

# *Saisir les avantages liés à l'information*

Comment les entreprises peuvent comprendre la valeur de l'information qu'elles détiennent et en exploiter les données.

Un rapport PwC en collaboration avec Iron Mountain

Septembre 2015







## *Table des matières*

<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>Les avantages liés à l'information : que sont-ils ?</b>	<b>6</b>
<b>La valeur de l'information : comprise mais sans efforts et innovation pour l'exploiter</b>	<b>8</b>
<b>L'élite de l'information : une classe à part</b>	<b>12</b>
<b>Pourquoi les entreprises ne parviennent-elles pas à saisir les avantages liés à l'information ?</b>	<b>20</b>
<b>Appel à l'action</b>	<b>24</b>
<b>Méthodologie de recherche</b>	<b>27</b>
<b>Auteurs</b>	<b>29</b>

# Avant-propos



## **Richard Petley**

Directeur

PwC – Risque & Assurance

Bien que le nouvel indice sur la valeur de l'information présenté dans ce rapport reste inédit, il reflète le changement d'attitude face aux données qui émerge des entreprises et de l'économie globale. Les données se généralisent et sont plus exposées au public.

Les données sont le pilier de l'économie numérique et peuvent apporter des indications, soutenir les décisions et approfondir les relations. Elles peuvent être achetées, vendues, partagées et même volées, autant de choses qui suggèrent qu'elles ont de la valeur. Pourtant, à l'heure où ces recherches sont présentées, très peu d'entreprises peuvent attribuer une valeur à leurs données et, plus préoccupant encore, beaucoup ne disposent pas des capacités attendues pour gérer, protéger et extraire cette valeur.

Pourquoi est-ce si difficile ? L'une des difficultés est que les données sont tellement omniprésentes qu'elles sont tenues pour acquises ou considérées comme un sous-produit. Ce n'est souvent que lorsqu'une catastrophe survient que ce préjugé tombe. Au niveau organisationnel, les données sont trop souvent perçues comme une sous-technologie – le domaine des architectes de données occupant des postes

informatiques. Notre étude reflète ces réticences car nous avons souvent rencontré des entreprises dans lesquelles l'information ne figurait pas sur l'agenda de la direction. Si un changement s'impose, c'est au leadership de le piloter.

En dépit de ce contexte plutôt négatif, les possibilités d'obtenir un avantage concurrentiel grâce aux données sont très réelles. Les entreprises qui réussissent ont fait de la valeur de l'information un aspect tangible et l'exploitent et la protègent de manière égale. En quoi ces entreprises sont-elles différentes ? Selon notre étude, elles disposent d'un leadership solide et de dirigeants forts, ont investi dans la gouvernance des données et utilisent efficacement l'analyse en termes de ressources humaines comme technologiques.

Notre étude révèle également des différences géographiques émergentes. Le reste du monde est-il à la traîne derrière les États-Unis ou va-t-on observer une vague d'améliorations surgir de ces pays ? En tant que professionnel des données, j'espère que nous avançons dans la bonne direction. L'émergence du rôle de responsable des données et le nombre d'entreprises

prenant des mesures pour investir dans la gestion de données afin de refléter la valeur de leur information sont encourageants. Toutefois, il y a un long chemin à parcourir.

L'infrastructure de gouvernance ne suffit pas. Une approche globale est nécessaire dans laquelle chaque employé est conscient et assume la responsabilité par rapport à l'information et dans laquelle les systèmes et les processus sont conçus pour intégrer les bonnes pratiques. Si la gouvernance ne s'inscrit pas dans le cadre des activités normales de l'entreprise, il y a peu de chances qu'elle soit efficace. Grâce à cette plateforme solide, les entreprises leaders de notre étude ont eu plus d'opportunités pour exploiter leurs données via l'analyse, dans la mesure où les données fiables permettent de prendre des décisions en toute confiance.

Aussi, prenez note des résultats de l'étude et posez-vous deux questions :

Mon entreprise a-t-elle véritablement considéré la valeur de ses données ?

Gérons-nous cet actif d'une manière qui reflète cette valeur ?



## **Sue Trombley**

Directrice Thought Leadership  
Iron Mountain – Amérique du Nord

Ce livre blanc lance un indice inédit sur la valeur pour mesurer l'efficacité avec laquelle les entreprises gèrent leur information afin d'être compétitives. Et il est diffusé à un moment opportun. De nombreuses entreprises peinent avec l'analyse des données et ne sont pas encore sûres de la prochaine mesure à prendre, et beaucoup pensent qu'elles se font distancer par leurs concurrents. L'indice indique où en sont actuellement les entreprises. Ce document annexe présente les résultats de nos recherches et fournit aux entreprises des conseils pour les aider à avancer.

L'efficacité avec laquelle les entreprises gèrent leur information est aujourd'hui un facteur de différenciation clé. La plupart doivent satisfaire deux priorités potentiellement conflictuelles : la première concerne la protection contre la perte et la violation des données, et la seconde l'extraction de la valeur de l'information. L'indice des risques 2014 de PwC Risk indique que 83 % des entreprises font à présent du retour sur l'information une priorité.

Toutefois, il est difficile de bien équilibrer la gestion de l'information par rapport aux risques et la gestion de l'information par rapport aux bénéfices potentiels. Un faux pas, et votre entreprise risque une catastrophe faisant la une des journaux, la réputation de votre marque chute, votre chiffre d'affaires est affecté et la confiance de vos clients, fournisseurs, parties prenantes, citoyens et employés est sévèrement compromise. Prenez les bonnes mesures, et votre entreprise peut minimiser les graves menaces liées à l'environnement de l'information, répondre aux exigences légales complexes qui gouvernent la gestion de l'information à travers son cycle de vie et utiliser ses informations pour apporter des indications pouvant finalement se traduire par un avantage sur la concurrence. Cela peut sembler simple, mais ça ne l'est pas. Comme vous le constaterez grâce aux recherches décrites dans ce rapport sur l'indice de la valeur, très peu d'entreprises disposent

des outils, des talents et de la culture appropriés pour rejoindre les rangs des entreprises qui forment ce que nous nommons l'« élite de l'information ».

La difficulté liée à la gestion de l'information par rapport aux risques et aux bénéfices ne doit dissuader aucune entreprise d'essayer – et de le faire. Les risques de laisser vos concurrents profiter des avantages liés à l'information sont trop élevés. La survie même de votre entreprise peut être en jeu. Ne pas s'adapter aux changements requis pour gérer l'information afin d'en retirer un avantage n'est plus possible.

Trouver le bon équilibre entre risques et bénéfices nécessite d'avoir un leadership, de disposer d'une stratégie et d'un soutien de la part de la direction même de l'entreprise pour recruter les talents appropriés, de procéder aux investissements nécessaires et de piloter les changements grâce auxquels l'entreprise non seulement survivra à l'interruption provoquée par l'explosion du volume et de la rapidité des données mais en plus prospérera dans la complexité changeante de l'environnement actuel de l'information.

Qui doit lire ce rapport ? En rédigeant ce livre blanc, nous avons voulu encourager les entreprises à réfléchir clairement à ce qu'elles sont en train de faire et à ce qu'elles peuvent faire ensuite pour saisir de nouvelles opportunités. Nous avons voulu stimuler et favoriser le débat consistant à savoir si et comment les entreprises peuvent chercher à obtenir un avantage de l'information et, ce faisant, transposer le débat du back office à la salle de réunion. Les thèmes abordés dans ce document méritent l'attention de la hiérarchie même de l'entreprise : les dirigeants et cadres exécutifs qui pilotent ou influencent la stratégie de l'entreprise. Ce document est important aussi pour toutes les personnes impliquées dans la gestion de l'information. Il est également utile pour les professionnels de la gestion de l'information cherchant à étendre leur position et leur influence dans l'entreprise.

Nous avons vécu vingt ans de perturbations et avons assisté à la naissance du big data. Trouver une réponse appropriée face à cet environnement nécessite un changement radical dans la culture, la gouvernance et la stratégie de l'entreprise, ainsi que les méthodes de travail. Et ce changement s'accompagnera forcément d'incertitudes alors que les entreprises s'efforceront de maîtriser l'environnement changeant de l'information.

Beaucoup ont un long chemin à parcourir. Selon les recherches ayant alimenté ce livre blanc, la plupart des entreprises ne disposent pas des compétences, des aptitudes techniques et de la culture requises pour exploiter pleinement leurs informations afin d'en retirer un avantage, une entreprise sur cinq étant mal équipée pour gérer l'information et en retirer un avantage quelconque.

