

Business Case



Almond

**Comment adapter votre
organisation aux nouveaux
enjeux de la Data ?**

Contexte : « La Direction de l’Innovation d’un acteur du CAC40, nous a sollicité pour les accompagner dans leur projet de transformation de leur pôle Data. Le contexte ? Le développement de leurs lignes Métier, une transition vers la self-BI et le « Data Driven ». Les Enjeux ? La proximité Client, l’Agilité et la Scalabilité du delivery. Notre mission ? Proposer une nouvelle organisation et un plan de transformation permettant d’atteindre cette cible, puis piloter sa mise en œuvre. »

Vers l’Entreprise « pilotée par la donnée »

En 2018, on estimait que la moitié des entreprises exploitait moins du quart de l’information collectée et analysée¹. Parallèlement, « 2/3 des organisations [étaient déjà] conscientes que leur business model et **leur stratégie reposent sur la data** et la valorisation de celle-ci »².

Ces statistiques rappellent les enjeux des entreprises à l’ère du numérique :

- Comment gérer au mieux sa performance et sa compétitivité dans un environnement toujours plus concurrentiel et en constante mutation ?
- Et par extension, comment prendre la bonne décision au bon moment et développer ses capacités de réaction et d’anticipation ?

La couverture de ces enjeux tient tant de la mise en œuvre d’un socle technologique agile et sécurisé, que de la volonté d’**insuffler une véritable « culture data » au sein de l’entreprise**. D’où la multiplication de projets de transformation à la fois digitale et organisationnelle, qui placent les DSI au cœur des débats, entre stratégie innovante, expérience client et relations métier.

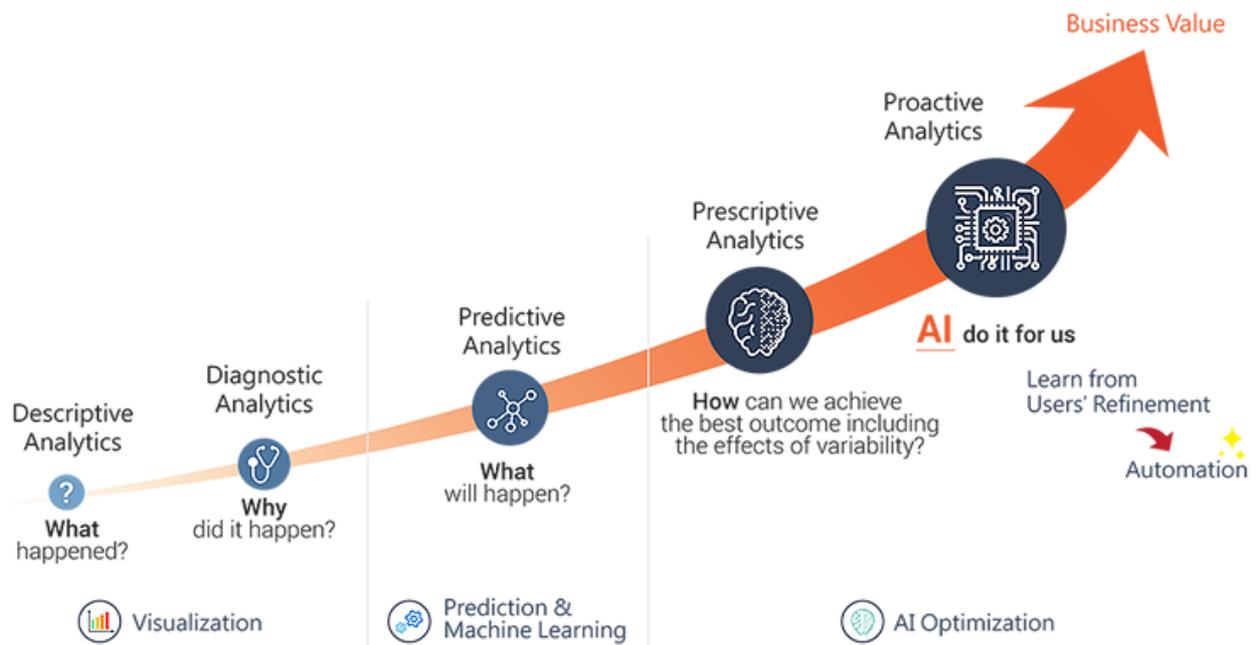
Les nouvelles tendances de la Data – du Big au Smart.

