement dans sa gouvernance et sa qualité en devient beaucoup plus pertinent et simple à décider.

Même si c'est encore intuitif pour un grand nombre d'entreprises, personne ne peut affirmer que l'IAG n'aura aucun impact sur son métier. L'idée que tous les métiers, les offres de services, les processus opérationnels seront impactés, que cela va changer énormément de choses et qu'il faut anticiper s'impose. Ne pas investir dans la Data, dans sa qualité et sa gouvernance, va devenir une option beaucoup trop risquée et impossible à prendre. Les dirigeants perçoivent cette évidence. On sent petit à petit un niveau de maturité qui progresse autour de ces sujets. Tout est en train d'atteindre un niveau de priorité stratégique.

En fait, la chance de la gouvernance de la data, c'est l'arrivée de l'IAG. Elle fait la démonstration par A+B que l'IA est extrêmement porteuse de valeur et qu'il ne faut pas trop tarder à lui donner son carburant. La gouvernance de la donnée va donc bénéficier de ce mouvement autour de l'IAG. Parce que la démonstration de la valeur est crédible, accessible, compréhensible, un futur se dessine alors allons-y !

2

GOVERNANCE DES DONNÉES – QUELLE MATURITÉ ?

De plus en plus conscientes de la valeur de leurs données, quelle que soit l'utilisation qui en est faite, les entreprises mettent en place des structures de gouvernance pour superviser cet actif précieux. L'objectif de cette étude est d'évaluer la maturité de ce processus de mise en œuvre. Pour ce faire, nous utilisons une approche à plusieurs facettes, englobant les optiques suivantes: la conceptualisation de la gouvernance, l'importance perçue de la gouvernance des données, l'évaluation de sa maturité perçue et l'évaluation de la qualité des données disponibles.

Il convient de noter qu'il n'existe pas de définition largement acceptée de la gouvernance des données et de l'information. L'objectif de la gouvernance des données et de l'information, tel que défini précédemment, est de maximiser la valeur tout en minimisant les coûts et les risques associés. Il s'agit du principal facteur unificateur dans ce domaine. La gouvernance peut être mise en œuvre pour différentes raisons et de différentes manières. Au niveau stratégique, elle peut être exprimée soit de manière autonome, soit comme un sous-ensemble de la gouvernance d'entreprise consacré aux actifs informationnels. À un niveau intermédiaire, elle représente un cadre décrivant les principes de base, les règles et la structure organisationnelle. Enfin, au niveau opérationnel, elle peut être traduite comme l'ensemble des règles mises en place pour gérer les données. Elle repose sur trois piliers: les personnes, les processus et les technologies.

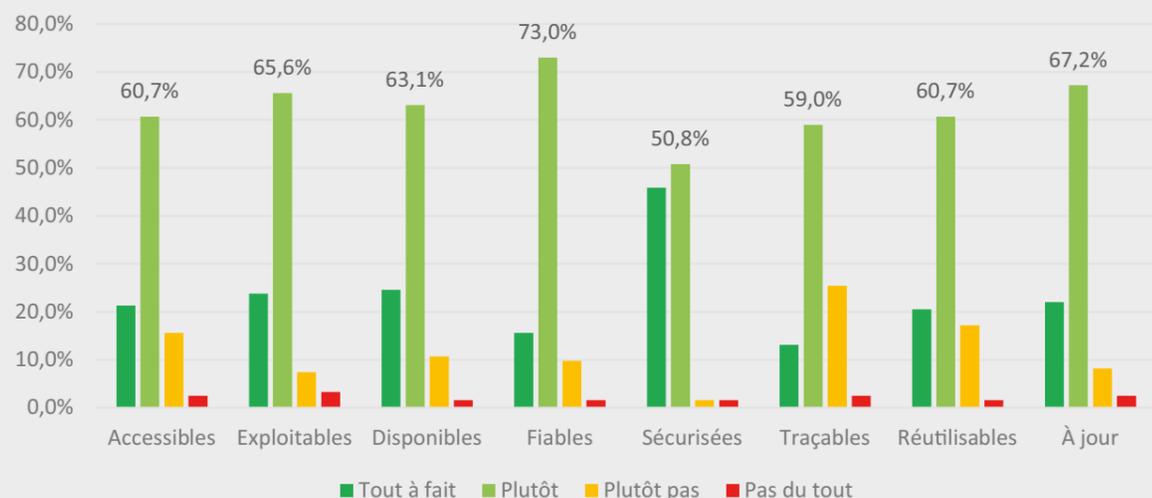
Près d'un tiers des répondants (31 %) estiment que la gouvernance des données et de l'information correspond à une approche stratégique pour maximiser la valeur des données et de l'information en minimisant les coûts et les risques associés. Plus d'un quart (28 %) la définissent comme un cadre décrivant les principes et les règles de base de cette gouvernance, ainsi que la structure de direction. 19 % préfèrent la définir comme un sous-ensemble de la gouvernance d'entreprise. 15 % privilégient un ensemble de moyens (personnes, processus et technologies). Enfin 7 % la définissent comme un ensemble de règles de management des données, plus opérationnelles que les principes de gouvernance (Figure 5). Cette dernière réponse est en net recul puisque 17,5 % des répondants la privilégiaient en 2023. Il est important de noter que la vision présentée ici est celle du répondant, et pas nécessairement celle de l'entreprise en question.

Figure 5. Parmi ces définitions du concept de gouvernance des données et de l'information, laquelle vous semble la plus pertinente ?



Le niveau d'appropriation de la gouvernance peut se révéler au travers de la qualité des données. Interrogés sur leur évaluation de celle-ci, 89 % des répondants estiment que les données et les informations de leur organisation sont à jour et 96 % estiment qu'elles sont sécurisées. 89 % estiment les données fiables et 82 % les considèrent réutilisables. 88 % sont satisfaits par leur disponibilité. Notons toutefois que ces pourcentages sont bruts, agrégeant l'appréciation « tout à fait » et la note « plutôt ». C'est sur le seul aspect de la sécurité que l'appréciation « tout à fait » dépasse les 45 % (45,9 %) (Figure 6).

Figure 6. Diriez-vous que les données et les informations de votre organisation sont :

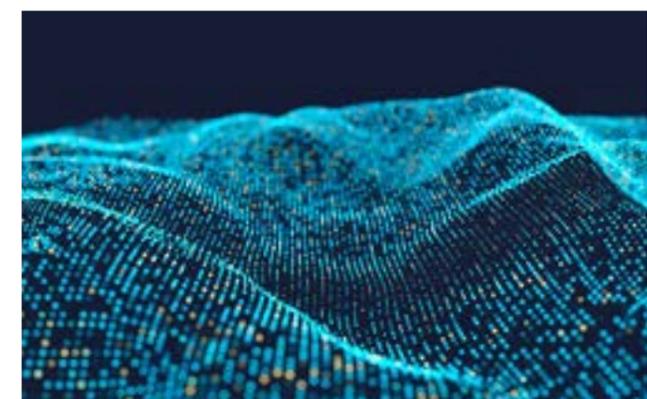


Quant à l'importance de la gouvernance des données, plus de 40 % des répondants considèrent qu'il s'agit d'un sujet au cœur de leur stratégie d'entreprise (44,3 %), ce qui constitue une augmentation conséquente, comparée aux 35,1 % du baromètre précédent. En revanche, on assiste à une diminution du nombre de répondants qui considèrent que c'est un « gros » sujet très important qu'ils doivent mieux prendre en charge (32 % au lieu de 40). En outre, ils sont 13,1 % à déclarer qu'il s'agit d'une opportunité stratégique encore à saisir. Seulement 5,7 % la considèrent comme secondaire au regard de tous les autres enjeux auxquels ils doivent faire face (Figure 7).

Figure 7. Comment percevez-vous l'importance de la gouvernance des données et de l'information dans votre organisation ?



Nous avons confronté ces réponses à la taille de l'organisation (en nombre de salariés). À l'instar du premier baromètre, il ressort que ce sont majoritairement les petites structures qui considèrent le sujet comme secondaire au regard de tous leurs enjeux. À l'inverse, ce sont les plus grosses qui affirment devoir mieux prendre en charge ce sujet très important. L'effet du secteur d'activité sur ce point n'est pas notable.



LE MODÈLE DE MATURITÉ DE LA GOUVERNANCE DES DONNÉES

Le modèle de maturité utilisé dans cette étude comprend les quatre niveaux suivants :

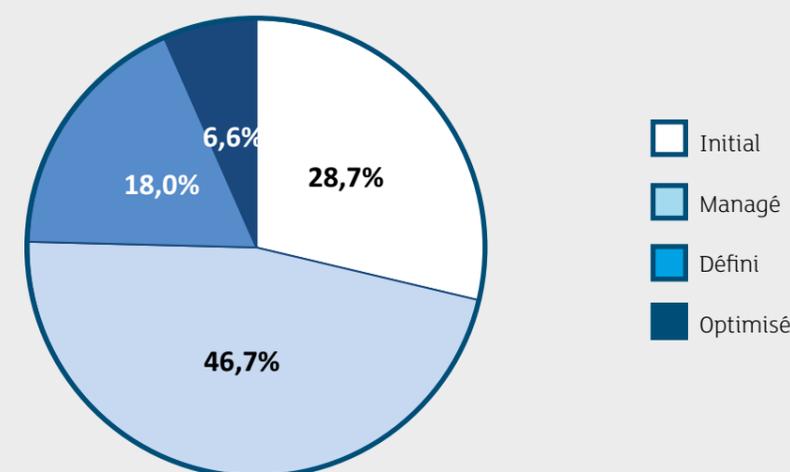
- 1) *Initial* : Couverture minimale des exigences réglementaires, avec une documentation et des contrôles réduits.
- 2) *Managé* : La gouvernance des données et de l'information est mise en œuvre là où elle apporte le plus de valeur ajoutée.
- 3) *Défini* : La gouvernance des données et de l'information est présente à tous les niveaux de l'entreprise.
- 4) *Optimisé* : Les meilleures pratiques de gouvernance des données sont déployées et utilisées efficacement dans l'ensemble de l'organisation. Tous les aspects (qualité, sécurité, etc.) ont atteint un niveau de maturité satisfaisant.

Les modèles de maturité sont des cadres simples permettant de représenter la capacité d'une organisation à s'améliorer en permanence. Ils peuvent être utilisés pour évaluer le degré d'évolution d'une organisation dans un domaine particulier. Ils servent à la fois à évaluer le niveau de maturité atteint et à définir les éléments à mettre en œuvre pour atteindre le niveau suivant.

Une multitude de modèles ont été proposés pour évaluer la gouvernance des données et de l'information dans les organisations. Ces modèles vont de quatre à six niveaux. Le modèle adopté ici comprend quatre niveaux : 1) le niveau initial, où seule la conformité réglementaire est assurée, 2) le niveau géré, où une mise en œuvre partielle de la gouvernance des données est réalisée, 3) le niveau défini, où la gouvernance des données et de l'information est présente dans tous les métiers, 4) et le niveau optimisé, qui constate les meilleures pratiques déployées dans l'ensemble de l'organisation.

Pour plus de 46 % des répondants, le niveau de maturité de leur organisation en matière de gouvernance des données et de l'information est managé tandis que moins de 10 % considèrent que ce niveau est optimisé. Moins d'un tiers (28,7 %) estiment que ce niveau de maturité est à l'état initial. 18 % enfin l'évaluent au niveau défini, signifiant une diffusion de la gouvernance des données dans tous les métiers (Figure 8). On observe ainsi un mouvement significatif des répondants de la modalité « état initial » à la modalité « état managé », les autres réponses étant stables.

Figure 8. Quel est le niveau de maturité de votre organisation en matière de gouvernance des données et de l'information ?



À la lumière de notre enquête, le niveau de maturité de l'organisation en matière de gouvernance de données n'est pas corrélé avec sa taille exprimée en nombre de salariés. Il en est de même pour le secteur d'activité.

LES POINTS SAILLANTS

- Près d'un tiers des répondants définissent la gouvernance des données comme une approche stratégique pour maximiser la valeur des données en minimisant les coûts et les risques associés.
- 96 % des répondants estiment que leurs données sont sécurisées.
- Plus de 88 % estiment que leurs données sont disponibles, fiables et à jour.
- 82 % les considèrent réutilisables.
- Près de la moitié des répondants (44 %) estiment que le sujet de la data est au cœur de leur stratégie d'entreprise, ce qui représente une nette progression.
- Pour plus de 47 % des répondants, le niveau de maturité de leur organisation est managé.
- Nous n'avons pas identifié de corrélation entre le niveau de maturité de l'organisation et sa taille ou son secteur d'activité



Jonathan Janvier

Responsable du Data Office, Thales SIX

« ESPÉRONS QUE LA GOUVERNANCE DES DONNÉES SERA BIENTÔT RECONNUE COMME UN INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE PLUTÔT QU'UN SIMPLE CENTRE DE COÛTS. »

Le baromètre souligne une préoccupation actuelle : montrer que la gouvernance des données crée de la valeur pour l'entreprise et savoir communiquer cette valeur. Bien que souvent perçue à tort comme un poids financier, cette perception évolue grâce à une meilleure compréhension de ses bénéfices, comme le démontre l'étude.

Chez Thales, nous cherchons à valoriser la donnée en la considérant comme un actif à part entière dans notre bilan, en particulier pour tout ce qui concerne la génération de revenus. En parallèle, nous menons un programme pour évaluer l'impact de la data sur notre efficacité opérationnelle et notre chiffre d'affaires. Notre objectif est de comprendre comment la donnée peut contribuer à la création de nouveaux services ou à l'amélioration de nos produits existants. Cette étude nous permettra de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les axes d'amélioration pour augmenter les revenus générés par la data.

Il est surprenant de constater que de nombreuses entreprises considèrent leurs données comme fiables. Cependant, je suis convaincu qu'à mesure que les entreprises lanceront des initiatives d'IA générative, elles réaliseront que la qualité de leurs données est loin d'être optimale. Par conséquent, le sujet sera au cœur de la stratégie data des entreprises ces prochains mois.

L'étude révèle que 76 % des entreprises considèrent la donnée comme très importante, voire stratégique. Ce chiffre n'est pas étonnant, car la plupart des entreprises ont pour objectif de devenir "data driven", en particulier avec l'essor des nouveaux usages. Chez Thales, la qualité des données, notamment, est devenue un enjeu stratégique et est suivie au plus haut niveau du Groupe.

En ce qui concerne la dimension humaine, je suis convaincu que le dialogue entre l'équipe de gouvernance des données et les métiers va s'améliorer progressivement. Lorsque j'ai commencé à animer le réseau des stewards, nous étions perçus comme des extraterrestres. Cependant, grâce à nos initiatives et à l'animation de la communauté, nous avons réussi à nous rapprocher des métiers et à leur faire comprendre l'intérêt de la gouvernance des données. Son déploiement progressif nous permet donc d'améliorer ce dialogue et d'établir une véritable relation de confiance.

Enfin, chez Thales, nous avons pris des engagements forts sur le plan RSE et mesurons la réalisation des objectifs ESG. Tous les managers sont sensibilisés. Au sein du Data Office, nous menons actuellement des études sur la façon dont la gouvernance des données peut contribuer aux objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés.

3



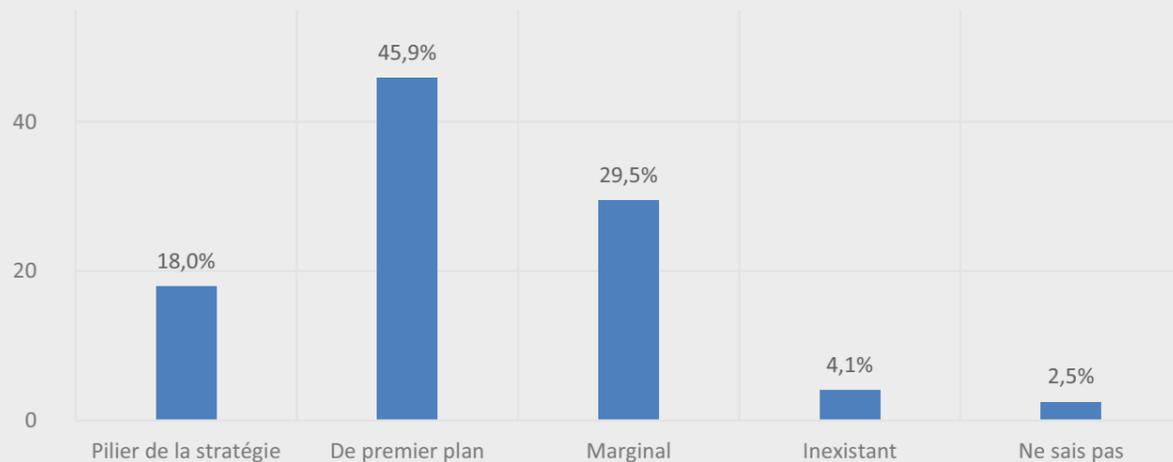
AMBITION DATA DES ENTREPRISES - QUELS MOYENS?

Toute organisation peut utiliser les données pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les moyens déployés pour y parvenir sont variés et visent à mobiliser les données au service de la stratégie.

Le questionnaire a été envoyé à des personnes dont le rôle dans l'entreprise ou l'organisation est, dans la plupart des cas, lié à la donnée et à sa gouvernance. Cela nous a permis d'obtenir des réponses utiles et éclairées. Les perceptions des répondants peuvent être considérées comme pertinentes. L'intérêt des répondants pour l'enquête est un gage de la qualité des réponses, et permet d'examiner avec intérêt le baromètre élaboré de la sorte.