Dans ce document, nous nous inspirons du comportement des entreprises qui gèrent efficacement l'équilibre entre risques et bénéfices et offrons ainsi des conseils aux entreprises cherchant à améliorer leurs pratiques actuelles. Nous présenterons les arguments sur l'importance d'attirer des employés experts en analyse des données et de réunir les bonnes personnes afin de relever les défis actuels liés à l'information. Si elles ne l'ont pas déjà fait, les entreprises seraient bien avisées de mettre en place un groupe de gouvernance afin de surveiller la gestion de l'information. L'idéal serait que ce groupe englobe les responsables des services essentiels de l'entreprise, le service informatique, les analystes de données, les professionnels de l'information et des documents, les services des ventes et du marketing, ainsi qu'un responsable de la confidentialité des données.

À l'âge du big data et des données opaques et à grande échelle, la manière dont nous pensons à l'information et en parlons a changé. Là où la préoccupation principale portait sur les risques, le débat a évolué et intègre désormais l'idée que les entreprises doivent exploiter au mieux leurs informations pour obtenir un avantage sur la concurrence tout en protégeant leur marque.



# Résumé

***L'information constitue la force motrice derrière chaque entreprise. Au cours des 20 dernières années, l'environnement de l'information s'est métamorphosé. Le type, le format, la rapidité et le volume de données ont connu une croissance exponentielle qui se poursuit.***

Les entreprises ont clairement besoin de comprendre la valeur liée à l'information qu'elles détiennent. Pour ce faire, elles doivent favoriser une culture soutenant le développement d'une stratégie de l'information à long terme et qui encourage une infrastructure de gouvernance complète. Ce besoin s'avère encore plus évident à mesure que les services se chargent eux-mêmes d'évaluer la manière d'exploiter l'information en faisant appel à des technologies innovantes.

De nombreuses entreprises sont convaincues qu'elles sont en mesure d'extraire la valeur de leur information en vue d'acquiescer un avantage commercial et opérationnel. Toutefois, notre analyse révèle qu'elles se trompent lourdement. Un examen approfondi d'entrevues menés auprès de 1 800 cadres supérieurs montre que très peu d'entre elles sont capables d'exploiter tout le potentiel de leurs informations et encore moins sont en mesure de profiter pleinement des avantages qui s'accumulent alors.

Notre étude révèle également que la

plupart des entreprises ne disposent pas des compétences, des capacités techniques et de la culture nécessaires pour arriver à générer un avantage optimal de leur information. En réalité, trois entreprises sur quatre ne retirent qu'un avantage minime de leur information, voire aucun. Nous constatons que les entreprises manquent d'intérêt lorsqu'il s'agit d'investir au niveau organisationnel dans les talents analytiques, les outils, les solutions innovantes axées sur l'information et les stratégies de l'information orientées sur la valeur.

Nous pensons qu'être focalisé sur la valeur de l'information doit impérativement aller de pair avec le besoin d'insister sur les risques potentiels liés à l'information. Que les risques et la valeur liés à l'information opèrent en tandem doit être une priorité des entreprises. Celles-ci doivent trouver un équilibre entre le besoin de protéger leurs informations et celui d'extraire la valeur que renferment ces informations. Nous constatons que les entreprises les plus visionnaires et les plus flexibles obtiennent déjà une multitude d'avantages lorsqu'elles accordent autant d'intérêt à exploiter leur information qu'à éviter les violations de données et à répondre aux besoins liés à la conformité.

En outre, afin de réaliser les avantages liés à l'information, les entreprises doivent être prêtes à partager leurs données entre tous les services tout en étant conscientes

des besoins liés à la confidentialité et à la protection de la propriété intellectuelle. Notre étude révèle que l'information stagne souvent dans des silos où le véritable potentiel de sa valeur n'est pas réalisé. Les entreprises ont incontestablement besoin de rendre l'information accessible aux personnes qui disposent des compétences et des outils nécessaires pour en maîtriser la valeur. Selon les personnes ayant participé à notre étude, les professionnels de l'informatique montrent actuellement la voie à cet égard, très probablement parce qu'ils disposent des outils et de l'accès aux données. Néanmoins, nous pensons que l'extraction de la valeur de l'information doit être pilotée par un besoin commercial clairement communiqué aux analystes avec les compétences et les outils techniques appropriés pour examiner les données de l'entreprise, interpréter les résultats obtenus et informer les décideurs des implications possibles.

À ce jour, très peu d'entreprises comprennent comment exploiter leur information pour en obtenir un avantage maximal. Même s'il est relativement tôt et qu'il est encore temps de rattraper le retard, nous pensons que les entreprises qui ne font pas attention et ne cherchent pas à maximiser le potentiel de leur information risquent d'en éroder la valeur dans un futur proche.



*La plupart des entreprises ne disposent pas des compétences, des capacités techniques et de la culture nécessaires pour exploiter leurs informations au maximum de leur capacité.*

**Sue Trombley**  
Directrice  
Thought Leadership  
Iron Mountain

*En matière d'information, le rythme de croissance des opportunités dépasse la capacité des entreprises à les saisir.*

**Claire Reid**

Partner

PwC Risque & Assurance

### **Résultats clés de l'étude**

- Notre premier indice sur la valeur de l'information, basé sur les comportements et les pratiques de 1 650 petites et grandes entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord, a généré une note globale de 50,1 sur un idéal de 100. Les grandes entreprises, avec une note de 52,6, font à peine mieux que les entreprises de taille moyenne (48,8). Ce résultat est décevant, mais toutefois pas surprenant.
- Dans tous les secteurs, les entreprises ne parviennent pas à concrétiser les avantages liés à l'information – des entreprises les plus performantes (le secteur financier, qui affiche une note de 52,5) aux moins performantes (le service juridique, avec une note de 47,0).
- Avec une note de 56,7, l'Amérique du Nord devance l'Europe. Parmi les marchés européens ayant fait l'objet de l'étude, les Pays-Bas est le pays le plus performant (48,3) et l'Espagne le moins performant (46,6).
- Seulement 4 % des entreprises constituent l'élite de l'information, avec une note supérieure à 90 dans l'indice. L'élite de l'information dispose d'organismes bien établis fournissant des données sur la gouvernance de l'information, affiche une forte culture de la valeur permettant de réaliser la valeur de l'information et accorde un accès sécurisé à l'information aux personnes disposant des compétences adéquates. Ces entreprises minoritaires obtiennent des avantages commerciaux et opérationnels, lesquels résultent directement de leur intérêt marqué pour la valeur de l'information.
- Nous avons identifié une vaste « majorité malavisée » où

trois entreprises sur quatre (76 %) sont entravées par des problèmes liés aux données existantes, à la culture ou à la législation ou qui simplement ignorent tout de la valeur potentielle que renferment leurs informations. Elles comprennent peu les avantages commerciaux à obtenir et n'ont donc pas procédé aux investissements requis pour exploiter tous les bénéfices liés à l'information.

### **Apprendre de l'élite**

La plupart des entreprises peuvent apprendre des bonnes pratiques observées par l'élite de l'information, en particulier :

- Mettre en place une gouvernance efficace – Établir un organisme de suivi de la gouvernance de l'information soutenu par la direction. Impliquer tous les services clés, et pas qu'uniquement le service informatique.
- Traiter l'information comme un actif précieux et développer une culture de la prise de décision fondée sur les preuves.
- Protéger les données sensibles et précieuses à l'aide de contrôles constants et rigoureux, mais s'assurer aussi que les personnes ayant besoin de ces données peuvent y accéder en toute sécurité.
- Ne pas s'en remettre à la technologie omniprésente des feuilles de calculs – Faire appel aux outils adaptés à l'analyse, l'interprétation et la visualisation des données pour en tirer pleinement parti.
- Faire appel à des analystes de données comprenant bien la stratégie commerciale, sachant que rechercher parmi les données, de quelle manière et étant pleinement capables de relier leurs résultats aux indicateurs de performances clés.

# Les avantages liés à l'information

## Quels sont-ils ?

*La récession mondiale récente et l'essor de la connectivité globale au cours des vingt dernières années ont été deux des principaux facteurs perturbateurs pour les entreprises de toutes tailles. Parce que de nombreuses entreprises ont été flexibles et innovantes dans leur réaction, la perturbation a eu des effets positifs. Ces entreprises ont diversifié leurs politiques commerciales, exploré des offres de services innovantes et créé un environnement dans lequel les responsables peuvent accéder à de nouveaux marchés et s'ouvrir de nouvelles opportunités.*

Pendant cette période de perturbations, le type, le format, la vitesse et le volume des données, archivées ou consultées par les entreprises, ont connu une croissance exponentielle. Cette croissance a créé des risques et des opportunités qui nécessitent un changement important dans la culture, la gouvernance et la stratégie de l'entreprise, ainsi que les méthodes de travail. L'émergence du phénomène du big data est un moteur important sous-jacent à certains de ces changements.