Cette transition **vers un modèle d’entreprise « Data Driven »** fait de la donnée un sujet transverse que tous les métiers doivent appréhender avec l’appui de la DSI. Volumétries croissantes, multiplicité des sources de données (structurées ou non), besoin d’autonomie (self-BI), d’agilité et de projection... autant de tendances s’appuyant sur l’essor de nouvelles technologies, et qui bouleversent les équipes BI traditionnelles en les amenant à se réinventer.

¹ Étude PwC et l’Usine digitale : « Du big data à l’intelligence artificielle : le défi des entreprises françaises ».

² Étude IBM sur le « Référentiel de la maturité digitale 2018-2019 ».

Figure 1: Les technologies analytiques au service de la valeur ajoutée



L'émergence de nouvelles approches analytiques telles que le machine learning ou l'IA permet d'augmenter la valeur métier des décisions prises par l'entreprise en passant du constat et de la synthèse, à l'anticipation et au plan d'action³.

La nécessaire transformation des équipes

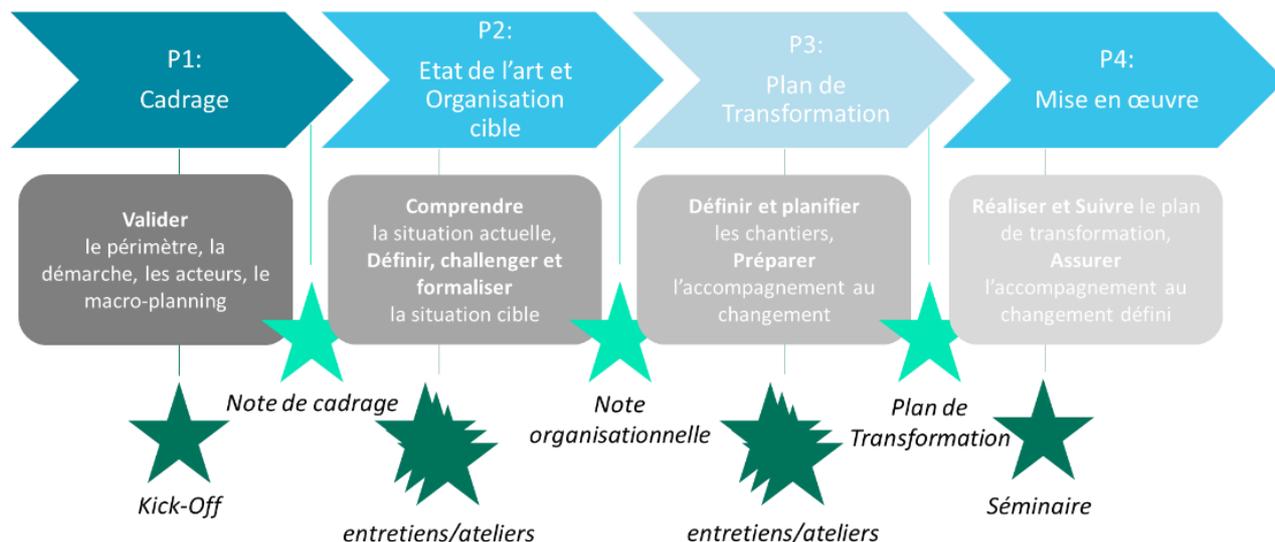
Dans le cadre du déploiement de sa stratégie Data, nous avons accompagné la Direction de l'Innovation de notre client dans la transformation de son équipe BI :

- définition d'une cible organisationnelle (rôles, processus, gouvernance, outils et méthodologies),
- élaboration du plan de transformation (acteurs, chantiers, planification),
- et pilotage de sa bonne mise en œuvre.