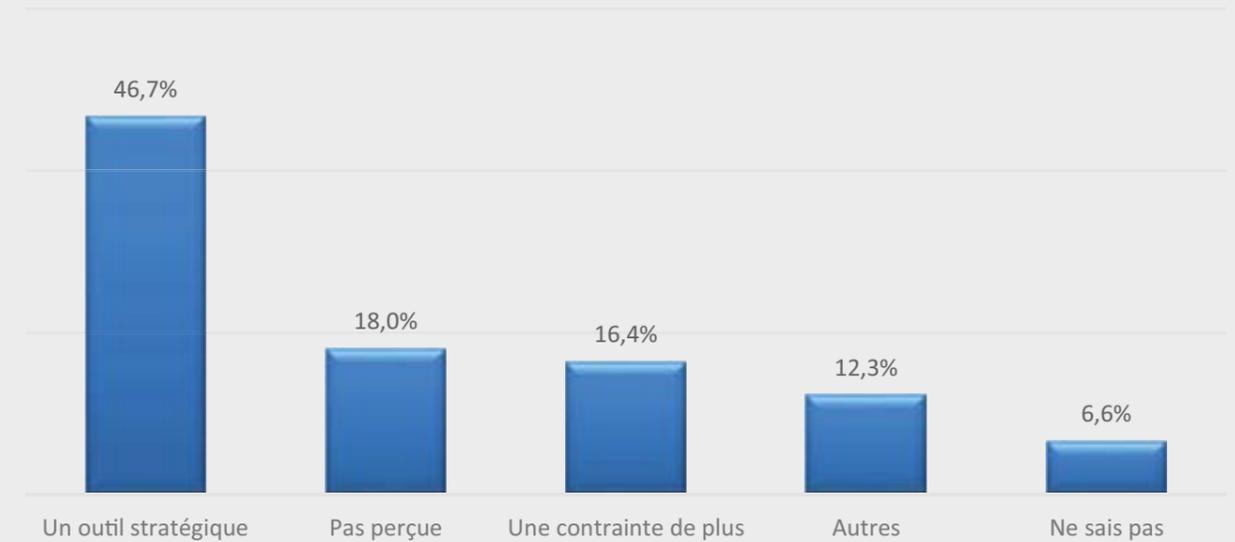
Dans de nombreuses organisations, comme indiqué précédemment, les données peuvent être un moyen de réaliser une ambition stratégique et de générer de la valeur. Pour y parvenir, il est important de mettre en place une structure de gouvernance de ces actifs de données. Nous avons donc interrogé les entreprises sur le rôle de cette gouvernance dans la réalisation de la stratégie de l'organisation. Près de la moitié des répondants estiment que le rôle de la gouvernance des données et de l'information est de premier plan (45,9 %) tandis qu'un tiers d'entre eux jugent que ce rôle est marginal (29,5 %) ou inexistant (4,1 %). Ils sont 18 % à estimer que la gouvernance des données est un pilier de leur stratégie (Figure 9).

Figure 9. Quel est le rôle de la gouvernance des données et de l'information dans la stratégie de votre organisation ?



La question précédente visait à déterminer le point de vue du répondant sur le rôle de la gouvernance des données au sein de son organisation. La question suivante vise à évaluer la perception des cadres supérieurs sur le même sujet. Ainsi, dans plus de 46 % des entreprises interrogées, la fonction gouvernance des données et de l'information est perçue comme un outil stratégique par ses dirigeants. 16,4 % la considèrent comme une contrainte et 18 % ne la perçoivent même pas (Figure 10).

Figure 10. Comment est perçue la fonction gouvernance des données et de l'information dans l'organisation par ses dirigeants ?



Pour que la gouvernance des données soit alignée sur la stratégie de l'organisation, il est nécessaire que cette stratégie soit définie et partagée.

Plus de deux tiers (69,7 %) des personnes interrogées jugent que les priorités relatives à la gouvernance des données et de l'information de l'organisation sont tout à fait ou plutôt en ligne avec les objectifs stratégiques de leur entreprise (Figure 11).

Il est important de noter qu'une proportion significative des répondants est responsable de la gouvernance au sein de son entreprise.

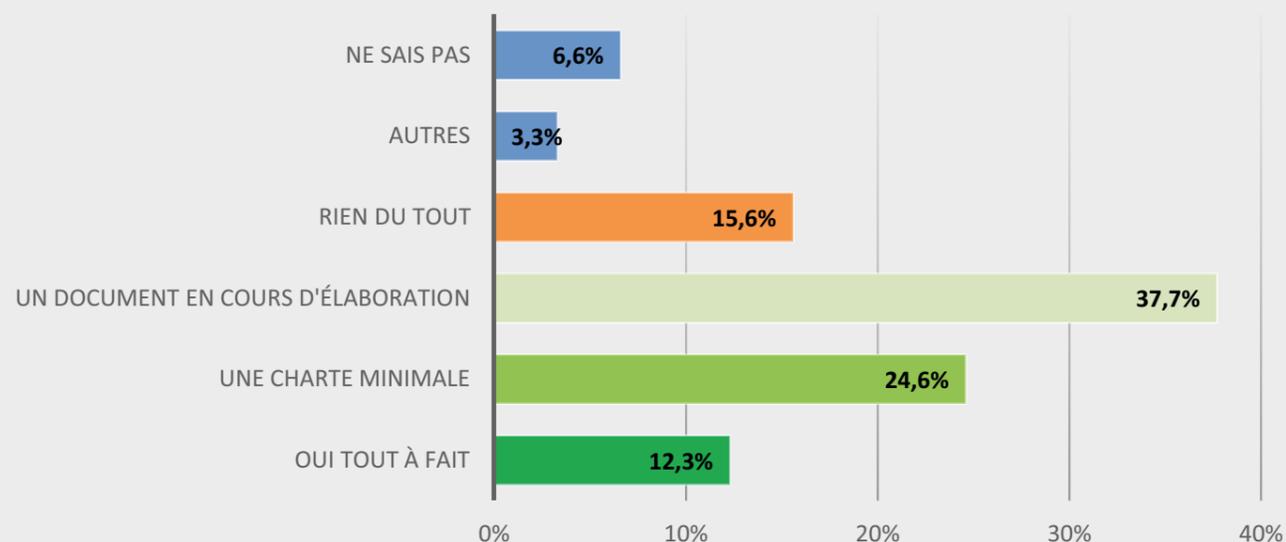
Figure 11. À votre avis, les priorités relatives à la gouvernance des données et de l'information de l'organisation sont-elles en ligne avec ses objectifs stratégiques ?



La taille de l'entreprise (en nombre de salariés) n'est pas un élément significatif dans l'alignement de la gouvernance des données avec la stratégie de celle-ci. Notons que le secteur d'activité ne semble pas dicter une réponse particulière sur ce point. En outre, on ne constate pas de différence significative selon le niveau de responsabilité des répondants. Enfin, plus le répondant a de l'ancienneté, moins il se prononce sur ce sujet.

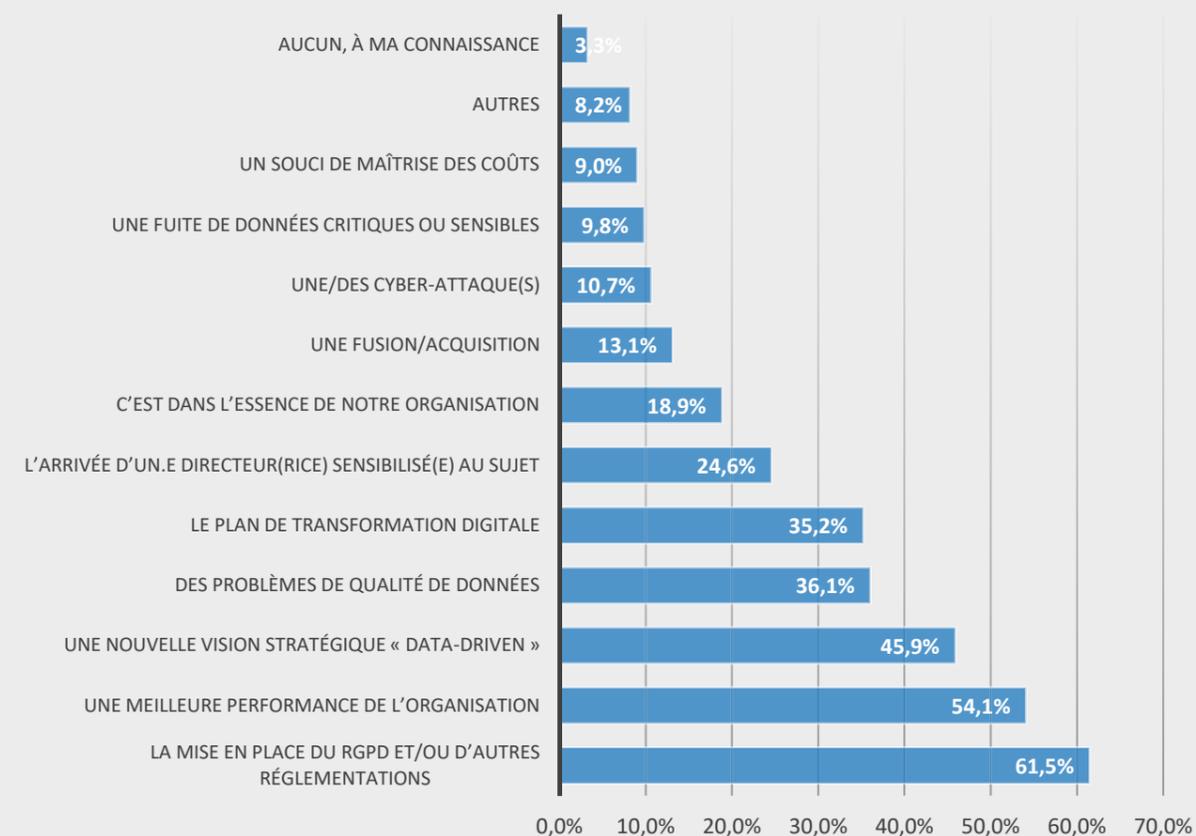
Dans plus d'un tiers des entreprises interrogées, un document relatif à la gouvernance des données et de l'information est en cours d'élaboration (37,7 %) et dans 12 % d'entre elles, il est défini. De plus, un répondant sur quatre déclare que son entreprise dispose d'une charte minimale (Figure 12).

Figure 12. L'entreprise dispose-t-elle d'un schéma stratégique de la gouvernance des données et de l'information formalisé ?



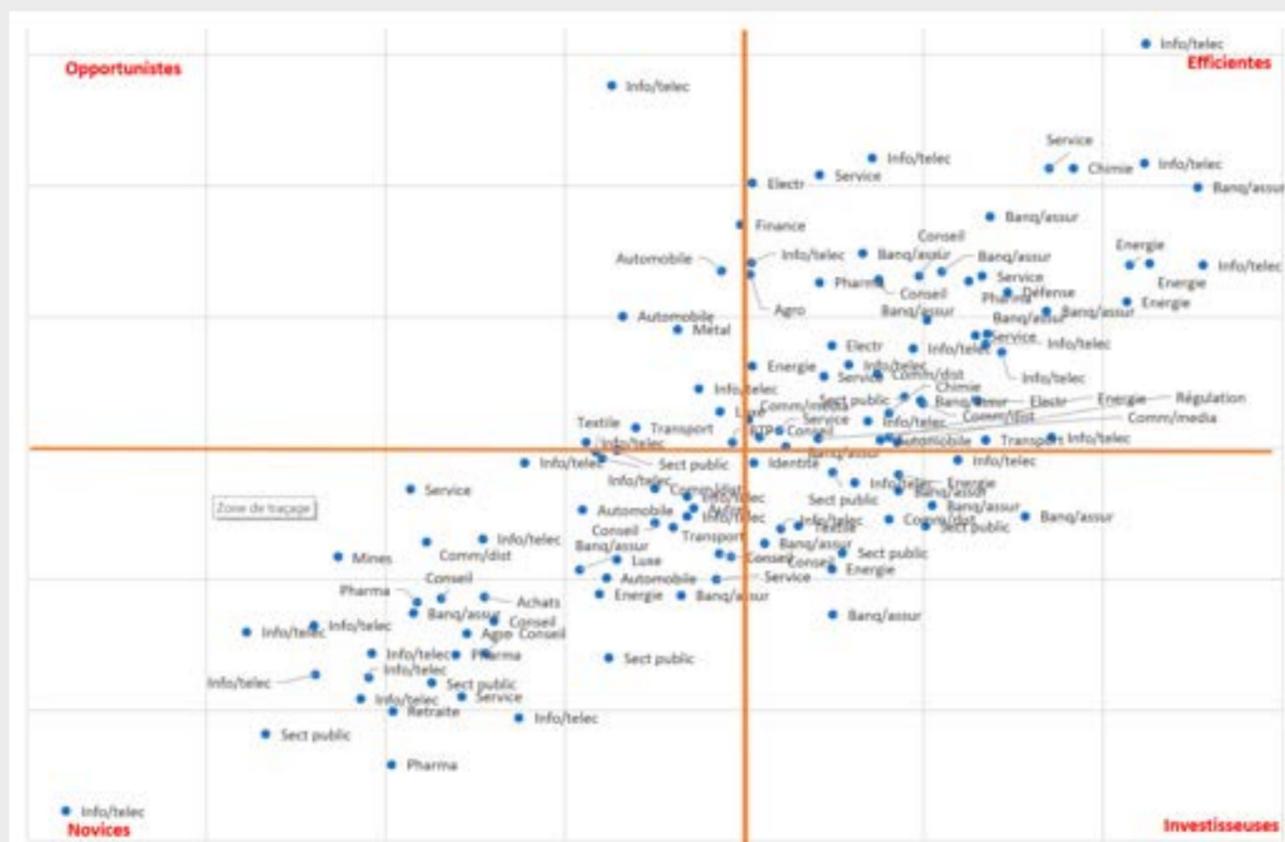
La mise en place du règlement général sur la protection des données (RGPD) a été un élément déclencheur ayant suscité une préoccupation pour la gouvernance des données et de l'information dans 61 % des entreprises interrogées. 54 % mentionnent le besoin d'une meilleure performance de l'organisation. 46 %, quant à eux, invoquent une nouvelle vision stratégique « data driven » pour susciter une préoccupation pour la gouvernance des données et de l'information. Des problèmes de qualité de données semblent aussi de nature à jouer un rôle déclencheur pour 36 % des répondants. De même, le plan de transformation digitale peut être un élément déclencheur dans 35 % des entreprises. L'arrivée d'un directeur ou d'une directrice sensibilisé(e) à ce sujet est un autre élément déclencheur fréquent (24,6 %), toutefois en baisse de 11 % par rapport au baromètre précédent. Pas d'élément déclencheur pour près de 20 % des répondants qui considèrent que cette préoccupation est dans l'essence même de leur organisation. Les opérations de fusion/acquisition sont un élément déclencheur dans 13 % des cas, ce qui est le double du résultat obtenu en 2023. Les problèmes de sécurité (cyberattaques ou fuites de données) sont aussi évoqués (respectivement 11 et 10 %). Dans 9 % des cas, c'est la maîtrise des coûts qui a été déterminante, chiffre en diminution notable puisqu'on avait comptabilisé 16,7 % l'an dernier (Figure 13). Il est important de préciser que cette question a été aménagée à la suite de l'enquête de 2023. En effet, nous avons exploité toutes les réponses Autres fournies l'an dernier pour enrichir les réponses proposées. Cela permet aux répondants de se voir proposer des raisons qu'ils n'auraient pas eu à l'esprit. Ainsi, les réponses « une meilleure performance de l'organisation, une nouvelle vision stratégique data driven, des problèmes de qualité des données, le plan de transformation digitale sont nouvelles et recueillent chacune plus de 35 % des réponses. Cela montre qu'en effet, il y a plutôt un faisceau d'éléments déclencheurs qui conduisent à une préoccupation pour la gouvernance des données et de l'information.

Figure 13. Quel a été l'élément déclencheur qui a suscité une préoccupation pour la gouvernance des données et de l'information dans votre organisation ?



Enfin, l'une des questions les plus cruciales pour les organisations est la capacité à évaluer leur performance par rapport à celle d'autres entités, qu'elles opèrent dans le même domaine d'activité ou non. À cette fin, deux indicateurs ont été construits et croisés : le premier est l'indicateur d'ambition data, qui agrège les éléments stratégiques des entreprises interrogées en termes de données. Cet indicateur quantifie l'importance des données dans les stratégies des entreprises interrogées, le degré d'intégration des données dans leurs stratégies, l'alignement de l'utilisation des données sur l'innovation, ainsi que d'autres questions connexes. Toutes les réponses ont ensuite été comparées à la moyenne. Le deuxième indicateur concerne les ressources humaines, financières et technologiques que l'organisation a allouées en termes de données et de gouvernance des données pour atteindre ses objectifs. Toutes les réponses ont été quantifiées et comparées à la moyenne. Le croisement de ces deux indicateurs permet d'obtenir quatre quadrants (Figure 14).

Figure 14. Catégorisation des organisations



En bas à gauche, les organisations novices ont investi moins que la moyenne et n'ont pas encore récolté les fruits de leurs efforts. Leurs ambitions en matière de données sont attestées par le répondant. Cependant, malgré cet investissement, les résultats ne sont pas encore au rendez-vous en termes de maturité, de niveau de gouvernance et d'alignement sur la stratégie. En bas à droite, les organisations investisseuses ont fait des efforts humains, technologiques et financiers. Les répondants ne considèrent pas que l'objectif est atteint, mais en fonction du niveau d'investissement et du temps écoulé, ils devraient être en mesure de voir un résultat dans le futur et de mieux réaliser leur stratégie grâce aux données.

En haut à gauche : les organisations opportunistes ont pu aligner leur stratégie de données sur leur stratégie d'entreprise sans investir autant que les autres.

Enfin, en haut à droite, les organisations efficientes sont récompensées pour leurs efforts dans le développement des dimensions technologiques, humaines et financières de leur stratégie de données. Comme les axes représentent la moyenne des réponses, les quatre quadrants sont répartis de manière relativement homogène.

CATÉGORISATION DES ORGANISATIONS

Les organisations peuvent être classées selon deux axes qui croisent leurs ambitions en matière de données et les ressources qu'elles consacrent à leur stratégie.