À l'âge du big data, le débat sur l'information a évolué. Là où la préoccupation principale portait sur les risques liés à l'information, le débat intègre désormais l'idée que les entreprises doivent exploiter au mieux leur information pour obtenir un avantage sur la concurrence.

La recherche des avantages liés à l'information influence la stratégie des entreprises. Dans de nombreuses entreprises, la hiérarchie même réalise de plus en plus que ne pas adopter les changements requis pour gérer l'information afin d'en retirer un avantage n'est plus possible.

Le désir compulsif de réaliser la valeur liée aux données de tous formats et issues de sources multiples constitue un facteur perturbateur moderne. La capacité à développer une stratégie de l'information à long terme et une infrastructure de gouvernance de soutien complète est essentielle pour améliorer la transparence des données et la génération d'informations commerciales pertinentes. Ceci survient également à un moment où les technologies des réseaux sociaux, mobiles et d'analyse de données explosent, obligeant davantage les entreprises à réévaluer la manière dont elles utilisent l'information pour exercer leurs activités.

Les participants à l'enquête 2015 de PwC auprès des PDG<sup>1</sup> mettent en avant le rôle primordial que leurs informations peuvent jouer dans l'obtention d'indications précieuses sur leurs clients et la manière de les impliquer. 80 % indiquent que les technologies mobiles pour encourager l'implication des clients, ainsi que l'exploitation et l'analyse des données, relèvent pour eux d'une importance stratégique.

Quels sont donc les avantages liés à l'information et les compétences

principales nécessaires pour capitaliser sur ces avantages ? Pour l'essentiel, il s'agit de gérer efficacement, par des moyens novateurs, les données pouvant changer la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes clés, de diversifier les modèles commerciaux, de trouver des opportunités pour améliorer l'efficacité opérationnelle et de fournir une base sur laquelle identifier et saisir de nouvelles opportunités de marché. Il s'agit de recycler l'information, qu'elle ait été dématérialisée ou générée dans un format électronique ou papier, et d'appliquer des processus et des outils innovants pour analyser les données et les communiquer aux personnes capables d'interpréter les informations pour les transformer en décisions commerciales judicieuses.

Ce n'est pas chose facile. Pour être accepté et mis en œuvre, cela nécessite de nouvelles technologies, des changements dans les opérations commerciales traditionnelles, un investissement dans les personnes, les outils et la technologie, ainsi qu'une vision approuvée par la direction.

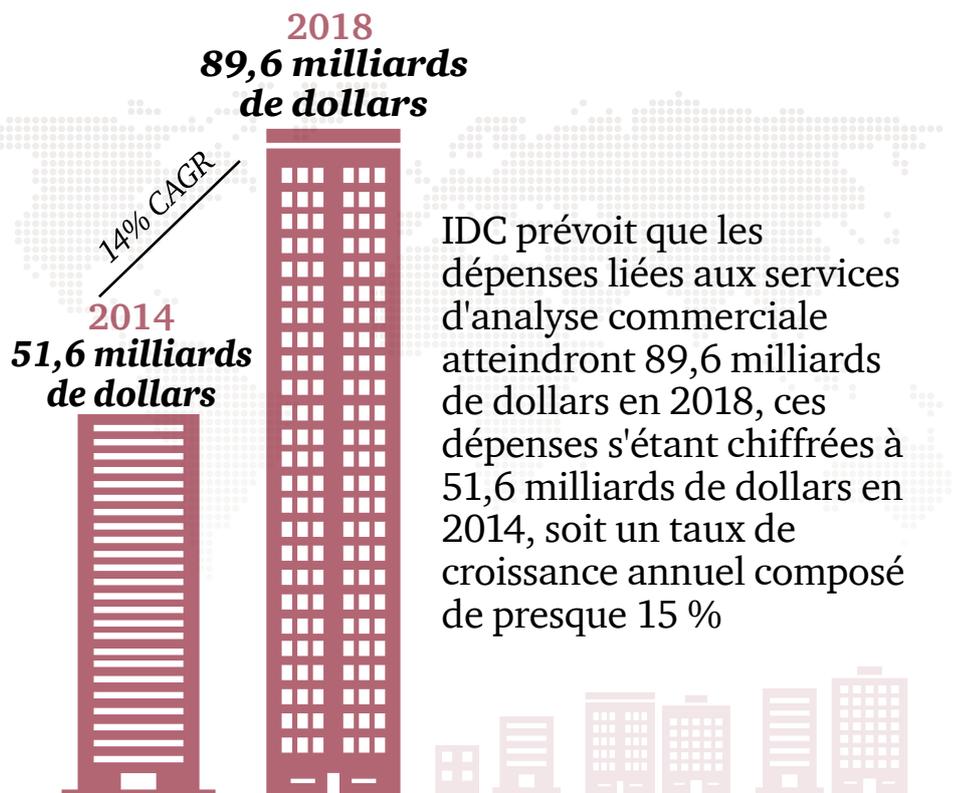
Disposer d'un processus de gouvernance efficace constitue un composant obligatoire dans l'approche globale requise pour réagir face aux avantages liés à l'information et finalement les mettre à contribution. Mais de telles dispositions dans la gouvernance doivent être orientées sur l'entreprise plutôt que purement centrées sur la technologie.

1 18ème enquête de PwC auprès des PDG : <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/key-findings/technology.jhtml>

À elle seule, une stratégie axée sur la technologie ne peut pas établir les liens nécessaires entre les indications sur l'information, la prise de décisions et l'orientation stratégique. Par conséquent, la politique de gestion de l'information doit refléter les objectifs commerciaux ultimes, identifier les similitudes de données et démontrer les avantages qu'une gouvernance efficace de l'information peut apporter. Ceci nécessite des personnes disposant des compétences et de l'expérience adéquates, ainsi que d'une connaissance du domaine, qui se voient confier par la direction les moyens d'appliquer leurs talents de manière appropriée et ayant l'autonomie d'accéder aux données dont elles ont besoin pour générer les avantages liés à l'information.

Le rôle et l'importance de l'analyse des données ne peuvent pas être exagérés. C'est indispensable pour toute entreprise cherchant à saisir et à exploiter pleinement les avantages liés à l'information. Dans son étude sur les prévisions des services d'analyse à l'échelle mondiale nouvellement publiée, IDC (International Data Corporation) prévoit que les dépenses liées aux services d'analyse commerciale atteindront 89,6 milliards de dollars en 2018, ces dépenses s'étant chiffrées à 51,6 milliards de dollars en 2014, soit un taux de croissance annuel composé de 14,7 %.

Cependant, la réalisation des avantages liés à l'information doit s'effectuer selon une compréhension continue et une approche efficace de la gestion des risques liés à l'information. Atténuer les risques et répondre à des exigences réglementaires croissantes constitue en soi un moyen d'extraire la valeur d'une information bien gérée, un thème central



de nos trois dernières années de recherche, durant lesquelles nous avons établi un graphique de la courbe de maturité des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises par rapport aux risques liés à l'information. Alors que les entreprises se concentrent davantage sur la valeur liée à l'information, elles doivent acquérir une compréhension approfondie des interdépendances existant entre les risques et la valeur.

Il existe un équilibre entre protection (face aux impacts nuisibles des pertes ou des fuites de données) et exploitation et une attitude plus hardie et plus confiante pour saisir les opportunités et les avantages possibles grâce à une utilisation différente des données commerciales. Atteindre cet équilibre deviendra une priorité de plus en plus pressante pour les entreprises de toutes tailles.

Pour capitaliser sur ces thèmes tout en cherchant à comprendre dans quelle mesure les entreprises saisissent les avantages liés à l'information, PwC – de pair avec Iron Mountain – a enquêté auprès de 1 800 grandes entreprises et entreprises de taille moyenne d'Europe et d'Amérique du Nord.

Nos recherches montrent clairement que la plupart des entreprises ont un long chemin à parcourir afin d'introduire la série de changements nécessaires pour que les avantages liés à l'information deviennent une opportunité réaliste. Les sections suivantes fournissent plus de détails à ce sujet.