Convaincus de l'importance d'embarquer l'ensemble des acteurs impactés par cette transformation dès le début du projet (pour assurer adhésion, implication et projection de tous) nous nous sommes inscrits dans une **démarche de co-construction itérative**, en alternant entretiens individuels et ateliers de brainstorming.

³ Source : <https://www.optixsolutions.com.hk/>

Figure 2: De la co-construction à l'accompagnement au changement



L'objet premier de cette approche est de finement comprendre le contexte (l'équipe, son activité, ses interfaces, ses processus, sa performance) afin d'identifier les points durs (tant humains qu'organisationnels) et d'éveiller les consciences sur ces sujets.

En nous appuyant sur un ensemble d'outils choisis (SIPOC, cartographie des acteurs, matrice de polyvalence, matrice Maturité vs. Valeur Ajoutée des processus...), nous avons pu formaliser avec les équipes les problématiques suivantes :

- **une organisation en silos** (par domaines fonctionnels) reposant sur des sachants aux compétences transverses, et impliqués du « BUILD » au « RUN »,
- une **hétérogénéité des MOAs clientes**, tant dans la culture data que dans la formalisation des besoins,
- une agilité et une scalabilité des développements limitées se matérialisant par **une gestion complexe des plans de charges** et une capacité de résorption du backlog de demandes quasi nulle,
- une répartition des rôles et **des responsabilités floues** soulignant une maturité inégale sur certains processus clés (notamment en ce qui concerne les activités de « RUN »),
- une gestion des connaissances perfectible et **un turn-over important** (clients comme prestataires), rendant l'« on-boarding » particulièrement chronophage (notamment concernant les prestataires).

En conséquence :

- **des goulots d'étranglement** (capacité à absorber le développement des lignes métier),
- **une relation métier délaissée** aux profits des « urgences du moment » et conduisant à une faible satisfaction client,
- **une organisation en risque** en cas de mobilité ou indisponibilité des ressources clés.

Sur la base de constats partagés, de benchmarks d'équipes de secteurs connexes et de la démarche d'intelligence collective menée, nous avons pu coconstruire une organisation qui permette **la transition d'une BI support à une BI partenaire** en :

- focalisant l'activité sur les processus de plus forte valeur ajoutée (gestion de la relation métier, des demandes...),
- transférant les processus de plus faible maturité vers les équipes internes les plus pertinentes (gestion des habilitations, des services...),
- introduisant de nouveaux rôles dédiés à la relation Métier, à la gestion des capacités de développement et à l'urbanisation des solutions proposées,
- forçant la communication de l'information (gouvernance) par la redistribution des rôles et responsabilités tout au long des différents processus.

De sorte que cette trajectoire (connue et conçue par tous) réponde aux **besoins d'Agilité et de Proximité** formulés par les Métiers, mais également d'industrialisation et de **développement de l'offre Data**.