- 1) L'organisation novice est au début de son parcours dans la définition d'une stratégie de données. Ses ressources augmentent, mais son ambition n'est pas encore réalisée.
- 2) L'organisation investisseuse est celle qui a mis en place les ressources nécessaires pour réaliser son ambition en matière de données. Cependant, elle n'en a pas encore tiré tous les bénéfices.
- 3) L'organisation efficiente a mis en place les ressources nécessaires à sa stratégie en matière de données et a tiré des avantages notables de ses efforts.
- 4) L'organisation opportuniste a une stratégie de données réussie, mais n'a pas investi autant que les autres dans cette stratégie.

Pour des raisons de confidentialité, chaque point n'est pas étiqueté avec le nom de l'entreprise. Cependant, nous avons inclus le domaine d'activité afin d'étudier l'existence d'une répartition homogène des organisations. Il est frappant de constater que le secteur public est principalement présent dans le quadrant des « novices ». Le secteur des entreprises informatiques et de télécommunications est, quant à lui, très présent tant dans le quadrant des novices que dans celui des entreprises efficientes. Les banques et assurances sont, pour la plupart, dans les organisations efficientes. D'autres conclusions nous semblent plus hasardeuses. Ces constats sont similaires à ceux effectués en 2023.

LES POINTS SAILLANTS

- Près de la moitié des répondants estiment que le rôle de la gouvernance des données est de premier plan.
- Dans près de 50 % des entreprises interrogées, la fonction gouvernance des données est perçue comme un outil stratégique par ses dirigeants.
- Plus de deux tiers des personnes interrogées jugent que les priorités relatives à la gouvernance des données de l'organisation sont en ligne avec ses objectifs stratégiques.
- La taille de l'organisation n'est pas un élément significatif dans l'alignement de la gouvernance des données avec sa stratégie.
- La mise en place du RGPD a été un élément déclencheur dans plus de la moitié des entreprises interrogées mais beaucoup d'autres éléments déclencheurs participent de ce mouvement vers une préoccupation croissante pour la gouvernance des données.
- Les organisations peuvent être catégorisées en quatre classes selon leur ambition en matière de données et les moyens qu'elles y consacrent.





Guillaume Haller
Chief Data Officer,
Nicomatic

« GOUVERNANCE DE LA DONNÉE : UNE STRATÉGIE OFFENSIVE POUR MAXIMISER LA VALEUR DE LA DATA. »

La gouvernance de la donnée peut être vue sous deux angles : une stratégie offensive visant à maximiser la valeur de la data, et une stratégie défensive visant à se protéger et à limiter les risques. Selon une récente étude, la proportion d'entreprises ayant une stratégie offensive est de 80 %, ce qui montre que la maturité globale des entreprises sur ce sujet augmente. C'est une excellente nouvelle, car cela signifie que les entreprises entrent dans une phase de réelle exploitation et d'industrialisation de la donnée.

La data est un levier mature et largement exploité pour développer les services des entreprises du digital. Cependant, il est important de souligner que la valeur de la data ne se limite pas à ce secteur d'activité. Chez Nicomatic, entreprise industrielle, nous n'avons pas encore défini précisément comment nous allons procéder, mais nous sommes convaincus que cela nous permettra d'identifier de nouveaux services à proposer à nos clients.

L'un de mes prochains enjeux est de formuler le ROI de la data et des produits data. Je pense qu'il est très intéressant d'accélérer sur ce sujet, car peu d'entreprises ont encore franchi le pas. En outre, cela nous permettra de calculer la valeur réelle de notre patrimoine data et, à terme, d'inscrire la donnée à l'actif du bilan. C'est la conséquence logique de la capacité à calculer un ROI des investissements data, à développer des services data et à les vendre.

Qualité de la donnée : décorrélér les difficultés opérationnelles et la valeur produite.

Dans le baromètre MetraData, les répondants expriment un haut niveau de qualité de leur donnée. Je n'en suis pas étonné, car il est important de décorrélér les difficultés des équipes data au niveau opérationnel et la valeur et les résultats produits pour les utilisateurs finaux. En effet, lorsque la donnée est utilisée et valorisée, l'amélioration de la qualité se fait relativement facilement.

Selon le contexte, le besoin d'un niveau de qualité n'est pas le même. Dans certains cas, 85 % de qualité suffit, alors que dans d'autres, l'exigence est de 99,9 %. Dès lors que l'on commence à aborder un sujet concret, le prérequis de qualité est bien compris par l'ensemble des parties prenantes.

La mauvaise qualité de la donnée ne doit pas être un frein à l'exploitation de celle-ci. Il y a deux cas de figure : soit on peut atteindre le niveau de qualité requis pour un bon fonctionnement, et on met en place les processus pour y parvenir, soit on anticipe un effort trop important par rapport à l'enjeu, et on renonce.

Investissement dans la gouvernance de la donnée : un enjeu crucial pour les entreprises.

Les entreprises qui n'améliorent pas la gouvernance de leurs données dans les deux ou trois ans à venir seront en retard par rapport au marché global. Selon moi, elles ne peuvent plus attendre, sous peine de se mettre en danger. Le baromètre 2024 confirme d'ailleurs que l'investissement dans la donnée et sa gouvernance est payant.

Cet investissement ne se limite pas à un investissement financier. La dimension organisationnelle est tout aussi importante, voire plus. Il ne suffit pas d'octroyer un budget ou d'acheter un outil pour régler les problèmes de data. Il est essentiel de mettre en place une véritable stratégie de gouvernance de la donnée, impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Je suis ravi de lire que le niveau de satisfaction en services data est un indicateur qui remonte de plus en plus dans le reporting de l'organisation. Cela renforce ma conviction que la gouvernance de la donnée est en train de basculer d'un centre de coûts vers une proposition de valeur pour les clients, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.



STRATÉGIE DATA - QUELLES DIMENSIONS PRIVILÉGIÉES ?

Comme indiqué précédemment, l'ambition en matière de données repose sur quatre éléments fondamentaux : organisationnel, humain, technologique et financier. La combinaison de ces éléments permet de réaliser l'ambition. Bien que la relation entre l'ambition et les moyens puisse varier, comme illustré ci-dessus, il est évident que les moyens doivent être en place pour garantir la performance globale de la stratégie. Dans cette section, nous examinerons tour à tour chacun de ces quatre piliers.

LES QUATRE PIERRES ANGULAIRES DE LA STRATÉGIE DATA

La stratégie en matière de données repose sur quatre pierres angulaires. La première est organisationnelle et englobe les processus opérationnels, les structures et les rôles établis pour mettre en œuvre la stratégie. La deuxième est humaine, elle englobe le dialogue entre les parties prenantes de la stratégie des données. La troisième est technologique et décrit les infrastructures et les solutions mises en place. Enfin, la dernière pierre angulaire est la dimension financière, qui comprend l'engagement budgétaire, sa structure et son niveau de rentabilité.

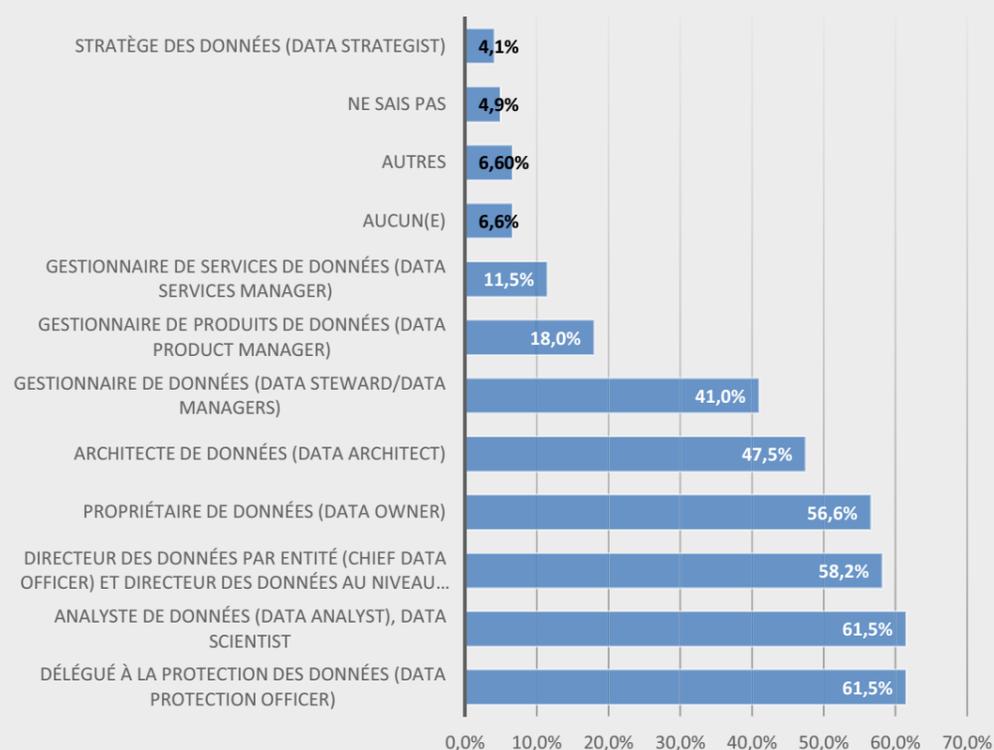
Fondement organisationnel

Le fondement organisationnel représente l'aspect le plus fondamental du développement d'une stratégie de données. Il englobe à la fois les mécanismes procéduraux (tous les processus opérationnels) et les mécanismes structurels (rôles).

La mise en œuvre de la gouvernance des données dans les organisations comprend un élément fondamental, à savoir la définition des rôles et des responsabilités liés aux données.

Le premier rôle identifié par nos répondants est celui de délégué à la protection des données, obligation liée au RGPD. Au même niveau d'importance, figurent les analystes de données (data analysts ou data scientists) avec 61,5 % des répondants. En troisième position, apparaît le poste de directeur des données qui peut être, selon la taille de l'entreprise et son choix organisationnel, au niveau entité (chief data officer) ou au niveau groupe (group chief data officer). Juste après la mise en conformité réglementaire conduisant à la désignation d'un délégué à la protection des données, les organisations ont désigné en priorité les propriétaires des différentes données et informations mises sous contrôle. Ainsi, dans 56,6 % des entreprises interrogées, les propriétaires de données (data owners) sont identifiés. C'est une progression importante par rapport à notre précédente enquête où le taux de réponses était de 50 %. Près de la moitié des répondants (47,5 %) ont identifié des architectes de données. Mais c'est seulement dans 41 % d'entre elles que les gestionnaires de données (data managers ou data stewards) sont désignés. Notre enquête fait ressortir, toutefois, une baisse importante du rôle de gestionnaire de produit de données (data product manager) ou gestionnaire de service de données (data service manager) qui frôlaient les 30 % en 2023 et, maintenant, sont respectivement à 18 % et 11,5 %. Il faut rester prudent sur l'explication de cette baisse, tant il est vrai que la définition des profils dans les entreprises peut varier et leurs intitulés cacher des réalités différentes. Le stratège des données (data strategist) n'est qu'à 4,1 %, restant marginal. Vu le nombre important de grandes organisations présentes dans l'échantillon, il semble donc que ce type de poste n'est pourtant pas une tendance forte à ce jour (Figure 15).

Figure 15. Quelles sont les principales responsabilités et rôles de gouvernance des données et de l'information identifiés dans votre organisation ?

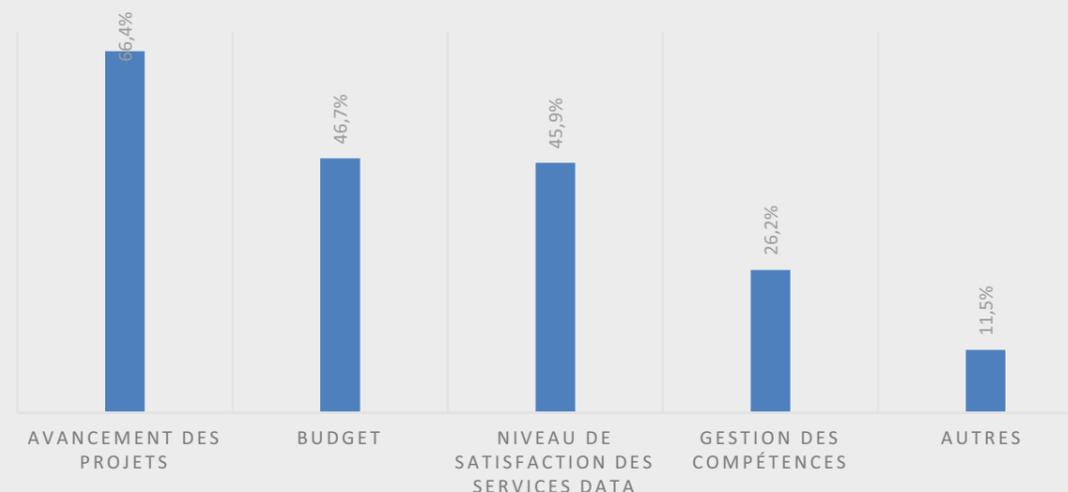


Il y a, semble-t-il, un ordre logique selon lequel on commence par désigner des propriétaires de données, souvent les responsables des processus métiers qui gèrent ces données, puis on affecte des data managers et ainsi de suite. Ce chemin parcouru à définir les responsabilités et rôles en matière de management et gouvernance des données est d'autant plus avancé que la taille de l'organisation est importante. Il n'y a pas de spécificité particulière liée au secteur d'activité.

Un autre indicateur de l'importance des données au sein des organisations est la part dédiée à la data dans le reporting régulier mis en place.

Interrogés sur cet aspect, 66,4 % des répondants attestent de l'existence de ce reporting en ce qui concerne l'avancement des projets data. Près de la moitié des répondants (46,7 %) mentionnent le reporting du budget affecté à la stratégie data. Ils sont 45,9 % à mentionner un reporting relatif au niveau de satisfaction des services data (Figure 16), en hausse importante comparé à notre enquête précédente. À l'inverse la gestion des compétences diminue, passant de 32,5 % à 26,2 %. Une explication possible est qu'une meilleure structuration des directions data conduit les dirigeants à déléguer la gestion des compétences à ces directions.

Figure 16. Quels éléments de la gouvernance des données et de l'information sont suivis dans le reporting régulier de l'organisation ?



Outre l'aspect "reporting", se pose la question des responsabilités et des relations de pouvoir au sein des organisations.

À l'instar de l'enquête précédente, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) reste la principale entité en charge de la gouvernance et de l'information (40,2 %), toutefois en diminution de 15 %. Dans 13 % environ, une direction dédiée assume cette fonction. C'est presque le même chiffre pour la Direction Générale (12,3 %). Il est à noter que 16 % des répondants ont préféré caractériser la situation de leur entreprise comme celle où la gouvernance des données n'est pas sous la coupe d'une direction unique, mais la responsabilité dépend des données (Figure 17). Cela peut traduire une prise de conscience encore limitée de l'importance de regrouper les efforts en la matière, à moins que cela ne soit la traduction d'une volonté de décentralisation des pouvoirs.

Figure 17. Quelle direction a en charge la gouvernance des données et de l'information ?

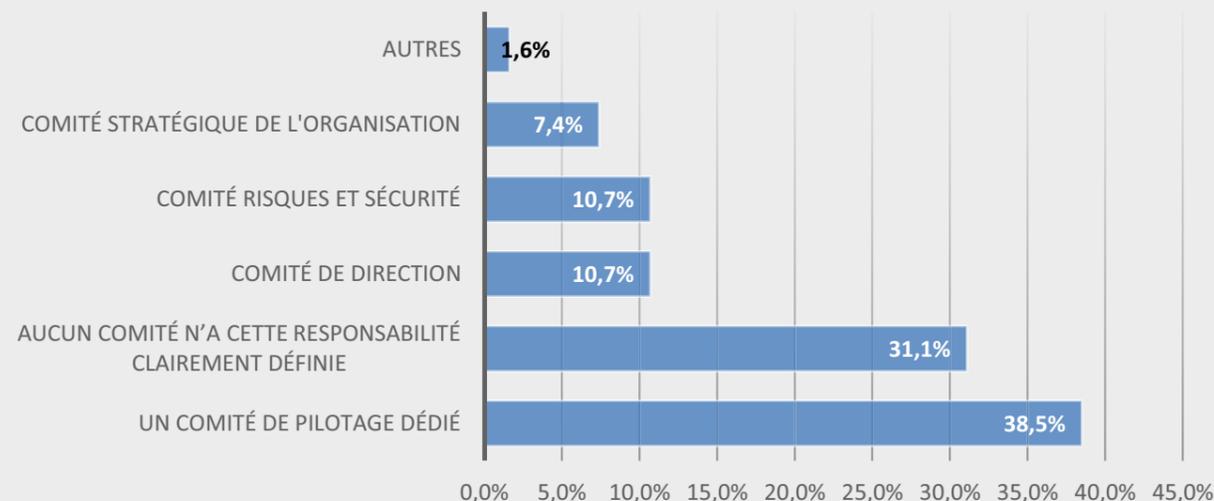


Nous ne notons pas d'effet particulier relatif à la taille de l'entreprise ni au secteur d'activité sur cette question.

L'efficacité d'une stratégie de données ne peut pas dépendre des actions d'une seule direction, étant donné la nature transversale du sujet. Par conséquent, les organisations répondent à ces préoccupations en formant des comités spécifiques.

Dans plus d'un tiers des entreprises interrogées, un comité de pilotage dédié est en charge d'au moins une partie de la gouvernance des données et de l'information (38,5 %). Dans 10,7 % des cas, c'est le comité de direction qui assume cette charge. C'est une diminution importante par rapport à notre baromètre 2023. À noter que dans 10 % des cas, le comité risques et sécurité est aux commandes (Figure 18).