# La valeur de l'information

## Une valeur comprise mais sans efforts et innovation pour l'exploiter

Au mois de janvier de cette année, PwC a conduit sa quatrième série annuelle d'entretiens auprès de 1 800 cadres supérieurs, parmi lesquels 1 200 sont issus d'entreprises de taille moyenne (de 250 à 2 500 employés) et 600 de grandes entreprises (plus de 2 500 employés).

Comme illustré à la figure 2.1, il s'agit d'entreprises situées en Europe (Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas et Espagne) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Pour diversifier les sources des réponses, les entretiens ont été répartis entre les secteurs de la fabrication et de l'ingénierie, de la pharmaceutique, des services financiers, des services juridiques, de l'assurance, de l'énergie et de la santé.

Cette recherche repose sur les trois études précédentes au niveau desquelles PwC et Iron Mountain ont collaboré. Nos travaux précédents portaient sur la maturité des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises par rapport à leur niveau de préparation pour gérer les risques liés à leurs

informations. Parce que les personnes interrogées craignaient que le fait de ne pas retirer une valeur suffisante de leur information ne soit un risque émergent lié au mode de gestion de l'information, les études mettaient chaque fois plus en avant la manière dont les entreprises s'efforcent de retirer une valeur de leur information.

Nous pensons que les principales mesures à prendre pour être protégé face aux risques liés à l'information et innover dans la réalisation de la valeur de l'information sont interdépendantes. En 2015, la recherche porte donc surtout sur l'exploitation de l'information et a abouti à la conception d'un indice sur la valeur de l'information, le premier de son genre.

Figure 2.1 : Profil de la recherche 2015 sur la valeur de l'information



Figure 2.2 : Notes à l'indice sur la valeur de l'information

### Méthodologie et indice sur la valeur de l'information 2015

Alors que l'industrie et les cadres dirigeants centrent leur attention sur l'exploitation de l'information en tant que ressource commerciale et sur les bénéfices qu'ils peuvent en retirer, l'indice sur la valeur de l'information a pour objectif sous-jacent d'examiner :

- Le niveau de compréhension et de priorité des entreprises par rapport à l'exploitation de l'information qu'elles détiennent
- Dans quelle mesure les processus organisationnels, les dispositions liées à la gouvernance et la culture sont suffisamment alignés pour atteindre cet objectif
- Les compétences, les outils et les méthodes déployés pour extraire de la valeur et
- Les bénéfices résultants

L'indice de la valeur sur l'information repose sur un échantillon de 1 650 entreprises ayant répondu à 36 questions. Ces questions portent sur les aptitudes **organisationnelles** (gouvernance et culture) et **techniques** (compétences et outils) qui, d'après nous, sont nécessaires pour capitaliser sur les bénéfices liés à l'information. La liste des questions figure à la page 28.

Notre premier indice combiné sur la valeur de l'information, à 50,1 (sur une note idéale de 100), indique que la plupart des personnes interrogées ont beaucoup de chemin à faire pour saisir les avantages liés à l'information et les principaux bénéfices associés. Considérant l'intérêt généralisé que l'industrie et les médias ont accordé dans les années récentes au big data, à l'Internet des objets et à la manière



efficace de développer la valeur commerciale à partir des données, cette note est étonnamment basse.

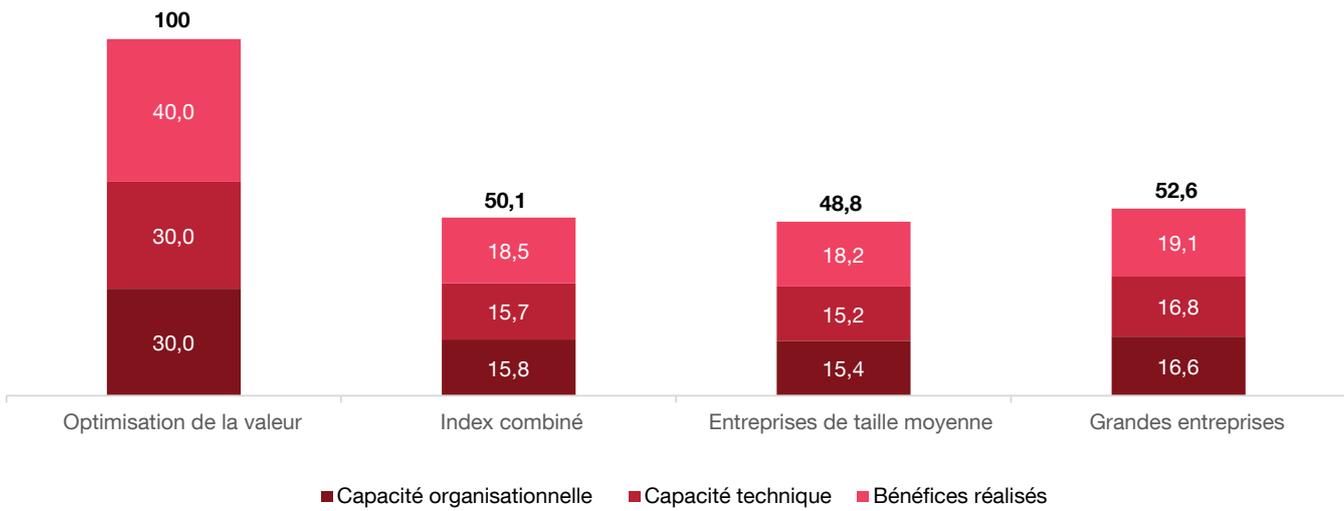
Toutefois, les résultats font également apparaître l'exploitation de l'information comme un aspect émergent s'accompagnant de priorités nouvelles que beaucoup d'entreprises ne font que commencer à appréhender.

Les grandes entreprises, avec une note de 52,6 à l'indice, ne font pas beaucoup mieux que les entreprises de taille moyenne (48,8), mais le manque récurrent de focalisation, l'absence d'une adoption globale de pratiques plus innovantes, ainsi que la poursuite des pratiques précédentes – à présent obsolètes au vu des opportunités qui se présentent sur la marché, se font sentir dans les résultats de l'étude.

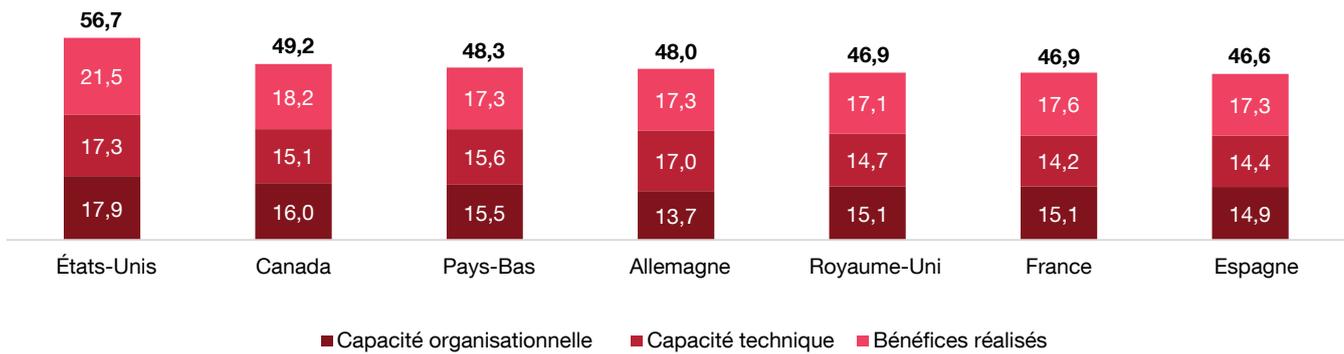
<sup>2</sup> Pour l'échantillon américain des entretiens uniquement ; non inclus dans l'indice sur la valeur de l'information

<sup>3</sup> Notre premier livre blanc, rédigé en 2012, « *Beyond Cyber Threats* », introduit le premier indice européen sur la maturité face aux risques liés à l'information et met en avant le besoin d'être mieux équipé pour gérer ces risques. La mise à jour de 2013, « *Beyond Awareness* », aborde les problèmes liés à l'accroissement des volumes de données. Cette série culmine avec le livre blanc de 2014, « *Beyond Good Intentions* », qui insiste sur le besoin urgent de prendre des mesures suivies concrètes et organisationnelles pour répondre efficacement au défi lié aux risques posés par l'information. Vous pouvez télécharger ces trois documents via [www.ironmountain.co.uk/riskmanagement](http://www.ironmountain.co.uk/riskmanagement)