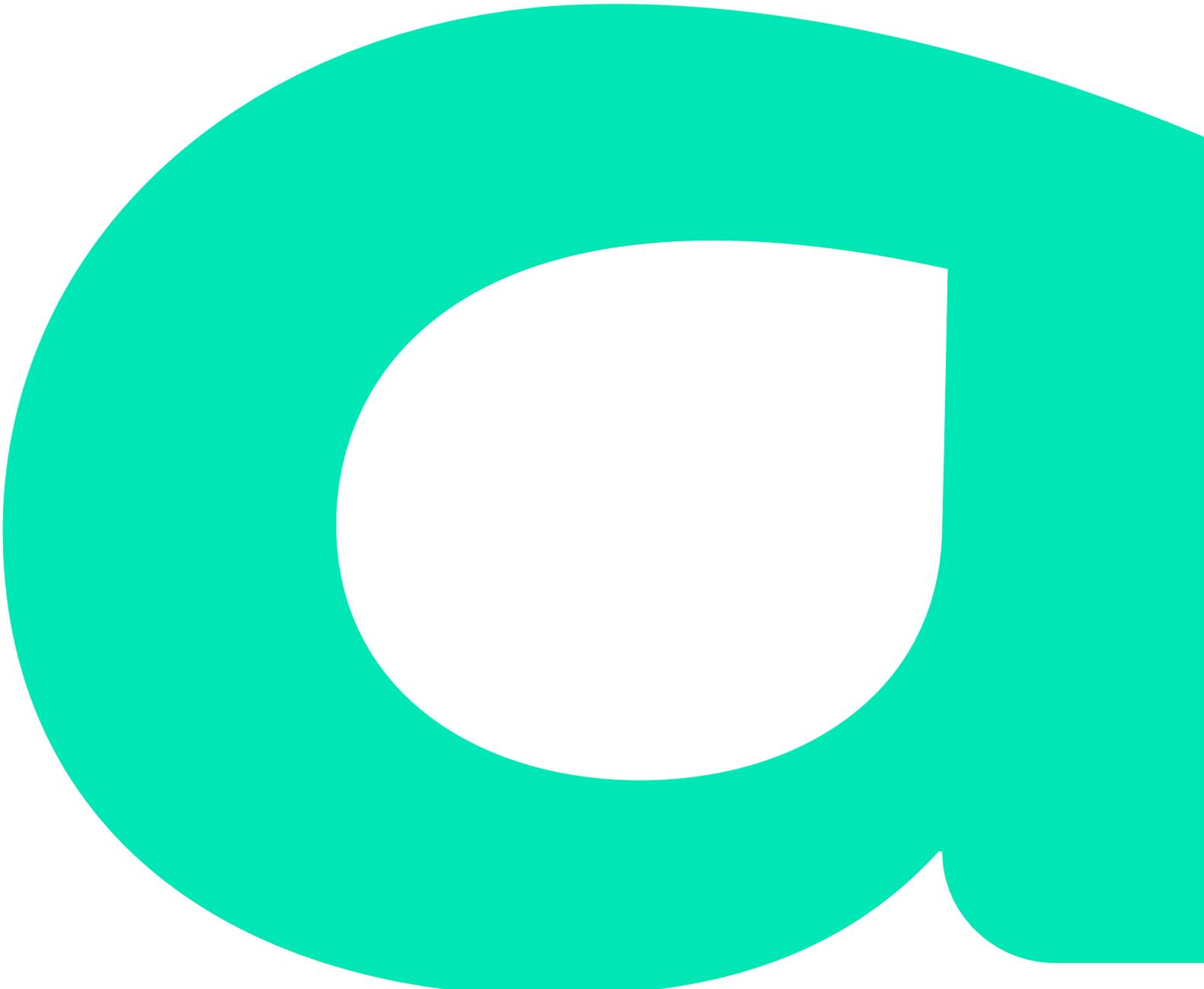
Pour garantir le succès de cette mission (construction et mise en place d'une nouvelle organisation en moins d'un an), Almond s'est appuyé sur ses retours d'expérience en matière :

- d'agilité organisationnelle : ou comment développer anticipation et réactivité en mettant en place **les processus et la gouvernance** nécessaires à la flexibilité du « delivery »,
- de **gestion du changement** : ou comment placer l'humain au cœur de la transformation pour déployer une organisation qui valorise et maximise les compétences,
- de **performance opérationnelle** : ou comment construire et maintenir une relation partenariale avec les Métiers, en s'appuyant sur une compréhension fine de leurs enjeux et adoptant une communication adaptée.

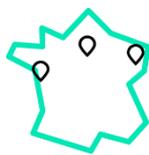
L'ambition de l'équipe Digital & Technology est d'accélérer l'évolution de ses clients en apportant une vision stratégique pragmatique, de l'innovation technologique à la modernisation du Système d'Information.

Partenaire privilégié des DSI et des métiers, nos compétences sont réunies autour de deux offres clés :

- **Strategy, Governance & Transformation**
- **Architecture & Digital platform**



Maxime Gardereau
Partner
Lead Digital & Technology
mgardereau@almond.consulting



Paris | Nantes | Strasbourg



[almond.consulting](https://www.almond.consulting)