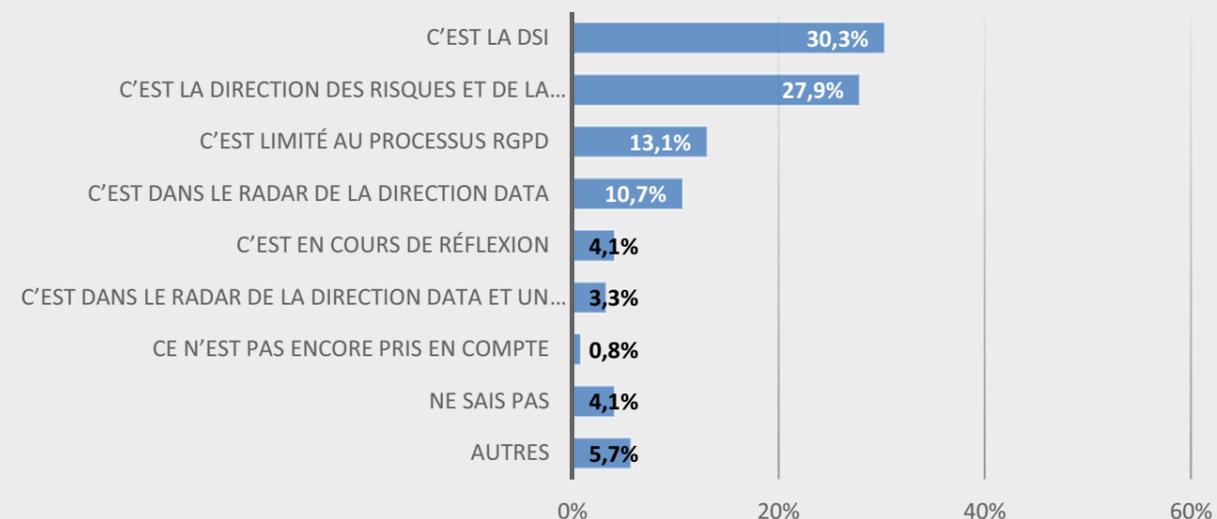
Figure 18. Quelles instances de votre organisation ont en charge tout ou partie de la gouvernance des données et de l'information ?



Comme indiqué précédemment, la valeur des données comporte une dimension de risque. Dans plus de 30 % des entreprises interrogées, la DSI a la responsabilité des risques data, talonnée par la direction des risques et de la conformité qui l'assume dans près de 28 % des organisations. Notons que plusieurs modalités cochées par nos répondants laissent entrevoir une progression dans la prise en compte des risques data. En effet, ils ne sont plus que 13 % à déclarer que la prise en compte des risques est limitée au processus RGPD (contre 20 % en 2023). D'autre part, ils ne sont plus que 0,8 % à dire que ces risques spécifiques ne sont pas encore pris en compte au lieu de 4,4 % l'an dernier. De même, 4 % seulement se disent en cours de réflexion (et non 11,4 %). Dans 14 % d'entre elles, c'est dans le radar de la direction data (Figure 19).

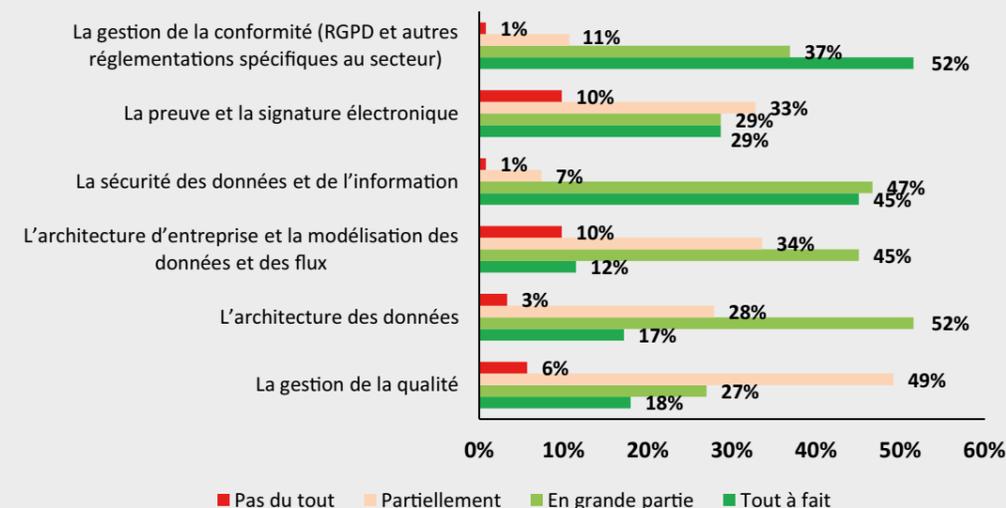


Figure 19. Dans quelle mesure les risques liés aux données sont-ils pris en compte dans votre organisation ?



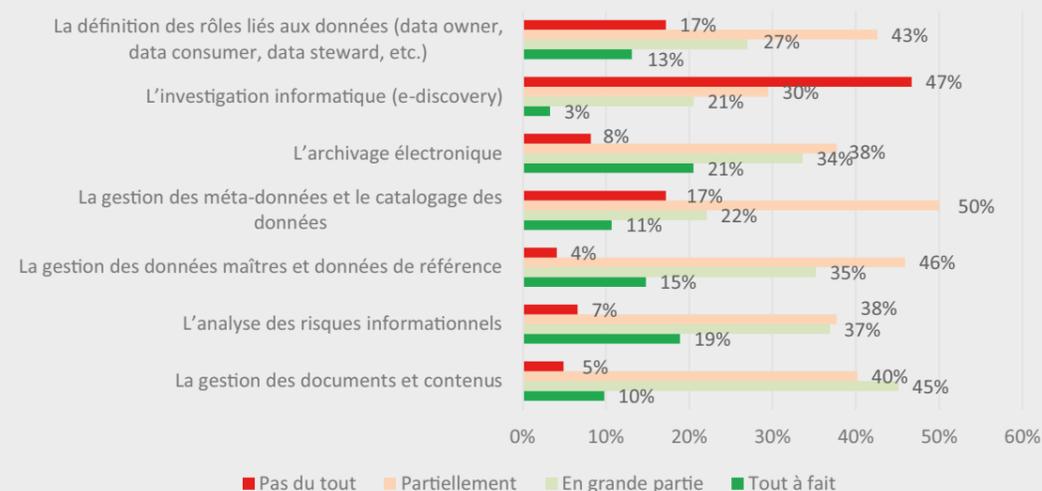
La mise en œuvre d'une stratégie de données nécessite l'intégration de nombreux mécanismes organisationnels, qui peuvent inclure une dimension technologique. Pour évaluer la mise en œuvre d'une stratégie de données, nous avons mesuré l'efficacité des différents mécanismes qui la composent. Il est important de noter que ces mécanismes ne s'excluent pas mutuellement. Pour chacun d'entre eux, les répondants ont évalué l'avancement sur une échelle de quatre niveaux (pas du tout, partiellement, en grande partie, tout à fait). La mise en qualité des données est une condition fondamentale pour la génération de valeur. Seulement 45 % des entreprises interrogées mettent en grande partie ou totalement en place la gestion de la qualité, sans progrès par rapport à 2023. Mais elles sont 92 % à traiter la problématique de la sécurité des données et de l'information, comme l'an dernier. De même, 89 % mettent en place la gestion de la conformité. Les deux forment un pan essentiel de la maîtrise des risques. L'architecture est un outil important pour structurer le patrimoine données et information de l'organisation: la moitié (57 %) des organisations ont mis en place une fonction d'architecture d'entreprise, incluant la modélisation des données et des flux et/ou l'architecture des données (69 %). Enfin, notons une stabilité remarquable en ce qui concerne le mécanisme de preuve et signature électronique (Figure 20).

Figure 20. Les mécanismes ci-dessous sont-ils mis en place dans votre organisation pour opérationnaliser les activités de gouvernance des données et de l'information ?



Pour 55 % d'entre elles, la gestion des documents et des contenus est en place en grande partie au moins. 56 % des organisations ont mis en place en grande partie une analyse des risques informationnels. De même elles sont aussi plus de la moitié (55 %) à avoir déployé des solutions d'archivage électronique. La gestion des données maîtres et de référence est prise en charge par la moitié d'entre elles aussi (Figure 21). Les autres mécanismes présentés aux répondants n'ont pas non plus connu d'évolution notable.

Figure 21. Les mécanismes ci-dessous sont-ils mis en place dans votre organisation pour opérationnaliser les activités de gouvernance des données et de l'information (suite) ?

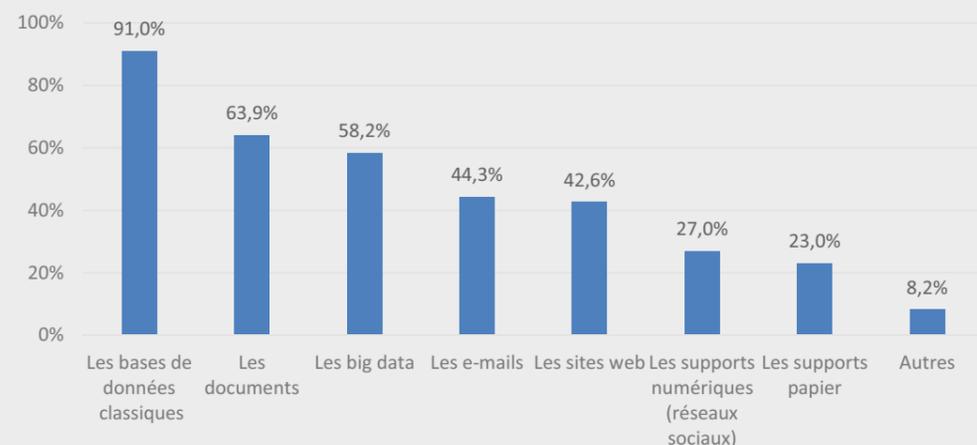


Fondement technologique

De nombreuses ressources matérielles et logicielles et des plateformes complexes sont utilisées pour gérer et contrôler l'ensemble du cycle de vie des données et des informations. Il s'agit d'un pilier essentiel de leur gouvernance.

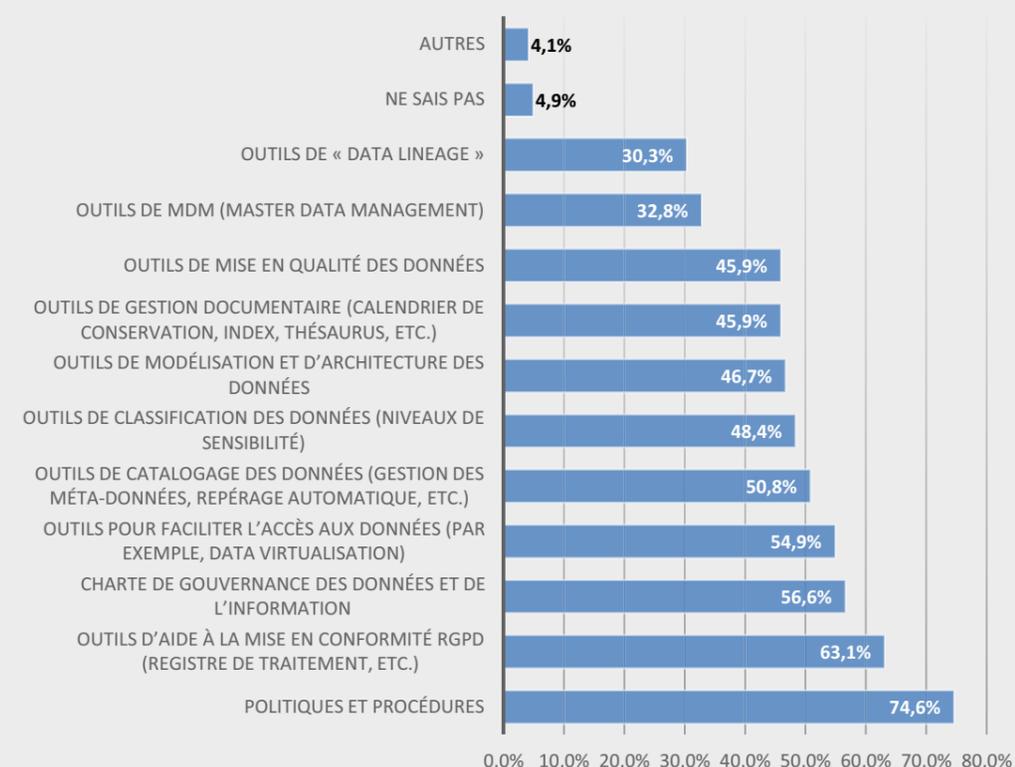
La quasi-totalité des répondants estiment que les bases de données classiques sont dans le périmètre d'intervention de la gouvernance des données et de l'information. Mais près de deux tiers d'entre eux y voient aussi les documents et contenus. Ce qui nous avait agréablement surpris l'an dernier est donc confirmé dans cette enquête 2024. Plus de la moitié mentionnent les « big data » comme partie intégrante de ce périmètre (en légère progression de 49 à 58 %). Le périmètre comprend aussi les sites web pour presque la moitié des répondants (42,6 %). Ils sont 44,3 % à y faire figurer aussi les courriers électroniques, ce qui est comparable à l'an dernier (Figure 22). Cette année, nous avons proposé aussi deux modalités de réponse supplémentaires (identifiées dans les réponses ouvertes de 2023), à savoir les supports papiers et les supports numériques, notamment les réseaux sociaux. On constate ainsi que ces supports sont aussi dans le périmètre d'intervention de la gouvernance des données et de l'information pour un quart des répondants environ.

Figure 22. Quels sont les principaux périmètres d'intervention de la gouvernance des données et de l'information présents dans votre organisation ?



Dans cette étude, le terme "outils de gouvernance" englobe à la fois les instruments organisationnels et technologiques. En tête des réponses, figurent les politiques et procédures (dans trois quarts des entreprises). C'est une progression importante puisque le taux de réponse était de 68,4 % l'an dernier. Les outils figurant en deuxième position sont ceux relatifs à la mise en conformité RGPD, notamment le registre de traitement. La charte de gouvernance des données et de l'information est mentionnée par 56,6 % d'entre elles (stable par rapport à 2023). Ensuite, viennent les outils qui facilitent l'accès aux données (54,9 %), comme les outils de virtualisation des données, talonnés par les outils de catalogage des données (50,8 %). Suivent immédiatement les outils de classification des données (par niveau de sensibilité) puis les outils de gestion documentaire (calendrier de conservation, index, thesaurus, etc.), puis les outils de modélisation et d'architecture des données et enfin les outils de mise en qualité des données. 43 % ont mis en place un catalogage des données (gestion des métadonnées, repérage automatique, etc.). Seulement un tiers des répondants mentionnent les outils de « master data management » et de « data lineage » (Figure 23).

Figure 23. Quels sont les outils spécifiques que vous avez mis en place dans votre organisation afin d'opérationnaliser les activités de gouvernance des données et de l'information ?

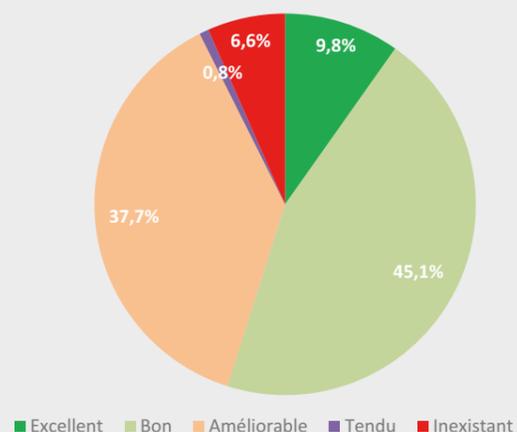


Fondement humain

La dimension humaine englobe une multitude de facettes. Outre les rôles susmentionnés dans la structure de l'organisation, cette étude s'est concentrée sur le dialogue entre les parties prenantes.

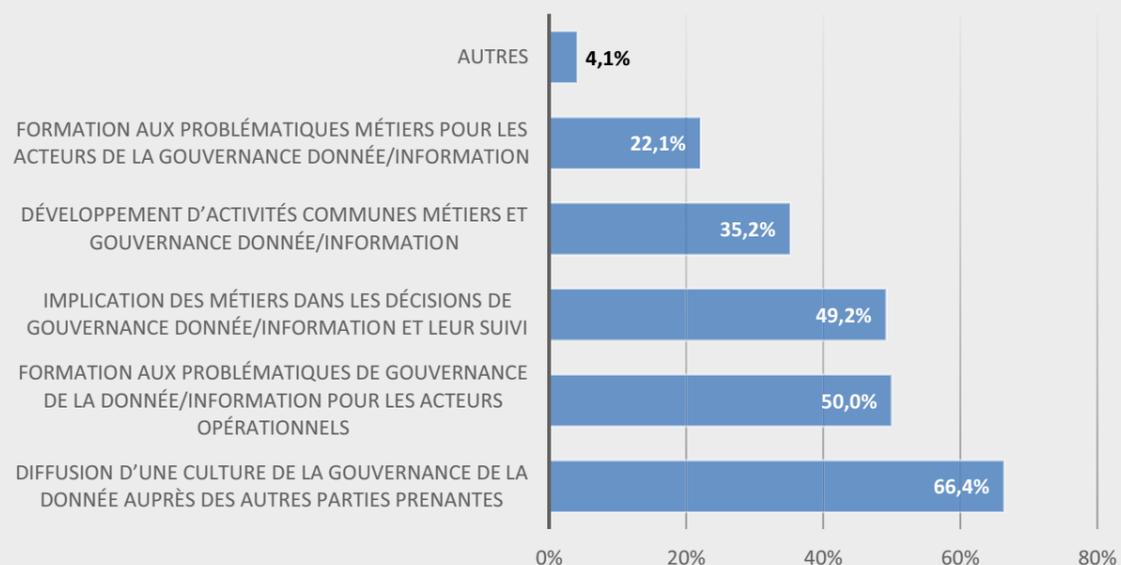
Plus de 54 % des répondants estiment que le dialogue entre les responsables de la gouvernance des données et les directions métiers est bon, voire excellent (pour plus de 9 %) dans leur organisation. Ils sont 37 % à le qualifier d'améliorable. Finalement, 6,6 % environ ne perçoivent aucun dialogue entre les directions métiers et les responsables de la gouvernance des données et de l'information. Ce type de question faisant référence à la perception des répondants, il convient d'analyser les résultats avec prudence, les biais liés à la position du répondant au sein de ces parties prenantes ou en dehors peuvent être importants. Aucun ou presque ne constate ou ne déclare un dialogue tendu (Figure 24). Ce résultat est similaire à 2023.