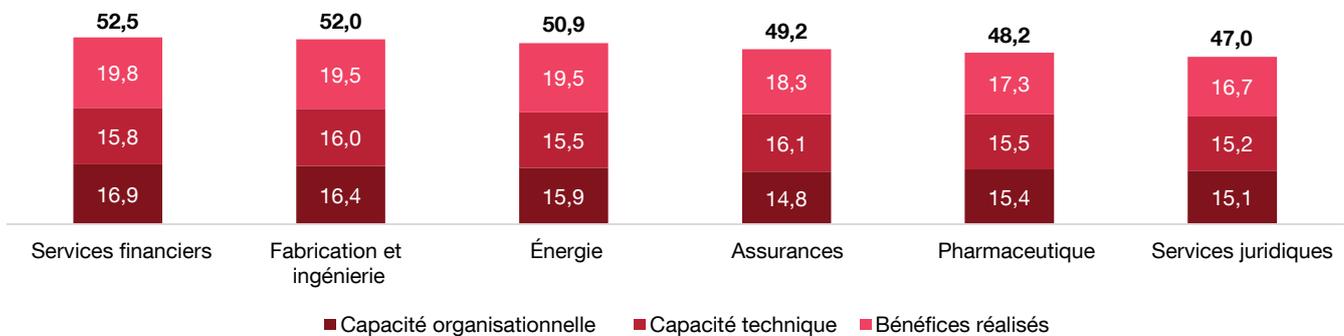
**Figure 2.3 : Indice sur la valeur de l'information associé à la taille d'entreprise**



**Figure 2.4 : Indice sur la valeur de l'information par pays**



**Figure 2.5 : Indice sur la valeur de l'information par secteur**



Cet indice suggère qu'avec seulement environ la moitié des moyens requis en place, pas plus de la moitié des bénéfices sont actuellement réalisés. Selon PwC et Iron Mountain, il s'agit d'un rappel urgent destiné aux entreprises de toutes tailles, qui doivent savoir que pour saisir les avantages liés à l'information, les changements clés de gouvernance, les capacités et la culture sont une nécessité et non pas une option.

Au niveau pays, les États-Unis se démarquent des autres pays représentés dans notre indice sur la valeur de l'information et, en comparaison, sont plus avancés par rapport aux changements requis. Toutefois, la plupart des personnes interrogées

basées aux États-Unis ne sont pas à l'avant-garde. La notion de manque de focalisation et de créativité s'applique à tout l'échantillon, mais, sur une base comparative, il est plus probable que les entreprises nord-américaines mettent en œuvre les aspects clés requis.

D'un point de vue sectoriel, les tendances aussi sont raisonnablement cohérentes, avec les services financiers et les secteurs combinés de la fabrication et de l'ingénierie surpassant légèrement les autres secteurs. Au sein des services financiers, les facteurs moteurs sont bien documentés, en particulier par rapport à l'importance d'utiliser des indications orientées sur les données pour comprendre les préférences et les

comportements d'achat des clients, bien que cet aspect fasse également son chemin dans le secteur de la fabrication.

Selon une publication Forbes<sup>4</sup>, les fabricants, de plus en plus, mettent l'accent sur leurs investissements afin d'améliorer la restauration des marges ainsi que la qualité et la sécurité des produits, limitent la duplication, investissent dans de nouveaux processus de reporting en se concentrant sur les efficacités et monétisent les actifs en fonction des résultats issus de l'analyse des données.

La section suivante poursuit l'analyse et segmente les données de l'enquête étayant l'indice sur la valeur de l'information par rapport aux caractéristiques clés des entreprises. Elle met en avant les bonnes pratiques et indique quels aspects et quelles améliorations nécessitent l'attention la plus urgente de la part de la majorité des entreprises.



## Étude de cas

# L'analyse opérationnelle appliquée à un constructeur marin

### Le défi pour l'entreprise

- Le constructeur a récemment migré vers un nouveau système SAP. Les données d'historique demeurant sur les systèmes existants et les budgets des projets étant gérés dans diverses feuilles de calcul Excel, le fabricant avait une visibilité très faible sur les dépenses au niveau de sa base de fournisseurs et des projets.
- Il lui fallait également résoudre des problèmes de disponibilité des données et de génération de rapports pour assurer la conformité avec les contrôles et identifier toute mauvaise gestion au niveau des processus de paiement et de l'approvisionnement.
- Pour identifier les avantages et les opportunités de réduction des dépenses dans ses projets de fabrication, il lui fallait des rapports d'analyse intégrant des données issues de toutes les sources.
- Il lui fallait également intégrer les données relatives aux performances de ses fournisseurs, ainsi qu'une étude sur sa maturité et ses capacités en termes d'approvisionnement.

### Solution d'analyse des données

- L'objectif initial était d'extraire et de combiner les données du nouveau système SAP à l'aide du système ERP existant.
- Appliquer une visibilité rapide sur les dépenses et identifier le besoin d'amélioration de la qualité des données avant de livrer des données entièrement catégorisées et purgées via une solution intelligente des achats.
- Une étude a été effectuée pour examiner la maturité en termes d'approvisionnement et les capacités de gestion des achats de l'organisme, associant les résultats avec les données de dépenses et les profils d'acheteur dans SAP.
- Par la suite, le fabricant s'est concentré sur les conditions de paiement, les bénéfices du fonds de roulement, les éventuels paiements en double et les rapports détaillés sur les performances des fournisseurs intégrant des rapports historiques sur les performances des fournisseurs et des données sur les dépenses transactionnelles.

### Impact sur l'activité du client

- Cette approche s'est traduite par une plateforme intégrée de gestion des dépenses offrant pour la première fois une vue consolidée des dépenses effectuées à jour, le total des coûts de projet et le coût global de réalisation des projets.
- L'étude sur la maturité de l'approvisionnement a permis d'améliorer les comportements d'achat au sein de la communauté des acheteurs en fonction des faiblesses identifiées via les résultats analytiques.
- Des modèles de capacité ont été utilisés pour souligner les aspects clés à développer.
- L'outil est actuellement utilisé afin d'identifier les économies d'approvisionnement pour l'ensemble des acheteurs principaux au niveau global au sein des groupes des marchandises clés, qui génèrent, à long terme, des bénéfices commerciaux considérables.

<sup>4</sup> Kerschberg, Ben : « How big data and business intelligence are changing the Manufacturing Industry » Décembre 2014.

# L'élite de l'information

## Une classe à part

### **L'excellence**

*Il est clair qu'à ce jour très peu d'entreprises comprennent comment exploiter leurs informations pour en obtenir un avantage optimal. Encore moins sont conscientes de l'ampleur des bénéfices commerciaux ou opérationnels qu'elles généreraient si elles procédaient de la bonne manière. Même s'il est relativement tôt et qu'il est encore temps de rattraper le retard, nous pensons que les entreprises qui ne font pas attention et ne cherchent pas à maximiser le potentiel de leur information risquent d'en éroder la valeur dans un futur proche.*

Pour mieux comprendre dans quelle mesure les entreprises saisissent les avantages liés à l'information, nous les avons segmentées dans cinq groupes différents et avons identifié le profil et les caractéristiques type de chacune d'entre elles, en nous appuyant sur les résultats de notre étude. Le **graphique situé à la page suivante** illustre cette analyse.

Dans notre étude portant sur 1 800 entreprises, pas plus de 4 % obtiennent une note d'au moins 90 à l'indice. Ces 4 % constituent les leaders dans le domaine, **l'élite de l'information**. Ces entreprises ont rapidement compris ce qu'il faut pour exploiter et réaliser la valeur de