Figure 24. Comment qualifieriez-vous le dialogue entre les responsables de la gouvernance des données et de l'information d'une part et les directions métiers dans votre organisation ?



Interrogés sur les axes d'amélioration de ce dialogue, nos interlocuteurs privilégient la diffusion d'une culture de la gouvernance de la donnée auprès des autres parties prenantes comme principal levier pour plus de 66 % des entreprises interrogées. Une formation aux problématiques de gouvernance de la donnée dédiée aux acteurs opérationnels est mentionnée par 50 % des répondants, à égalité avec l'implication des métiers dans les décisions relatives à la gouvernance des données et leur suivi. 35 % cochent le développement d'activités communes entre directions métiers et équipes de gouvernance des données. Seulement 22 % flèchent la formation aux problématiques métiers pour les acteurs de la gouvernance des données et de l'information (Figure 25). Ces résultats sont stables par rapport au précédent baromètre.

Figure 25. Quels sont d'après vous les axes d'amélioration de ce dialogue ?

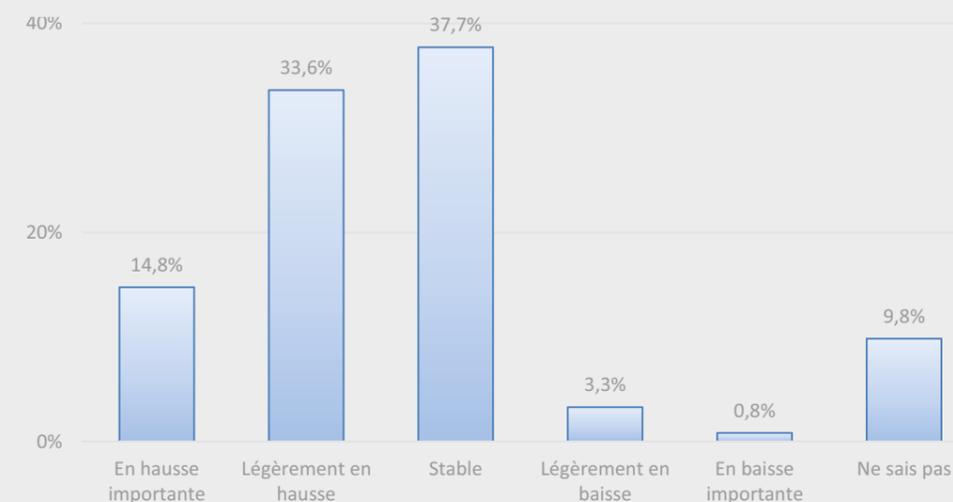


Fondement financier

Le dernier fondement à considérer dans l'analyse des pierres angulaires de la gouvernance est la dimension financière. Celle-ci englobe à la fois les budgets d'investissement et de fonctionnement, y compris la traduction financière des ressources humaines et, le cas échéant, le recours à la sous-traitance.

Ces questions financières sont délicates pour nos répondants qui n'ont pas toujours la visibilité sur les composants du budget de leur organisation ou entité. Ainsi, près de 10 % déclarent ne pas être en mesure de jauger l'évolution du budget « data ». Néanmoins, près de 40 % des entreprises ont un budget data stable. Seulement 4 % perçoivent une baisse de ce budget, dans la plupart des cas légère. En revanche, 48,4 % perçoivent une hausse, légère pour 33,6 % et importante pour 14,8 %. Au vu des rôles joués par nos répondants dans les organisations (directeurs de systèmes d'information, directeurs des données, responsables de politique ou de gouvernance des données, pour 50 % au moins de l'échantillon), ils sont au fait de leur budget et donc bien informés quand ils constatent ces évolutions (Figure 26).

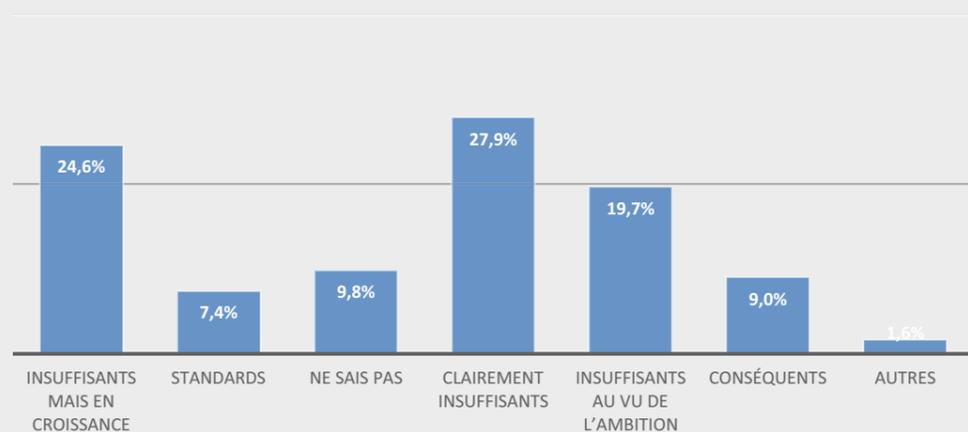
Figure 26. Comment considérez-vous le budget consacré à la data ?



Seulement 8 % des personnes interrogées estiment que les moyens financiers dédiés à la gouvernance des données et de l'information sont standards. 24,6 % les considèrent comme insuffisants mais en croissance, alors que près de 20 % les déclarent insuffisants au vu de l'ambition. Ils sont même 27,9 % à les considérer comme clairement insuffisants. Enfin, moins de 10 % seulement les qualifient de conséquents (Figure 27).

Il est remarquable que beaucoup plus de répondants sont en mesure de jauger les moyens financiers affectés à la gouvernance des données et de l'information. Ainsi, ils ne sont plus que 9 % à cocher la réponse « Ne sais pas », au lieu de 20 % en 2023. Ces réponses vont sans doute, pour partie, vers la modalité « Insuffisants au vu de l'ambition » qui passe de 8,8 % à 19,7 %.

Figure 27. Comment considérez-vous les moyens financiers dédiés à la gouvernance des données et de l'information ?



Seules les grandes entreprises mentionnent des moyens conséquents dédiés à la gouvernance des données et de l'information, comme en 2023. Il n'y a pas de différence entre nos répondants des secteurs public ou privé. Les répondants de niveau vice-président constatent des budgets insuffisants mais en croissance, sans les trouver décorrélés de l'ambition.

LES POINTS SAILLANTS

- Alors que c'est une obligation réglementaire, seulement 60 % des répondants ont identifié le rôle de délégué à la protection des données
- Dans 56 % des entreprises interrogées, les data owners sont identifiés, en progression par rapport à 2023
- Dans 66 % des organisations, le reporting stratégique inclut l'avancement des projets data
- Dans 40 % des organisations, c'est la DSI qui est en charge de la gouvernance des données
- Dans 30 % des organisations, la direction des systèmes d'information a la responsabilité des risques liés aux données, presque à égalité des risques et de la conformité
- Moins d'une entreprise sur 2 a mis en place une gestion de la qualité des données alors qu'elles sont plus de 90 % à avoir pris en compte la sécurité des données
- Les bases de données classiques sont dans le périmètre d'intervention de la gouvernance des données pour la quasi-totalité des organisations, mais on y trouve aussi pour un quart d'entre elles, les supports papier et les réseaux sociaux
- Les politiques et procédures sont les principaux « outils » de la mise en place de la gouvernance pour plus de deux tiers des entreprises



Aurélie Lagré

Chief Data Officer et Directrice Data Transformation et Performance, Covéa

« LE CHALLENGE POUR NOUS, C'EST D'ÊTRE LE PLUS PROACTIF POSSIBLE. »

L'investissement data chez Covéa, ce sont des milliers de jours-homme informatique. Actuellement, nous allons nous lancer dans un diagnostic des données clés pour évaluer les efforts à produire et les mises en qualité à prioriser par rapport aux cas d'usage qu'on veut réaliser demain.

Le challenge pour nous, c'est d'être le plus proactif possible. Il nous faut investir sur la data et sur l'IA en termes de prévention. Par exemple, pour ce qui concerne le climat, si on veut vraiment prévenir le risque, il nous faut des données et des modèles les plus précis possible pour bien prévenir nos clients, afin qu'ils prennent les mesures nécessaires.

En termes de business, la proactivité passe par la détection des signaux faibles, ce que j'appelle les indicateurs anticipés de comportement, de déclenchement d'actions pour nous. Ces signaux faibles, ce sont souvent des données un peu cachées dans nos systèmes, qu'il faut décoder, qu'il faut interpréter. Elles peuvent être aussi cachées dans des données externes qu'il faut acheter, et essayer de récupérer. Et c'est en mettant ensemble toutes ces données, qu'avec l'équipe de data science, on va pouvoir les « faire parler », et obtenir ces signaux faibles qui vont nous permettre de déclencher les actions pour être proactifs avec nos clients, et leur proposer une garantie avant même qu'ils aient détecté qu'ils en avaient besoin.



Stéphane Leroux
Directeur Centre de services Ingénierie et Data Office

« L'ARRIVÉE DE L'IA GÉNÉRATIVE VA NÉCESSITER UNE GOUVERNANCE D'ENSEMBLE AFIN DE RAPPROCHER LE DATA OFFICE ET LE BUSINESS PAR RAPPORT À L'EXPLOITATION DE L'IA ET DE L'IA GÉNÉRATIVE. »

Le baromètre montre que beaucoup d'entreprises ont mis en place une gouvernance des données mais que la stratégie sous-jacente n'est pas toujours définie puisqu'il n'existe pas de document qui la décrit. Les rôles de data product managers et data service managers devraient progresser. Chez Thales, en interne, on a mis en place les data owners et les data stewards. Côté business, des responsables data ont été identifiés afin de s'assurer que la data est utilisée à bon escient et apporte de la valeur à nos clients. En revanche, il n'est pas garanti qu'ils disposent de la disponibilité nécessaire pour assumer ce rôle de data product ou data service manager.

En tant que Chief Data Officer, je suis hiérarchiquement à la DSI mais, fonctionnellement, dans mon rôle de CDO, rattaché au responsable des opérations de l'entreprise. Ce double rattachement permet de marier les besoins opérationnels et les contraintes IS/IT, de faciliter la mise en place de service ou l'accès à la data. Pour traiter le besoin des métiers, nous avons mis en place une gouvernance dédiée avec les rôles de data steward, de data owner, et une comitologie pour réunir les acteurs, leur permettre de dialoguer et de partager les objectifs. L'acculturation sur la data est aussi en enjeu de la gouvernance afin que toutes les parties prenantes soient conscientes de l'importance de la donnée et de sa qualité.

Sur le périmètre Opérations, notre maturité sur l'exploitation de la donnée est plutôt bonne. Côté business, son exploitation au niveau des produits doit être approfondie afin de dégager un maximum de valeur. L'enjeu est plus complexe que pour les données internes qu'on identifie clairement, au moyen des outils qui les traitent, qui les transforment et alimentent le data warehouse central. Il nous faut créer du lien entre les différentes Business Lines pour être plus performant dans l'exploitation de la data au sens large.

Concernant l'IA, le sujet est évidemment très important chez Thales ; une structure, CORTAIX, a été créée permettant de répondre aux besoins business avec des experts en IA permettant de dégager de la valeur ajoutée sur les produits. L'utilisation de l'IA générative pour les collaborateurs

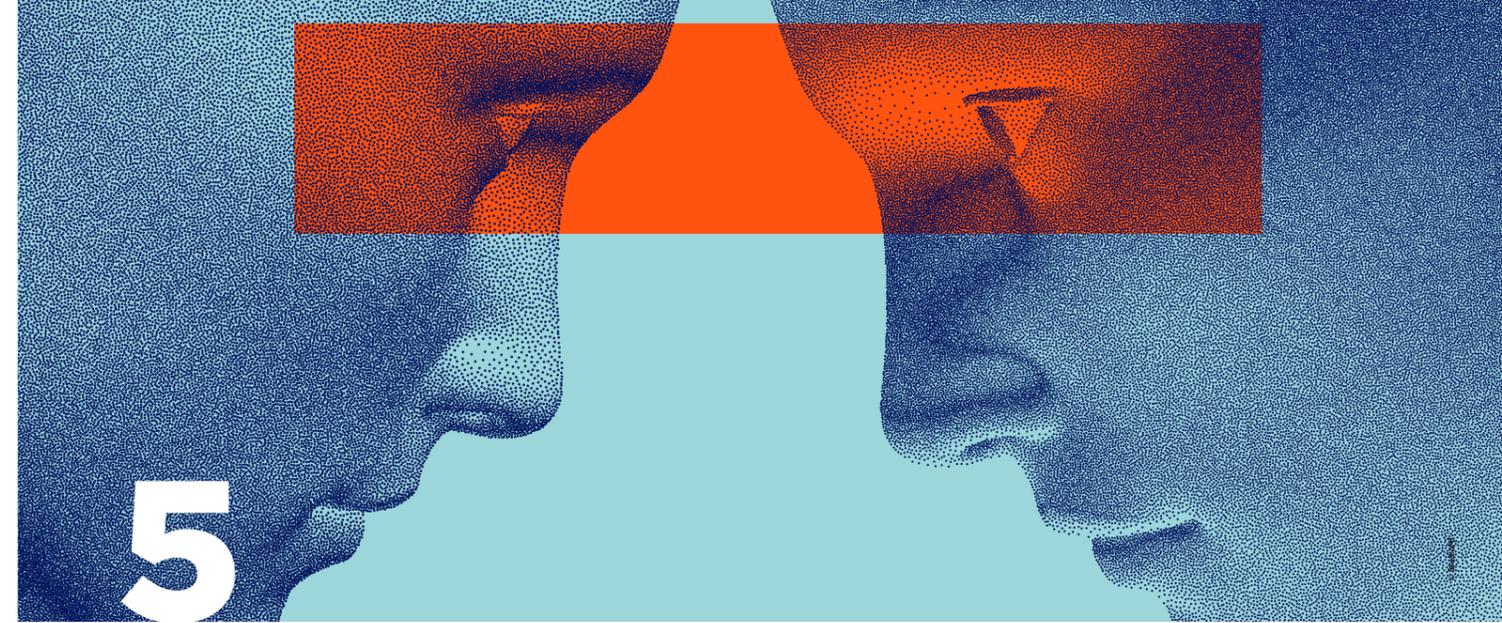
internes est également un sujet majeur. Compte tenu de nos activités dans le secteur de la Défense, l'utilisation de composants d'IA générative directement sur internet est impossible. Il nous faut donc mettre en place les composants cibles sur nos infrastructures internes, en garantissant un bon niveau de sécurité et une IT dimensionnée pour avoir une bonne qualité de service. En tant que CDO, les sujets IA sont suivis de près et nous lançons des travaux concernant les différents use cases définis.

En termes de données, comme dans beaucoup d'entreprises, nous pilotons au quotidien avec des indicateurs. La qualité des données est fondamentale afin de renforcer la confiance dans nos indicateurs clés et de pouvoir piloter nos opérations. L'industrialisation de tableaux de bord et la cartographie du patrimoine de données sont également des sujets pour lesquels Thales investit beaucoup.

En termes de données, nous regardons aussi l'empreinte carbone par rapport à l'IT utilisée mais aussi en termes d'exploitation de données. Le sujet de l'ESG est très important chez Thales avec une part variable des collaborateurs liée à la performance de l'ESG et une sensibilisation importante pour les managers et collaborateurs.

A titre d'exemple, la cartographie des données et leurs transformations dans le data warehouse permet de récupérer les données à moindre coût carbone plutôt que de refaire sans cesse les mêmes requêtes à partir de la donnée source.

En résumé, l'organisation data est en place. La stratégie data est rédigée dans un document qu'il nous faut bien sûr mettre à jour. Il nous faut davantage faire en sorte que ce qui est écrit puisse être disséminé auprès des différentes organisations, que les rôles soient clairement définis, que les managers soient sensibilisés pour adapter les priorités là où c'est nécessaire.



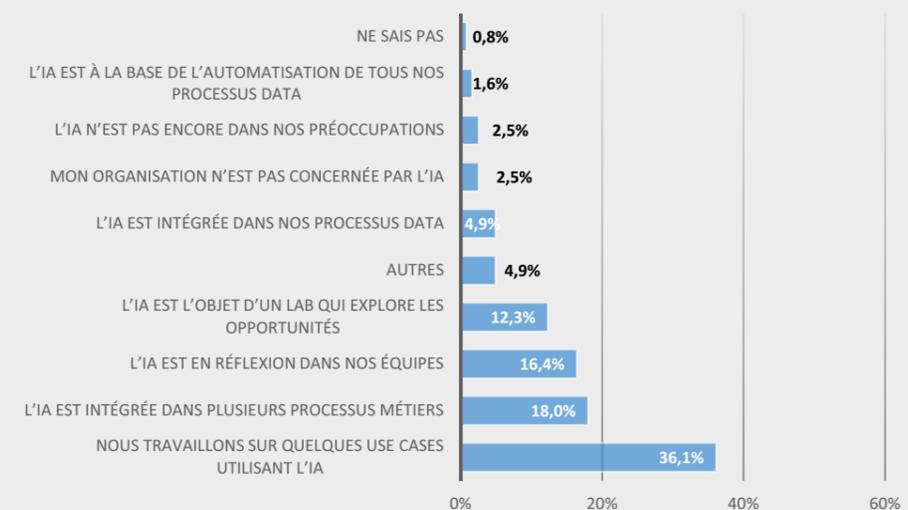
L'ACTUALITÉ - INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET IMPACT SOCIÉTAL ?