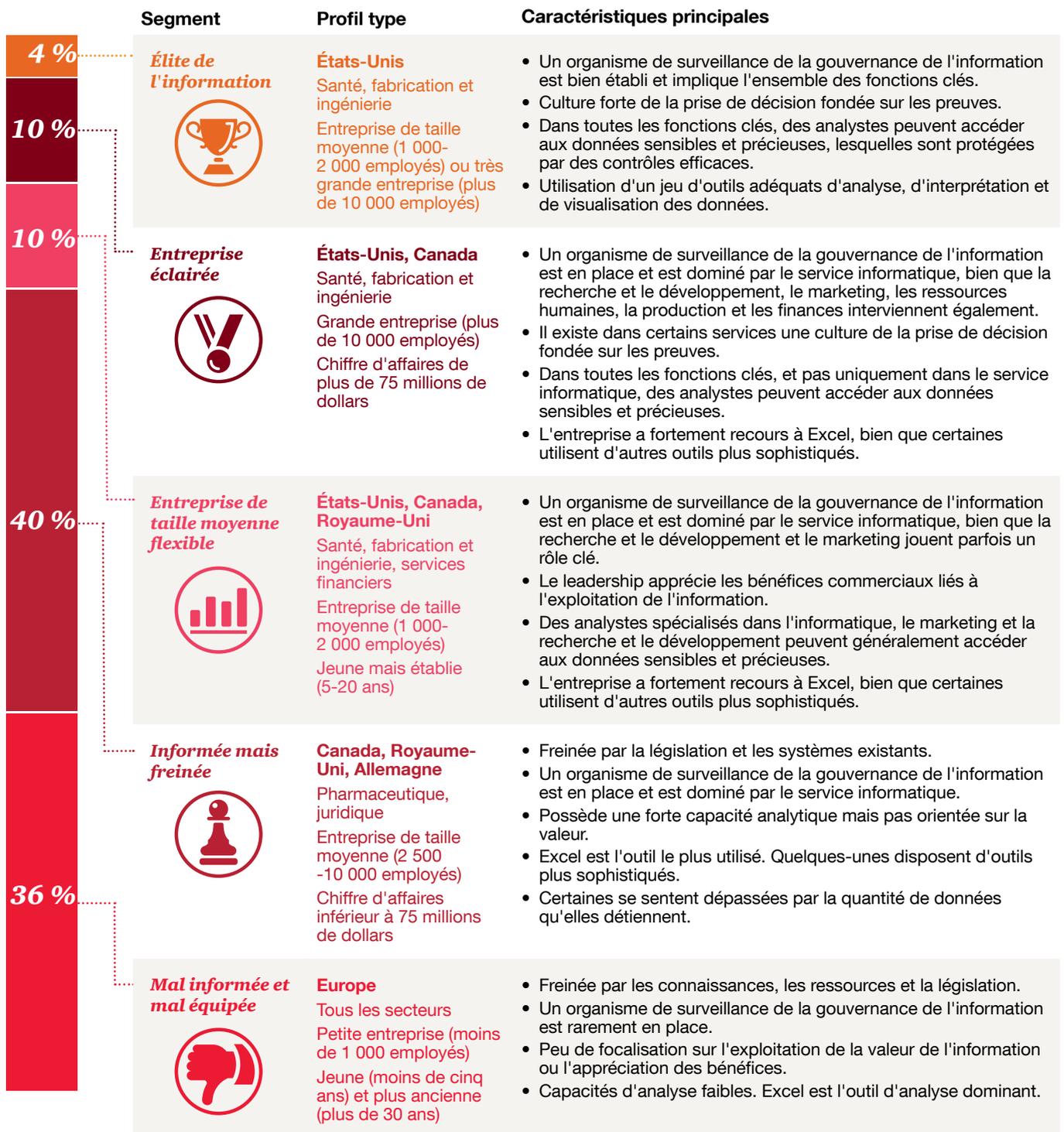
l'information qu'elles détiennent. Elles ont développé la culture appropriée, mis en place une gouvernance et investi dans les compétences et les outils analytiques requis pour réaliser une valeur et soutenir les décisions commerciales.

Ce qui est intéressant, c'est que cette élite comprend autant d'entreprises de taille moyenne que de grandes entreprises. Selon nos recherches, la flexibilité souvent affichée par les entreprises jeunes, de taille moyenne, bien informées et tournées vers l'avenir peut être le facteur clé permettant de réussir à concrétiser les avantages liés à l'information. Ces entreprises ne sont pas freinées par leurs données existantes et opèrent généralement dans des secteurs et des territoires moins contraints par la législation.

Bien que les établissements issus de l'élite puissent être moins flexibles, ces grandes entreprises bénéficient d'un leadership fort et d'une bonne gouvernance globale de l'information impliquant, outre le service informatique, l'ensemble des fonctions

clés (marketing, finances, recherche et développement, gestion des risques, de l'information et des documents, ressources humaines et analyse des données). Cette approche progressive et éclairée, alliée aux ressources permettant d'investir dans les compétences et les outils analytiques appropriés, ainsi que la clairvoyance d'avoir communiqué ces moyens techniques à tout le personnel, ont été le moteur clé à la réussite des entreprises issues de l'élite.

Les entreprises issues de l'élite se trouvent surtout aux États-Unis, mais pas exclusivement. Cette pratique touche surtout les entreprises évoluant dans les secteurs de la santé, des services financiers et de la fabrication et de l'ingénierie.



### Ce qui change chez les entreprises issues de l'élite

- Elles ont mis en place un organisme de surveillance de la gouvernance de l'information qui, outre le service informatique, englobe l'ensemble des fonctions clés et est soutenu par la direction de l'entreprise.
- Elles traitent l'information comme un atout et la conservent et l'utilisent pour en exploiter la valeur.
- Des protocoles robustes protègent les données sensibles et précieuses, lesquelles restent toutefois accessibles en toute sécurité aux utilisateurs qui en ont besoin.
- Elles font appel à des analystes de données qui comprennent leur stratégie et disposent des compétences pour optimiser la valeur de l'information, interpréter et communiquer le résultat de leur travail.
- Elles utilisent à grande échelle des outils adéquats d'analyse, d'interprétation et de visualisation des données (par exemple, Tableau, Hadoop, Qlikview), qu'elles complètent par Excel.

Cette élite de l'information est suivie de près par deux types d'entreprises que nous nommons l'**entreprise éclairée** et l'**entreprise de taille moyenne informée et flexible** ; chacune représente environ 10 % des entreprises en Europe et en Amérique du Nord. Ces entreprises ont la même attitude et les mêmes perspectives que les entreprises issues de l'élite de l'information, mais ne sont pas tout à fait aussi mûres par rapport au niveau d'implication des fonctions dans la gouvernance de l'information (le service informatique domine encore) et à la disponibilité et l'utilisation des compétences et des outils analytiques. L'impact des nouveaux outils d'analyse tels que les outils de visualisation n'a pas encore été optimisé.

L'entreprise de taille moyenne informée et flexible est généralement une entreprise de taille moyenne (1 000-2 000 employés), jeune (de cinq à vingt ans) et surtout basée aux États-Unis et au Canada, mais commence à émerger au Royaume-Uni. L'entreprise éclairée est généralement une grande entreprise basée aux États-Unis ou au Canada, employant plus de 10 000 employés et affichant un chiffre d'affaires de plus de 75 millions de dollars.

### **La majorité malavisée**

Qu'en est-il du reste, la majorité, les 76 % restants ? Notre analyse révèle que ce groupe d'entreprises affiche deux ensembles de caractéristiques : informé mais freiné et sous-informé et mal équipé.