L'objectif de ce baromètre est de fournir une évaluation régulière de la maturité des organisations en matière de données. Nous complétons cette étude longitudinale par un focus sur des sujets d'actualité en relation avec la data.

Parmi les différents moyens d'innovation, le rôle de l'intelligence artificielle (IA) devient de plus en plus significatif dans beaucoup d'organisations.

Plus de 36 % des entreprises interrogées travaillent sur quelques cas d'usage (use cases) utilisant l'intelligence artificielle (IA), en progression importante depuis 2023. 18 % d'entre elles ont intégré l'IA dans plusieurs processus métiers, voire tous, et même automatisé ces processus grâce à elle pour 1,6 % des organisations. 12,3 % en sont à l'expérimentation. Enfin, moins de 20 % en sont loin, même si la réflexion a pu commencer (Figure 28). C'est un progrès significatif par rapport à 2023 où 42 % des entreprises se déclaraient loin du sujet.

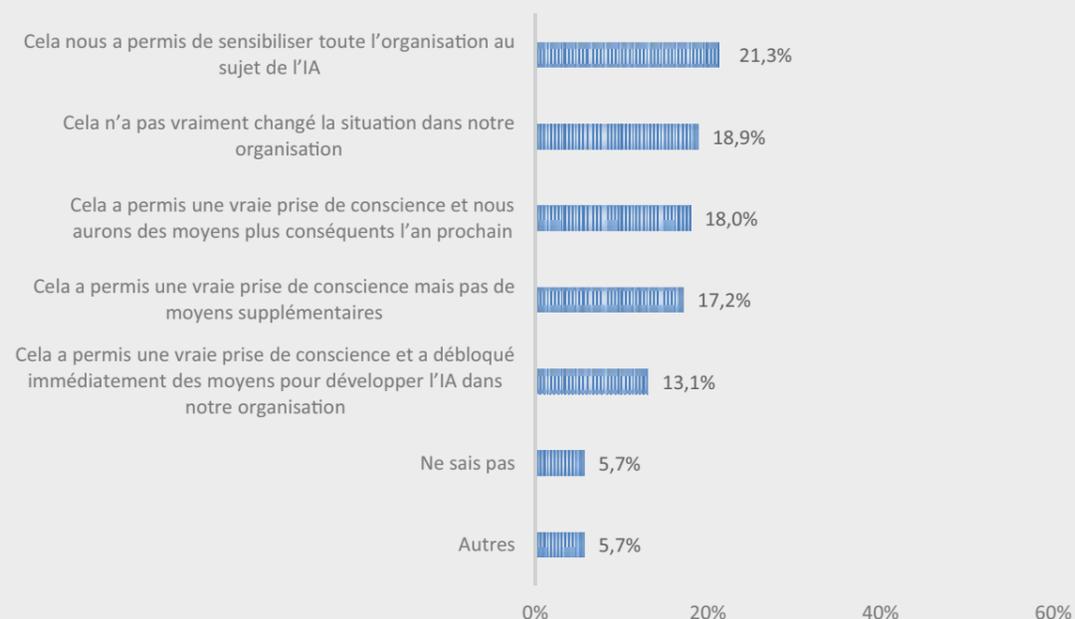
Figure 28. De quelles façons utilisez-vous l'intelligence artificielle (IA) dans votre organisation ?



Sans surprise, ce sont les grandes entreprises qui font le plus appel à l'intelligence artificielle et l'intègrent dans tout ou partie de leurs processus métiers ou data. Toutefois, on note aussi que 22 % des petites entreprises ont entrepris la réflexion sur ce sujet et 33 % travaillent sur quelques « use cases » à base d'IA. En ce qui concerne le secteur d'activité, le privé a un peu d'avance dans cette voie.

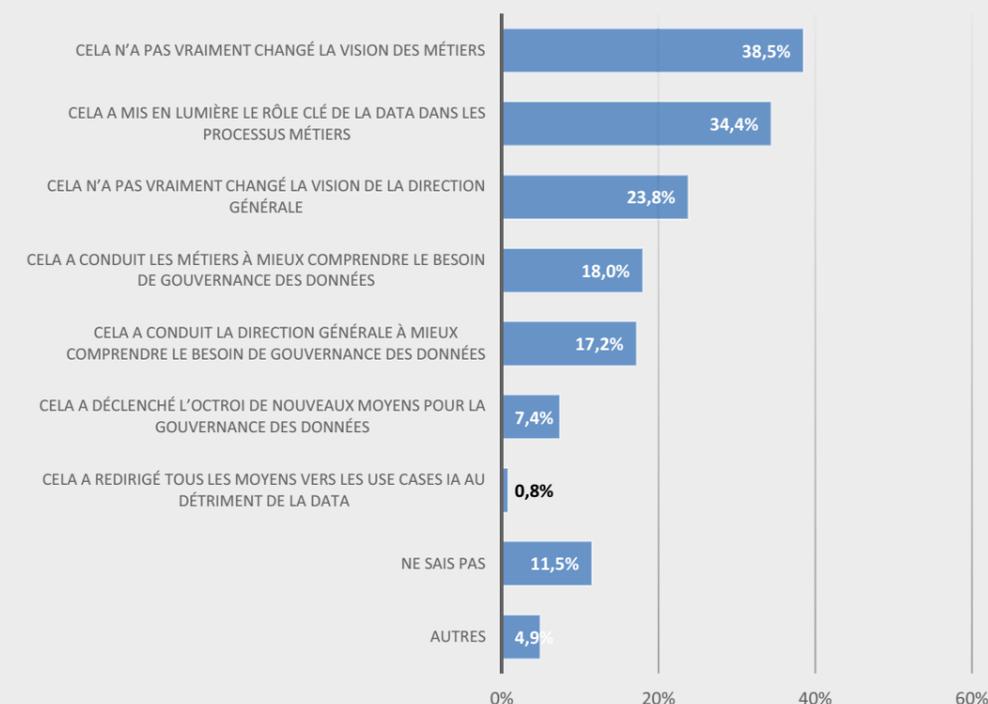
Au vu de l'actualité autour de l'IA générative, nous avons souhaité interroger nos répondants sur l'impact de son arrivée et de la large communication qui en est faite dans leurs organisations. 18,9 % des répondants ne constatent pas de changement dans leur situation. 21 % notent une sensibilisation générale à l'IA grâce à ce phénomène. Plus de 48 % déclarent vivre une vraie prise de conscience, ce qui est considérable. Cependant, parmi ces 48 %, 17 % ne font pas état de moyens supplémentaires alors que 18 % auront des moyens plus conséquents l'an prochain. Enfin, plus de 13 % attestent le déblocage immédiat de moyens pour développer l'IA (Figure 29).

Figure 29. De quelles façons l'arrivée de l'IA générative, notamment la communication autour de ChatGPT et autres, a-t-elle changé la donne dans votre organisation ?



L'octroi de moyens pour l'IA n'est pas, comme on le voit, systématique. De plus, comment développer l'IA sans données de qualité ? C'est pourquoi, nous avons voulu mesurer l'impact de l'arrivée de l'IA générative sur la vision de la data au sein de l'organisation, tant par les métiers que par la direction générale (Figure 30). Il ressort en premier lieu que cela n'a pas changé la vision de la data ni par les métiers (pour 38,5 %) ni par la direction générale (pour 23,8 %). En revanche, pour 34,4 % de nos répondants, cela a mis en lumière le rôle clé de la data dans les processus métiers. De plus, dans 18 % des cas, cela a permis aux métiers de mieux comprendre le besoin de gouvernance des données. C'est aussi le cas pour la direction générale dans plus de 17 %. Ils sont 7,4 % à considérer que cela a permis l'octroi de moyens supplémentaires pour la gouvernance des données. Enfin, il n'y a pas eu, heureusement, de redirection des moyens de la donnée vers l'IA.

Figure 30. En quoi l'arrivée de l'IA générative a-t-elle modifié la vision de la data dans votre organisation par les métiers et par la direction générale ?



Une autre question importante est celle de la responsabilité sociale des entreprises. L'utilisation des données peut jouer un rôle central dans ce domaine, en particulier si elle facilite une approche stratégique de la prise en compte de cet impact. Le développement et la mise en œuvre d'indicateurs associés à des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) constituent une voie.

Dans un tiers des entreprises interrogées (31,1 %), l'équipe data est partie prenante dans la mise au point des critères ESG et des métriques associées. L'équipe data est le pilote dans seulement 2,5 % des cas. 27 % des entreprises ou organisations mènent cette réflexion indépendamment des équipes data. Enfin, la réflexion est encore balbutiante dans 17 % et inexistante dans près de 11 % des cas (Figure 31). À noter toutefois qu'on était à plus de 19 % (au lieu de 11) en 2023.



Laurent Chata
Partner Digital & Data Strategy chez
Devoteam Digital Impulse

« LA GOUVERNANCE DE LA DONNÉE EST LE PRÉREQUIS SI VOUS VOULEZ TIRER PLEINEMENT PROFIT DE L'IA AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION. »

Le baromètre montre que la gouvernance des données nécessite un changement culturel. Et la conduite du changement, c'est un processus qui est long. Les petites entreprises appréhendent mieux le concept de valeur de la donnée, parce que c'est un processus de gestion du changement. Dans les petites entreprises, le message passe plus vite : la percolation est plus rapide ! Dans le baromètre 2025, on devrait voir comment l'optimisation des tâches est possible avec les outils comme Copilot, Gemini, etc.

Le baromètre montre que 44 % des personnes interrogées disent que la gouvernance de la donnée est un sujet au cœur de leur stratégie : c'est clairement un effet IA générative puisque la data gouvernance c'est l'« enabler » majeur de l'IA et de l'IA générative. Il y a une vraie prise de conscience des directions générales. C'est rassurant que ça progresse mais je trouve que ça ne progresse pas à la hauteur de la prise de conscience qu'il devrait y avoir aujourd'hui.

Il y a encore une confusion entre, d'une part, l'utilisation de la data dans mon organisation et, d'autre part, la mise en place des processus de gouvernance pour garantir la pérennité de mon patrimoine data. Et donc cela prouve qu'il faut encore effectuer un travail d'acculturation et de conduite du changement autour de la data gouvernance.

Le baromètre semble aussi montrer que l'on détache progressivement l'activité de data gouvernance des équipes IT, ce qui est extrêmement positif. Qu'on la mette dans une direction financière ou qu'on l'éclate avec un modèle fédéré, dans différentes directions, je n'y vois pas d'inconvénient majeur. Ce qui est important, c'est que ce n'est pas un sujet technique, ce n'est pas un contrôle de cohérence sur une table, opéré par un informaticien. En revanche, quand on parle des risques, on rejoint le sujet des fuites de données, des cyberattaques. Et là, c'est la DSI qui reprend le sujet.

En ce qui concerne l'IA, on est au début de l'histoire, et même pour les grosses structures qui ont des moyens, on est au tout début de l'histoire. Je ne sais pas s'il va y avoir une vraie grande désillusion. Il va y avoir une concentration de marché. Le conseil que je donne à mes clients aujourd'hui n'est pas celui que je leur donnerai dans six mois, ni celui

que je leur donnerai l'année prochaine. Pour autant, il faut avancer et l'entreprise qui ne se lance pas dès aujourd'hui sera en retard sur la concurrence.

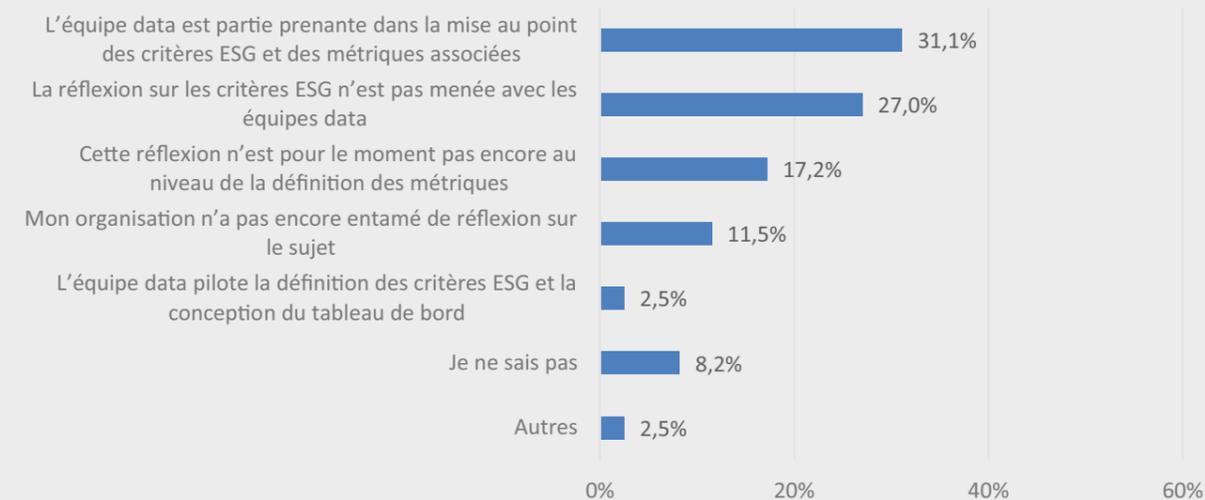
L'IA générative, c'est vraiment le sujet de vulgarisation d'une technologie. Le baromètre révèle que le phénomène a impacté 80 % des « boards » avec plus ou moins d'effets. Certains ont des facilités à déclencher du budget, d'autres n'en ont pas. Mais, l'IA et l'IA générative sont devenues un sujet de discussion des directions générales. Celles-ci perçoivent l'intérêt de se transformer et cela devient un enjeu stratégique. Aujourd'hui, on n'a pas encore la déclinaison opérationnelle. C'est pourquoi, les entreprises en sont à l'expérimentation. Jusque-là, il y avait un mouvement « bottom-up » : les équipes métiers devaient remonter leurs besoins en data gouvernance pour défendre un budget de mise en qualité de leurs données. Cette fois, la tendance s'inverse. C'est la direction générale qui est prête à investir un budget de recherche-innovation sur le sujet.

En observant ces deux mesures 2023 et 2024 du baromètre et en constatant l'évolution du marché, je vois que notre sujet de la data et de sa gouvernance est un vrai sujet culturel. Il faut prendre conscience de l'intérêt et de la nécessité de faire pivoter l'organisation, avec des rôles additionnels, dans un environnement contraint avec des budgets qui ne sont pas pléthoriques. Et donc, il faut réussir à faire changer ses priorités. Et cela prend du temps. Il s'avère que l'année dernière, on a eu un choc culturel avec l'IA générative, ChatGPT, openAI, mais aussi le rachat par Microsoft qui a permis d'accélérer.

Mais ce sujet-là ne change pas la prise de culture auprès des équipes opérationnelles. Se conjuguent l'effet « bottom-up » qui est long et l'effet « top-down » plus rapide, conséquence de la vision stratégique de la direction générale.

Le marché va se concentrer. Les entreprises vont devoir choisir le bon moteur, mais ce qui va faire la différence, le fuel, c'est la data. Leur investissement qui est, pour le moment, sur l'innovation va devoir être repositionné sur la data gouvernance pour générer cette data.

Figure 31. Est-ce que « la data », dans votre organisation, est activée pour atteindre les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ?



Il convient de noter qu'une plus grande proportion de grandes entreprises impliquent leurs équipes data dans l'élaboration de critères et d'indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Il n'y a plus de retard net pour les petites entreprises sur ce sujet. Sur ce même sujet, on ne distingue pas un comportement différencié selon le secteur d'activité. En croisant avec le niveau de responsabilité du répondant, on constate que près de 40 % des vice-présidents et des managers estiment que l'équipe data est partie prenante dans la mise au point des critères ESG et des métriques associées, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne de 31 %.

LES POINTS SAILLANTS

- Plus de 48 % déclarent vivre une vraie prise de conscience des opportunités de l'IA, suite à la démocratisation du sujet, via l'IA générative.
- Pour 34,4 % de nos répondants, l'arrivée de l'IA générative a mis en lumière le rôle clé de la data dans les processus métiers.
- Plus de 36 % des entreprises travaillent sur quelques cas d'usage (use cases) utilisant l'IA
- Ce sont les grandes entreprises qui font le plus appel à l'IA et l'intègrent dans tout ou partie de leurs processus métiers ou data
- Dans un tiers des entreprises, l'équipe data est partie prenante dans la mise au point des critères ESG et des métriques associées.





Elise Van Gastel
Head of Data Governance & Data Change management, Covéa

« LA DONNÉE EST TOUJOURS UN ACTIF STRATÉGIQUE POUR COVÉA. »

Covéa, partenaire de la Chaire ESSEC Stratégie et Gouvernance de l'Information, groupe d'assureurs mutualiste, assure les biens et la responsabilité tant des particuliers que des professionnels. A ce titre, la donnée joue un rôle stratégique dans notre métier et dans notre stratégie. L'objectif en matière de données est de maximiser la valeur que nous pouvons en tirer.

La donnée est un actif stratégique pour Covéa, même si, pour le moment, elle n'est pas inscrite au bilan de l'entreprise. D'ailleurs nos dirigeants la perçoivent comme telle. Pour moi, la gouvernance de la donnée et de l'information, c'est un cadre de référence qui nous aide à mettre la donnée au service de la stratégie. C'est un sujet au cœur de la stratégie de l'entreprise et il joue ainsi un rôle de premier plan.

Au demeurant, la donnée est très utile pour l'amélioration des processus métiers et l'optimisation des tâches. En matière de croissance interne, nous visons l'augmentation du chiffre d'affaires et la diversification. Mais, en aucun cas, nous ne monétisons les informations : l'analyse de la donnée nous permet d'améliorer la tarification pour être compétitif.

En matière de qualité des données, nous travaillons sur la maîtrise de la qualité du patrimoine de données transverse avec deux niveaux (stratégique et opérationnel) en allant au-delà de la définition d'une démarche Data quality by design, accompagnant aujourd'hui les chefs de projets de la conception à l'implémentation de leur projet.

Un des plus gros enjeux pour nous, c'est l'accessibilité. Mettre les données à la disposition des métiers en assurant une parfaite gestion des habilitations avec la minimisation des droits selon le RGPD est un défi très complexe en raison de notre historique qui a engendré une multiplicité de systèmes et d'outils.

Covéa a mis en place un cadre de gouvernance qui est bien établi. Avant le RGPD, le régime prudentiel Solvabilité 2 nous a amenés à renforcer notre approche de la gouvernance des données.

Chez Covéa, nous avons mis en place des « data owners » dans les marques (MMA, MAAF, GMF), dans les marchés et dans les métiers. Le Chief Data Officer est au niveau du groupe. Nous commençons à mettre en place des « product managers » par type de produit/socle, liés à une technologie, par exemple le CRM et les IA. C'est la Direction Générale Offres & Services, direction transverse aux trois grands marchés de Covéa (vie, non vie et santé & prévoyance) qui a la charge de la gouvernance des données. Nous avons aussi mis en place un comité de pilotage dédié qui constitue l'instance de gouvernance. En ce qui concerne les risques liés aux données, ils sont pris en charge par la Direction des Risques.

Nous avons outillé la gouvernance des données en mettant en place un outil de catalogage, un outil de « data lineage » et les outils organisationnels.

Le dialogue avec les métiers est bon parce que nous avons mis en place beaucoup d'initiatives de diffusion de la culture. Depuis 2022, chaque année, nous organisons un « data and IA day ». Nous rassemblons, à cette occasion, plusieurs centaines de collaborateurs des différentes marques. Nous mettons en avant l'une d'elles, nous récompensons les initiatives data, nous accueillons des grands témoins venant d'autres entreprises du même secteur ou d'autres secteurs.

Grâce au baromètre, nous avons pu vérifier que Covéa se trouve dans le quadrant des entreprises efficaces, celles qui investissent dans la data et qui en récoltent les fruits. Autrement dit, nous nous sommes donnés une ambition, nous avons investi pour l'atteindre et, même s'il reste beaucoup à faire, nous progressons en matière d'acculturation et de gouvernance.



STRATÉGIE DATA - L'AVENIR ?

A l'issue de ce deuxième baromètre, nous avons jugé pertinent d'interroger les répondants sur leur perception des leviers d'amélioration de la gouvernance des données au sein de leurs organisations respectives, ainsi que sur les obstacles qu'ils perçoivent.

Dans les six premiers leviers retenus par les répondants, quatre sont de nature organisationnelle et deux sont des leviers humains. À la 7^e place ex aequo, figurent un levier humain et un levier organisationnel. Le levier financier est neuvième. De manière plus détaillée, les deux premiers leviers sont ex aequo à 53,3 %. Les répondants estiment que l'engagement de la direction générale et la montée en compétence de l'ensemble des collaborateurs sont tous deux très importants. La montée en compétence des équipes dédiées à la gouvernance des données est cinquième avec près de 46 % des répondants, ce qui confirme le rôle important de ces compétences pour permettre un vrai progrès. L'engagement des directions métiers dans les décisions de gouvernance des données est mentionné par 48 % des répondants. 43 % des répondants considèrent que la clarification des rôles et responsabilités liés aux données est un levier important, toutefois en diminution importante par rapport à 2023 (où il était mentionné dans 54 % des réponses) (Figure 32).

Figure 32. Quels sont les éléments qui facilitent ou pourraient faciliter l'implantation de la gouvernance des données et de l'information dans votre organisation ?

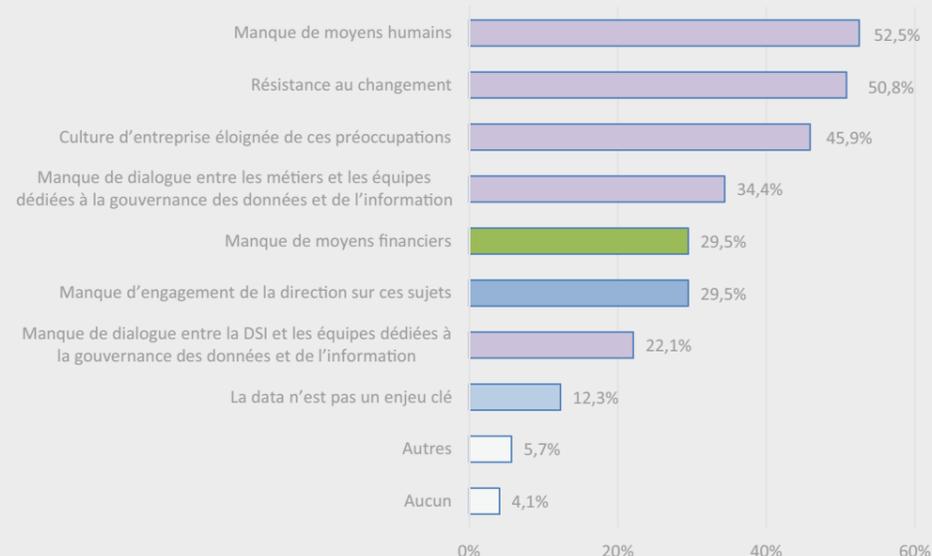


La taille de l'entreprise, en nombre de salariés, joue un rôle dans cette classification. Ainsi les moyens financiers prennent la première place dans les petites organisations. À l'inverse, les grandes entreprises mentionnent principalement les leviers organisationnels. À noter que les leviers humains sont peu évoqués par les petites entreprises. Le secteur d'activité de l'organisation ne modifie pas clairement le point de vue du répondant sur ces leviers. Plus des trois quarts des managers estiment que la montée en compétence de l'ensemble des collaborateurs facilite ou pourrait faciliter l'implantation de la Gouvernance des données et de l'information dans leur organisation. Les directeurs et managers mentionnent davantage de leviers d'amélioration, notamment l'engagement de la direction générale, la montée en compétence des équipes dédiées et la compréhension des besoins métiers par les équipes dédiées. Enfin, plus l'ancienneté des répondants dans leur entreprise est conséquente, plus ils invoquent l'engagement de la direction générale comme un facilitateur.



Le manque de moyens humains (52,5 %), la résistance au changement (50,8 %) et la culture d'entreprise (45,9 %) sont les principaux freins à l'implantation de la gouvernance des données et de l'information dans les entreprises interrogées (Figure 33). Mentionnons le manque de dialogue entre les métiers et équipes dédiées à la gouvernance de la donnée comme quatrième frein. Le manque de moyens financiers et le manque d'engagement de la direction sont des obstacles de même niveau. Dans 12 % des cas, la data n'est pas un enjeu clé. Ces résultats sont très stables par rapport à 2023.

Figure 33. Quels sont les éléments qui freinent ou pourraient freiner l'implantation de la gouvernance des données et de l'information dans votre organisation ?



Plus la taille de l'organisation est grande, plus les freins sont mentionnés par les répondants. De plus, le manque de moyens financiers et humains et la data n'est pas un enjeu clé sont des réponses plus mentionnées par les entreprises de petite taille. Le secteur d'activité n'impacte pas non plus la perception de nos répondants quant aux freins. Deux tiers des répondants ayant entre 6 et 10 ans d'expérience au sein de leur organisation estiment que le manque de moyens humains freine ou pourrait freiner l'implantation de la Gouvernance des données et de l'information dans leur organisation. Enfin, plus l'ancienneté du répondant est significative, moins il mentionne la culture d'entreprise.

Un quart des répondants estiment que des projets, stratégiques ou non, pourraient faciliter la montée en maturité de leur organisation sur les sujets de gouvernance de la donnée et de l'information. Les répondants semblent encore en pleine phase de transition vers une Gouvernance de la donnée et de l'information pleinement intégrée à l'organisation.

Hormis les projets spécifiques à certaines entreprises, l'IA est le mot-clé de la question ouverte que nos répondants ont privilégié. C'est dans la logique de l'actualité en matière de technologie émergente. Cela renforce les réflexions sur la qualité des données, la cybersécurité et la souveraineté des données. En termes organisationnels, l'amélioration de la gouvernance des données et l'attention en matière de cybersécurité sont citées.

LES POINTS SAILLANTS

- Plus de 53 % des répondants considèrent que l'engagement de la direction générale et la montée en compétence de l'ensemble des collaborateurs sont des leviers importants
- Le manque de moyens humains, la résistance au changement et la culture d'entreprise sont les principaux freins à l'implantation de la gouvernance des données L'IA et la refonte des structures organisationnelles intégrant une exploitation des données sont les sujets présents et futurs du data management au sein des organisations.
- L'IA et la refonte des structures organisationnelles intégrant une exploitation des données sont les sujets présents et futurs de la gestion data au sein des organisations.

CONCLUSION

La deuxième édition de ce baromètre réaffirme l'intérêt des entreprises françaises pour le sujet des données et les questions qui se posent à chaque organisation. Parmi celles-ci : comment mieux utiliser les données ? comment évaluer leur apport ? comment améliorer leur exploitation et développer leurs usages ? quels sont les points de vigilance ? quelle est ma maturité par rapport aux autres organisations ?

Le sujet concerne tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'organisation, avec plus ou moins d'acuité. Dans un contexte de contraintes financières, la dimension technologique est souvent reléguée au second plan par rapport aux considérations organisationnelles et humaines. La conformité légale est une préoccupation spécifique. Il est à espérer que les prochaines éditions mettront l'accent sur les aspects éthiques et la cybersécurité.

Cette enquête, menée auprès de 122 entreprises de tailles et de secteurs différents, a permis de dégager plusieurs conclusions intéressantes. Il existe de nombreuses façons d'exploiter les données, qu'il s'agisse d'améliorer l'efficacité interne ou d'aider à la prise de décision en vue d'une croissance interne ou externe. Notre analyse n'a pas révélé de corrélation entre la taille des organisations et la manière dont elles utilisent les données. Dans la section sur l'efficacité interne, l'accent a été mis sur l'amélioration des processus et l'optimisation des tâches. Les personnes interrogées, dont beaucoup ont des responsabilités liées aux données, sont relativement satisfaites de la qualité et de la sécurité de leurs données. Toutefois, les unités opérationnelles peuvent être moins satisfaites. Sur une échelle à quatre niveaux, les personnes interrogées placent le plus souvent leur organisation au niveau 2, défini par le fait que la gouvernance des données est mise en œuvre là où elle apporte le plus de valeur ajoutée. Interrogés sur l'alignement de la gouvernance des données avec les objectifs stratégiques de leur organisation, les répondants sont relativement satisfaits. Il convient de noter que la taille de l'organisation n'a pas d'influence sur les réponses des personnes interrogées. L'élément déclencheur le plus fréquemment identifié est la mise en œuvre du RGPD, suivi de la recherche d'une meilleure performance organisationnelle.

Les nomenclatures métiers définissent de plus en plus de profils liés aux données telles que journaliste des données (data journalist), analyste, ingénieur, stratège, etc. Cependant, il existe un décalage important entre ces intitulés de postes et la réalité des fonctions liées aux données qui sont effectivement créées dans les entreprises et les organisations. Contraintes de se conformer au RGPD, plus de 60 % des entreprises ont nommé des délégués à la protection des données. Le rôle de "propriétaire des données" a été identifié dans plus d'une entreprise sur deux. En outre, plus de 58 % des entreprises ont nommé des directeurs des données, soit au niveau du groupe, soit par entité. À ce jour, les politiques et les procédures ont été identifiées comme les principaux outils de mise en œuvre de la gouvernance des données dans plus de deux tiers des entreprises. Parmi les autres outils figurent les registres de traitement, le catalogage,

la modélisation et les outils d'architecture des données. Une majorité d'entreprises a indiqué que la diffusion d'une culture de gouvernance des données parmi les autres parties prenantes est le levier le plus efficace pour la mise en œuvre de la gouvernance des données.

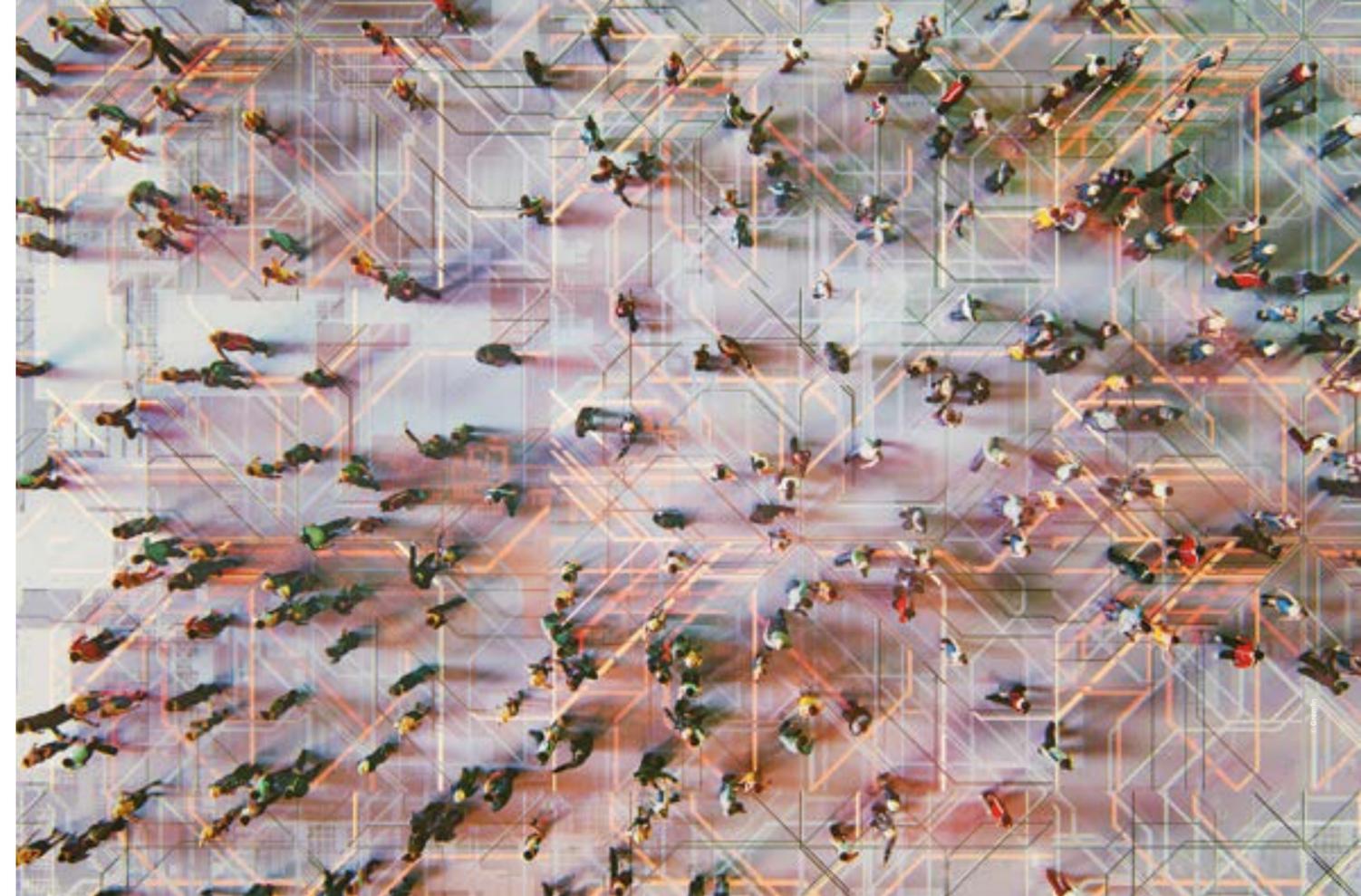
L'un des principaux objectifs de notre étude est d'évaluer dans quelle mesure les ressources consacrées à la stratégie en matière de données correspondent à l'ambition de cette stratégie. En croisant ces deux dimensions, nous pouvons classer les organisations en quatre groupes distincts : celles qui n'ont pas encore engagé les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de données ambitieuse sont considérées comme novices. D'autres, appelées opportunistes, ont atteint un niveau d'ambition supérieur à la moyenne bien qu'elles aient investi moins que leurs homologues. Les organisations investisseuses ont engagé des ressources adéquates mais n'ont pas encore réalisé les bénéfices escomptés. Les organisations efficaces sont à l'avant-garde de celles qui sont capables de réaliser leurs ambitions en matière de données.

Un tiers des répondants appartiennent aux organisations novices, avec une présence notable du secteur public. Un autre tiers se trouve dans le quadrant des efficaces. Les organisations restantes se répartissent équitablement entre le quadrant des investisseuses et celui des opportunistes. Il convient de noter que les banques et les compagnies d'assurance se répartissent à parts presque égales entre le quadrant des investisseuses et celui des organisations efficaces. Il serait intéressant d'étudier si leur transformation digitale est la clé de leurs ambitions en matière de données.

Pour l'avenir, les aspects humains sont les premiers à être évoqués en termes de leviers et de freins. Le premier levier est l'engagement de la direction générale, qui doit être à la hauteur du développement des compétences de tous les employés. Le manque de ressources humaines, la résistance au changement et la culture d'entreprise restent les principaux obstacles à la mise en œuvre de la gouvernance des données.

Le buzz médiatique autour de l'IA générative a eu des retentissements dans les entreprises. La part de celles qui se sont lancées dans des cas d'usage utilisant l'IA a crû significativement. On constate une vraie prise de conscience des opportunités nouvelles avec différents degrés de mesures et de moyens associés. Par rebond, le projecteur sur l'IA a révélé aussi le rôle clé de la data dans les processus métiers.

Ce baromètre permettra aux lecteurs de positionner leur organisation dans ce référentiel, le cas échéant, et de dessiner la trajectoire de progression de leur stratégie en matière de données. Si ces progrès sont réalisés, ils pourront être mesurés lors de notre prochaine campagne.