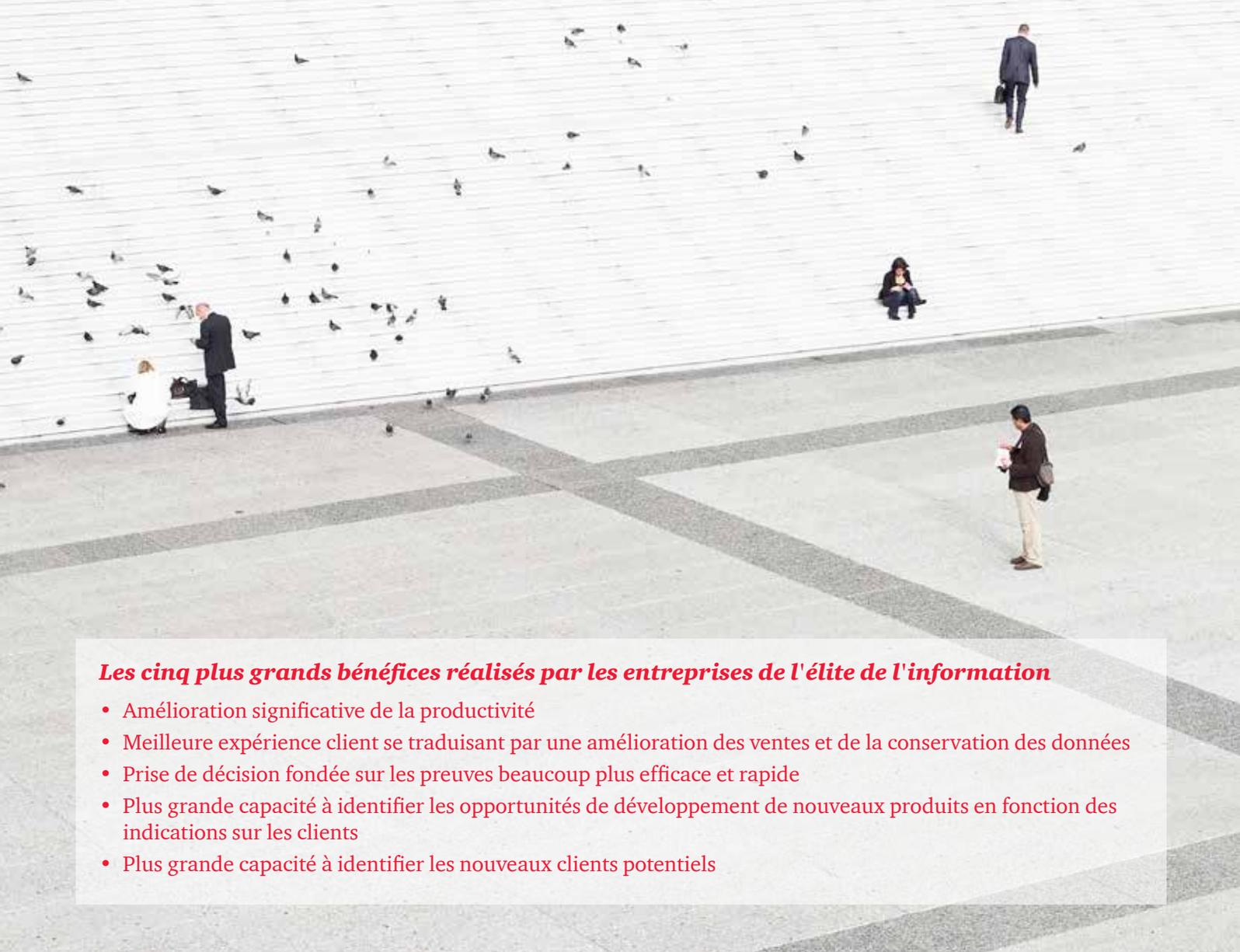
Le groupe informé mais freiné constitue environ 40 % des entreprises et représente les entreprises qui commencent à progresser dans l'optimisation de la valeur de l'information mais sont freinées par plusieurs facteurs (par exemple, les comportements anciens et la culture d'entreprise), avec des efforts et des ressources portant souvent sur la réglementation plutôt que sur l'extraction de la valeur de l'information. Ces entreprises consacrent souvent leurs efforts sur la réglementation plutôt que sur l'extraction de la valeur de l'information. La direction est souvent informée et consciente de la valeur de l'information que l'entreprise détient, mais l'exploitation de cette valeur n'est pas encore une priorité suffisamment forte. L'entreprise se laisse entraver par des contraintes commerciales. Les entreprises affichant ce profil se trouvent dans tous les secteurs et les territoires, mais prévalent particulièrement dans la

pharmaceutique et le juridique, sont généralement de grande taille (2 500-10 000 employés) et existent depuis au moins vingt ans. Au Canada, en Allemagne et au Royaume-Uni, le nombre d'entreprises informées mais freinées est supérieur à la moyenne.

Plus du tiers des entreprises faisant l'objet de notre étude sont sous-informées et mal équipées pour exploiter la valeur de leur information. Ces entreprises ne savent pas encore ce qu'elles ignorent. Elles sont souvent entravées par la réglementation et les ressources, mais sont surtout freinées par le fait de ne pas savoir que faire et par un manque de compréhension des bénéfices potentiels. Il s'agit d'un phénomène touchant particulièrement les entreprises européennes de taille moyenne, bien que certaines grandes entreprises d'Amérique du Nord affichent également ces caractéristiques. L'entreprise sous-informée et mal équipée type est une entreprise de petite taille (moins de 1 000 employés) et est soit une start-up (en activité depuis moins de cinq ans) soit une entreprise bien établie (âgée de plus de 30 ans). Ce type d'entreprise prévaut dans tous les secteurs.

### **Caractéristiques et comportements type de la majorité malavisée**

- L'information et l'exploitation de la valeur de l'information n'est pas une priorité pour la direction.
- Si un organisme de surveillance de la gouvernance de l'information est en place, il est dominé par le service informatique.
- Compréhension limitée de la manière dont exploiter l'information ou des bénéfices obtenus en le faisant.
- Se laisse ralentir par les problèmes liés aux données existantes, les problèmes réglementaire et les ressources.
- Le déploiement des ressources lié à l'exploitation de l'information est souvent piloté par le service informatique et ne s'inscrit pas dans la stratégie globale de l'entreprise.
- Capacité limitée à identifier, gérer et fusionner le grand nombre de sources de données.
- L'entreprise peut avoir des capacités analytiques, mais celles-ci ne portent pas sur la valeur de l'information.
- Utilisation excessive des feuilles de calcul Excel avec une capacité limitée à extraire des informations.



### **Les cinq plus grands bénéfices réalisés par les entreprises de l'élite de l'information**

- Amélioration significative de la productivité
- Meilleure expérience client se traduisant par une amélioration des ventes et de la conservation des données
- Prise de décision fondée sur les preuves beaucoup plus efficace et rapide
- Plus grande capacité à identifier les opportunités de développement de nouveaux produits en fonction des indications sur les clients
- Plus grande capacité à identifier les nouveaux clients potentiels

Cette analyse révèle un clivage net. Les entreprises éclairées et flexibles vont de l'avant, distançant les autres. Elles engrangent les multiples bénéfices qui vont de pair avec une stratégie de gestion de l'information bien exécutée mettant l'accent sur l'exploitation de la valeur de l'information, la lutte contre les violations de données et le respect des exigences de conformité. Les entreprises de l'élite de l'information affichent déjà un avantage concurrentiel significatif résultant directement de la maîtrise de la valeur de leurs informations. Nous pensons que les entreprises qui ne prennent pas conscience de la situation auront du mal à être compétitives et font face à un avenir incertain.

Chacun des cinq groupes décrits dans cette section, de l'élite de l'information à l'entreprise sous-informée et mal

équipée, sera à l'avenir confronté à différents défis et besoins commerciaux et devra adopter une stratégie adaptée à sa situation spécifique. La section 6 est un « appel à l'action » adressé à chaque groupe et s'accompagne de nos recommandations sur les mesures à prendre ensuite.

Selon une étude effectuée par IBM<sup>5</sup>, les entreprises les plus innovantes, qui ne représentent toutefois qu'un très faible pourcentage de notre échantillon, appréhendent leur information en cherchant à convertir le plus vite possible les données brutes en mesures concrètes ayant un impact positif sur la livraison de leurs services ou la qualité de la prise de décision globale.

Ces entreprises ont mis en œuvre des technologies et des modèles commerciaux leur permettant

d'acquérir, d'analyser et d'exploiter leurs données de manière rapide et flexible. Elles ont affiné leurs processus de gestion et d'analyse des données, permis à leurs employés d'accéder à des indications et de les exploiter à chaque opportunité et ont commencé à se transformer par des mesures globales associant les interactions numériques à la réinvention des processus commerciaux. Elles impliquent et responsabilisent leur personnel et lui montrent quelles données peuvent être utilisées de manière différente et plus avant-gardiste, et comment.

<sup>5</sup> The Institute for Business Value (IBV): Analytics: The speed advantage. Why data-driven organisations are winning the race in today's marketplace, 2014.

L'étude de cas suivante montre comment une approche flexible et innovante de l'analyse de l'information peut avoir des impacts durables et positifs sur les responsables, les employés, les clients et les investisseurs.

Il ne faut pas non plus négliger la puissance de l'analyse des données, qui permet d'identifier les relations existant entre le big

data révélateur des mauvais comportements et la lutte contre la perte ou la dégradation de données. Dans la protection ou l'amélioration de la réputation de la marque, la valeur de la détection, de la prévision et de la réduction des tâches de conformité ou criminelles ne doit pas être sous-estimée.