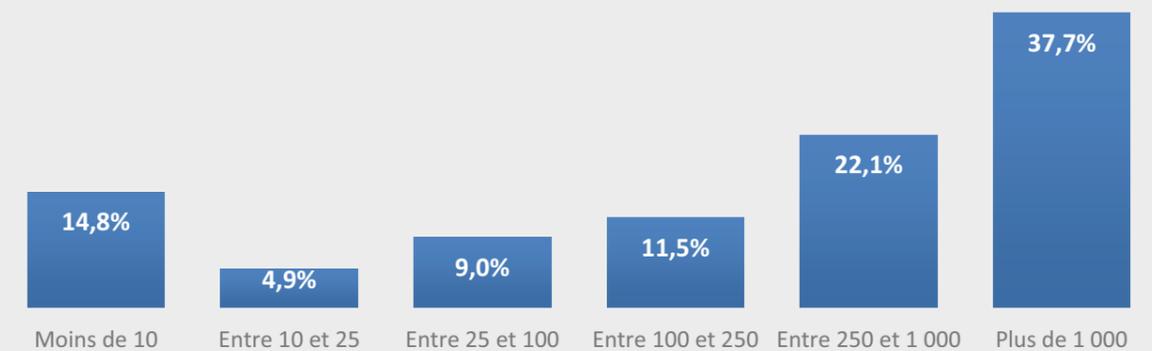


ANNEXES

Description de l'échantillon

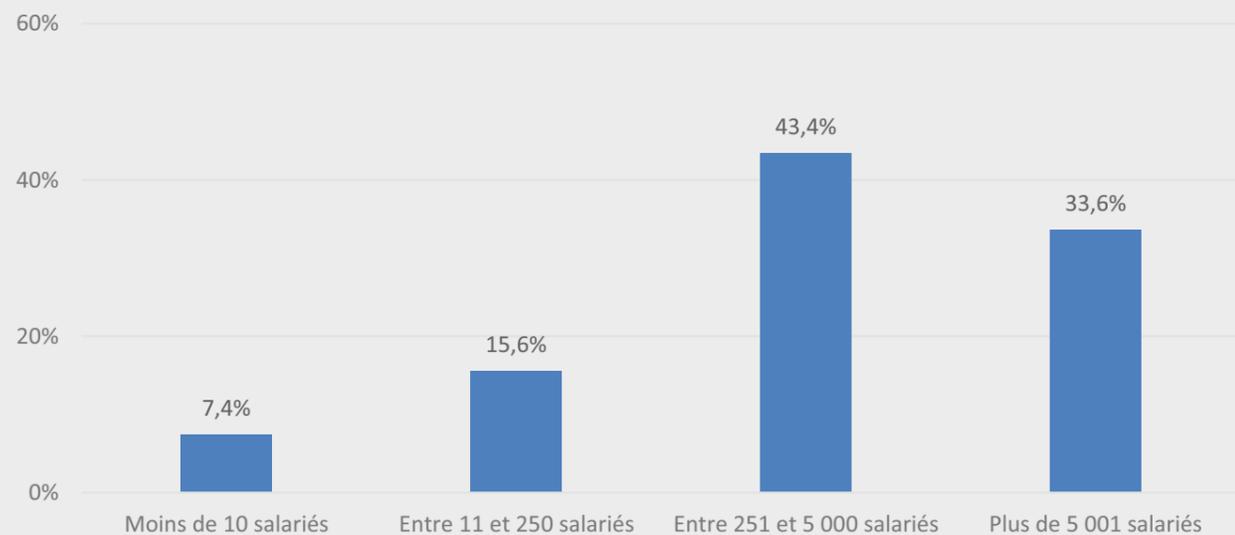
Plus d'un tiers des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros (Figure 34).

Figure 34. : Quel est le chiffre d'affaires (ou le revenu brut) de votre entreprise (ou de votre organisation) en millions d'euros ?



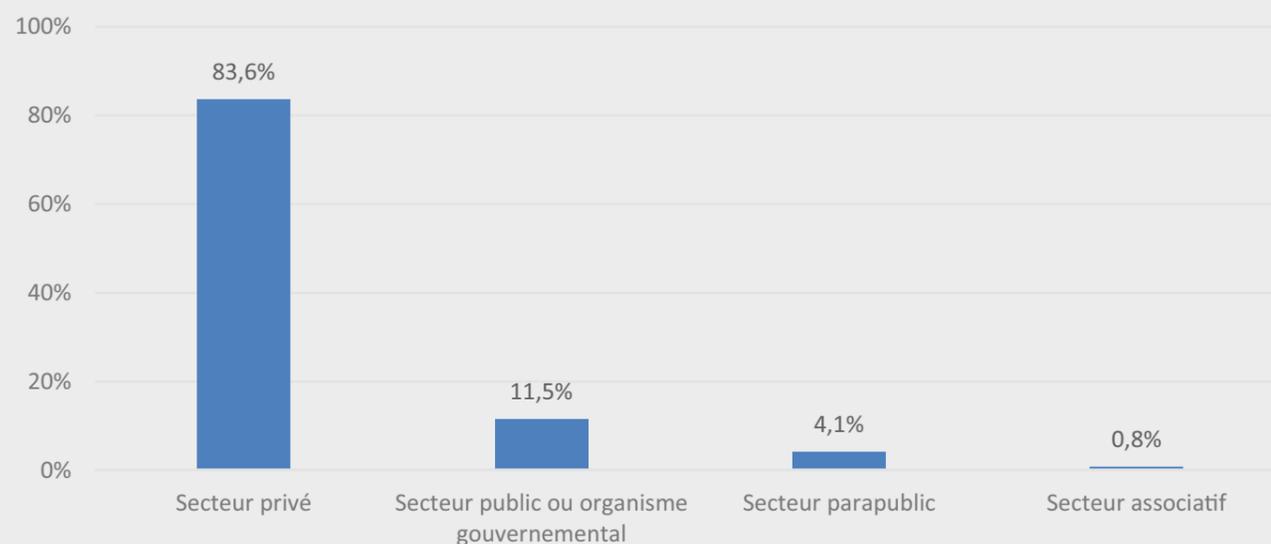
Plus de 40 % des entreprises interrogées ont entre 251 et 5 000 salariés dans leur organisation (Figure 35).

Figure 35. Quel est le nombre d'employés de votre organisation ?



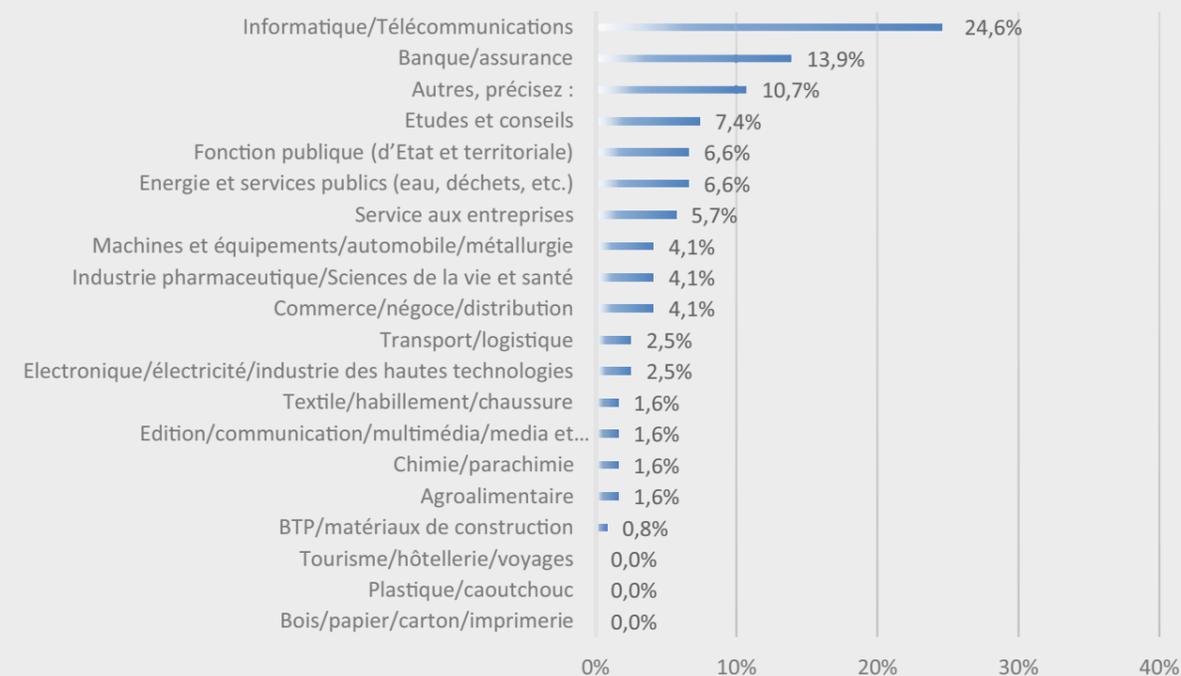
Plus de 80 % des entreprises interrogées se situent dans le secteur privé (Figure 36).

Figure 36. Quel est le secteur d'activité de votre organisation ?



Près d'un quart des entreprises interrogées appartiennent au domaine de l'informatique et des télécommunications et plus de 10 % d'entre elles appartiennent au domaine des banques et assurances (Figure 37).

Figure 37. Quel est le domaine d'activité de votre organisation ?



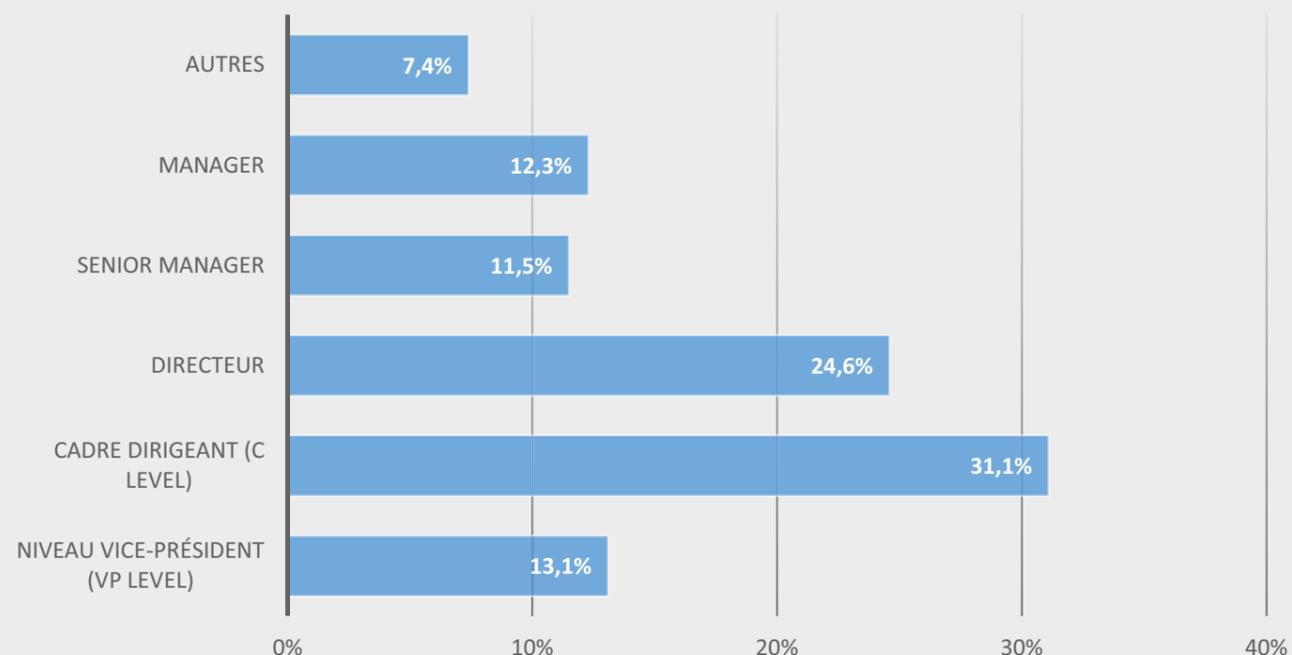
Plus d'un quart des répondants sont directeurs des systèmes d'information (Figure 38).

Figure 38. Quel est votre rôle dans l'organisation ?



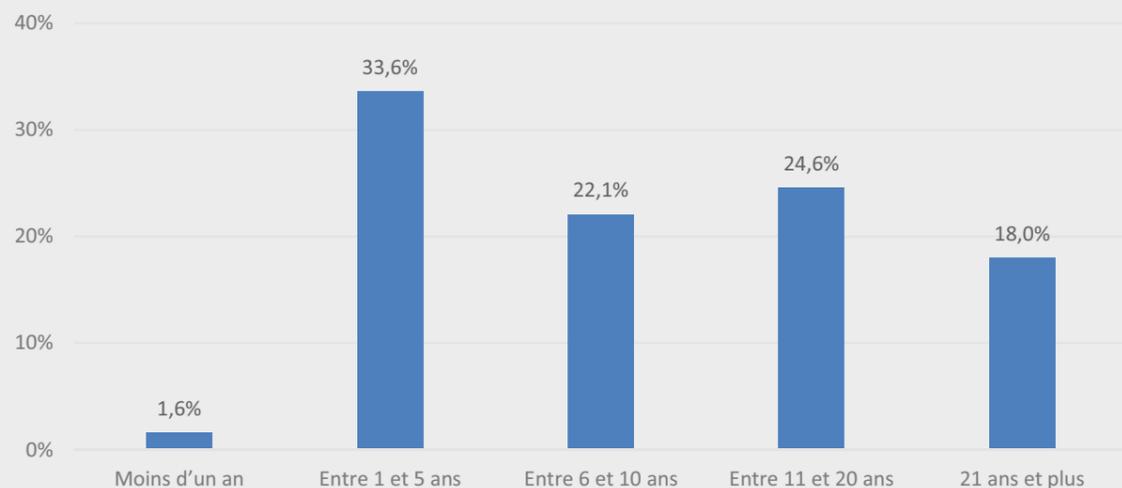
Près d'un tiers des répondants sont des cadres dirigeants dans leur organisation (Figure 39).

Figure 39. Quel est votre niveau de responsabilité dans l'organisation ?



Plus d'un tiers des répondants ont entre 1 et 5 ans d'expérience au sein de leur organisation (Figure 40).

Figure 40. Quelle est votre ancienneté dans l'organisation ?



L'ÉQUIPE DE RÉDACTION



Isabelle Comyn-Wattiau est professeur à l'ESSEC Business School, où elle a créé et dirige la Chaire Stratégie et Gouvernance de l'Information. Elle est titulaire d'un doctorat en Informatique de l'université de Paris Sorbonne et d'une habilitation à diriger des recherches en informatique de l'université de Versailles. Elle enseigne les systèmes d'information, les bases de données et la gouvernance de l'information. Sa recherche porte sur la gouvernance de la donnée et de l'information, les systèmes décisionnels, la modélisation conceptuelle et les humanités numériques. Elle a publié de nombreux articles dans des revues et des actes de conférences nationales et internationales. Elle a présidé le comité de pilotage de la conférence internationale sur la modélisation conceptuelle. Elle est rédactrice en chef de la Revue Ouverte d'Ingénierie des Systèmes d'Information.



Jacky Akoka est professeur émérite au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Il est titulaire d'un doctorat en Mathématiques Appliquées de l'université de Paris Sorbonne et d'un Ph.D en systèmes d'information du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Au CNAM, il était titulaire de la Chaire d'Informatique d'Entreprise. Il enseigne la stratégie des systèmes d'information et les systèmes d'aide à la décision. Sa recherche porte sur la gouvernance de la donnée et de l'information, l'analyse des risques en sécurité informatique, la modélisation conceptuelle et les ontologies, la conception des systèmes d'analytique, les approches dirigées par les modèles. Il a publié plus de deux cents articles dans des revues et des conférences scientifiques nationales et internationales. Il est notamment rédacteur en chef adjoint de la revue Data and Knowledge Engineering (Elsevier).

Première Junior Entreprise d'Europe, Junior ESSEC Conseil met ses compétences au service des entreprises françaises et internationales à travers la réalisation d'une grande variété d'études depuis 1967. Les maîtres-mots de Junior ESSEC sont l'excellence et l'ambition : plus de 200 études sont réalisées chaque année pour des grands groupes, PME, entrepreneurs, associations ou cabinets de conseil en France et à l'international. Au sein d'un système de fonctionnement unique parmi les Junior-Entreprises, les Chefs de Projet se consacrent à plein temps à leurs clients durant 21 mois.



Alex Domingues
22 ans, Chef de Projet en année de césure chez Junior ESSEC Conseil et responsable du compte ESSEC Business School



Victor Wartel
23 ans, Vice-président chez Junior ESSEC Conseil et responsable du compte ESSEC Business School



À PROPOS DE LA CHAIRE

Au XXI^e siècle, les organisations font face à des défis cruciaux liés à la **gouvernance de leur information**. Face à ce constat, la Chaire Stratégie et Gouvernance de l'Information propose un cadre académique alliant théorie et pratique qui vise à permettre aux étudiants de relever ces défis contemporains.

La Chaire vise à familiariser ses étudiants sur les enjeux relatifs à la gouvernance de l'information. Elle offre un cadre d'anticipation des attentes du marché, suivant une approche **pragmatique** et concrète. Elle en fait bénéficier l'ensemble de l'écosystème des entreprises privées et publiques partenaires de la Chaire que les étudiants sont amenés à rencontrer.

Chaire d'**enseignement** et de **recherche**, elle constitue un lieu d'échange privilégié entre étudiants, chercheurs et praticiens. À l'aide d'une pédagogie adaptée, les étudiants sont ainsi formés aux concepts, méthodes et outils de la gouvernance de l'information. Les chercheurs, à l'écoute des praticiens, ancrent leurs approches sur un terrain concret. Les praticiens sont ainsi aux premières loges de la réflexion et de l'élaboration de stratégies en matière de gouvernance de l'information.



THALES





ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asie-Pacifique

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2023 - 29 June 2029
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

Le contenu présenté dans cette brochure est
indicatif et peut être sujet à modifications,
il n'est pas contractuel.