## Étude de cas

### Rexel UK Ltd. – Utilise des tableaux de bord pour exploiter les données

- Rexel UK Ltd. a adopté une nouvelle stratégie, nommée « Energy in Motion » (L'énergie en mouvement), dont l'objectif est de placer le client au centre de ses opérations et de générer une plus grande valeur pour l'ensemble des parties prenantes : clients, fournisseurs, employés et investisseurs.
- Pour soutenir cette stratégie en fournissant aux décideurs des indications opérationnelles approfondies, précises et rapides, l'entreprise devait transformer son approche de l'analyse commerciale. Rexel a reconstruit sa plate-forme d'intelligence commerciale de A à Z et développé un environnement flexible aligné étroitement sur les besoins des utilisateurs.
- Auparavant, beaucoup d'employés étaient dépassés par le simple volume de rapports figurant sur le système et n'avaient pas le temps d'utiliser toutes les données. Rexel a transformé ses processus de génération de rapports et a réduit de 90 % le nombre de rapports en faisant appel à des techniques telles que les tableaux de bord.
- Les décideurs ont désormais accès à des informations ponctuelles et riches en signification dans un format simple à comprendre. « Les utilisateurs peuvent maintenant accéder rapidement et facilement aux données dont ils ont besoin. Au lieu de passer des heures devant un écran, ils peuvent se mettre au travail en quelques minutes et consacrer leur temps à effectuer les tâches pour lesquelles ils sont payés, c'est-à-dire vendre des produits et interagir avec les clients dans le magasin », indique Simon Short, responsable de l'intelligence commerciale à Rexel.
- « Nous sommes en phase avec notre intelligence commerciale », a-t-il déclaré. « Il a fallu beaucoup de temps et d'efforts pour arriver là où nous sommes aujourd'hui, mais il est important de comprendre que l'intelligence commerciale n'est pas qu'un simple projet ponctuel mais un cheminement. Nous continuerons à affiner et développer notre environnement de sorte que Rexel puisse, dans les années à venir, extraire une plus grande valeur encore de l'intelligence commerciale. »



- Cloudera est un fabricant de logiciels basé en Californie. En 2014, il a procédé à un nouveau cycle de financement d'une valeur de 900 millions de dollars US, lequel lui a valu des investissements de sociétés telles que Intel et T. Rowe Price, entre autres.

- Sachant que l'entreprise allait bientôt recevoir un capital frais, la direction a mis en place un processus pour savoir à quels niveaux l'entreprise pourrait bénéficier au maximum d'une acquisition. À cette fin, elle s'est penchée sur les données clients collectées par l'entreprise.

- L'analyse de ces données a révélé que la sécurité et la confidentialité des informations constituaient les deux préoccupations majeures dissuadant les clients d'utiliser davantage les produits de l'entreprise.

- Cette donnée constitua la base d'un rapport présenté au conseil d'administration. Les données de support n'ont pas empêché le conseil d'administration de tester la décision, mais ont restreint le champ de ses questions et lui ont permis de répondre de manière plus directe.

- Six semaines plus tard, le lendemain de la réception des fonds, et avec l'accord de tous, l'entreprise a procédé à l'acquisition de Gazzang, un fournisseur de services de sécurité de l'information.

## Étude de cas

# Cloudera – fabricant de logiciels basé en Californie

- En annonçant l'acquisition, l'entreprise savait que les clients y seraient favorables, car elle avait analysé et interrogé les données existantes en procédant différemment, de manière à obtenir des informations allant directement servir à une décision commerciale fondamentale.

- Ayant découvert un système de fausse facturation dans son processus d'achat au paiement (P2P), l'entreprise demanda de l'aide pour procéder à un exercice plus proactif afin de rechercher d'autres cas potentiels de fraude à la facturation.
- Assistée par des conseillers, elle effectua un examen systématique de ses données P2P couvrant une période de deux ans. Cet examen, au lieu d'appliquer aux transactions une série de tests déclencheurs d'alarme, inclut de modéliser statistiquement l'activité liée aux achats fournisseurs à l'aide d'une analyse de cluster pour détecter les fournisseurs se comportant de manière anormale.
- L'entreprise obtint plusieurs clusters au sein de ses données P2P. Chaque cluster représentait un groupe de fournisseurs affichant des traits de comportement similaires en fonction de leurs activités. L'analyse révéla une quantité restreinte de clusters dans lesquels le comportement des fournisseurs différait subtilement du comportement de la majorité des fournisseurs. Un comportement frauduleux fut confirmé au sein de ces clusters marginaux.
- L'entreprise conduisit également une série de tests basés sur des hypothèses pour identifier, dans les demandes de remboursement de frais (par exemple, kilométrage, voyages en avion, hôtel, restauration et transport), les caractéristiques communes révélatrices de fraudes et d'abus. Grâce à l'exploration de texte, ceci permit d'identifier plusieurs demandes de remboursement de frais dont les détails différaient, mais qui étaient clairement liées à la même dépense. L'analyse identifia 33 personnes dont le comportement nécessita un examen.



## *Étude de cas*

# Société de médias – la détection proactive des fraudes



---

***Pourquoi les entreprises ne parviennent-elles pas à saisir les avantages liés à l'information ?***

**Un manque de clarté des rôles et des responsabilités et une maîtrise insuffisante des compétences et des outils appropriés**

Comme indiqué auparavant dans ce document, même si reconnaître que la technologie et l'utilisation optimale des compétences et des outils informatiques sont importantes, à elle seule cette considération ne suffit pas à générer le niveau d'information et la valeur dont les entreprises ont de plus en plus besoin.

Comme illustré à la figure 4, 41 % des entreprises de notre échantillon (et 46 % des grandes entreprises) indiquent que ce sont leurs professionnels de

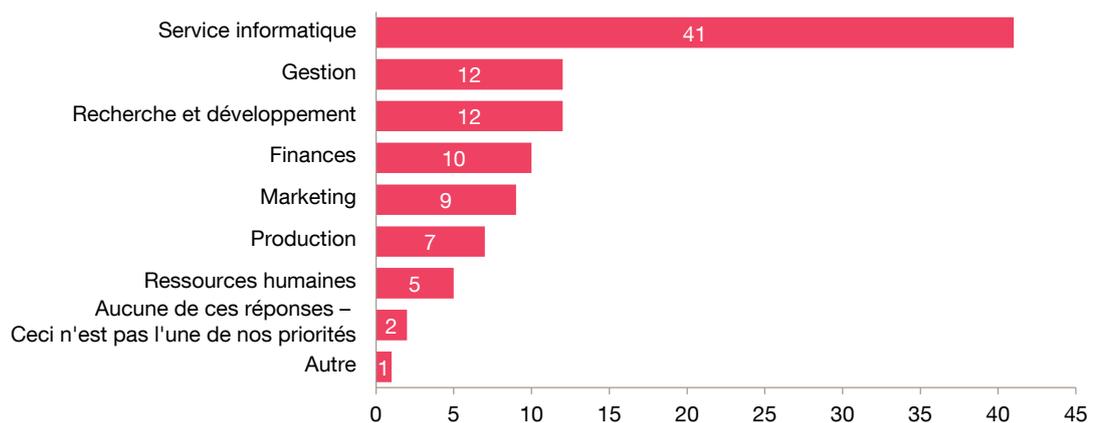
l'informatique qui montrent la **voie** dans l'extraction de la valeur de leur information.

Les professionnels de l'informatique ont un rôle vital à jouer dans le processus global d'extraction de la valeur de l'information. Toutefois, selon nous, ce rôle doit largement consister à stocker et à protéger les données précieuses tout en gérant les contrôles d'accès et la sécurité de l'information.

L'extraction de la valeur de l'information doit être la responsabilité des chefs de service qui définissent l'objectif de l'analyse, que ce soit pour des besoins

liés à l'efficacité interne ou liés aux clients externes. Elle est alors exécutée par des analystes compétents disposant de l'expertise technique et des outils nécessaires pour extraire la valeur de l'information sous la direction des chefs de service. Ensemble, ces personnes, avec l'apport du service informatique, disposent de la connaissance et de la compréhension de l'entreprise pour savoir quelles données doivent être analysées et comment établir au mieux des liens au sein des applications.

**Figure 4.1 : Quel service de l'entreprise montre la voie dans l'extraction de la valeur de l'information ?**



\*Base 1 650

Notre étude suggère que les professionnels de l'informatique continuent à opérer au sein de silos plutôt que sous la direction claire de leurs responsables respectifs. Il est donc vital que le rôle technique et les fonctions des professionnels de l'informatique soient soutenus et convenablement améliorés par les fortes compétences en analyse et en interprétation d'analystes spécifiques qui impliquent directement les décideurs commerciaux – ou sont au moins sous leur supervision.

Sans décideurs commerciaux, les entreprises ne comprendront pas les implications pratiques d'une analyse et seront donc incapables d'établir les liens critiques avec la stratégie globale.

*Le big data et l'analyse sont souvent le domaine d'une fonction dédiée, faisant généralement partie du service informatique, ayant développé des compétences et des ressources autour de centres d'excellence. Néanmoins, cette approche en silos ne cadre parfois pas avec l'entreprise. La solution encore meilleure consiste à mettre en place une équipe pluridisciplinaire capable d'examiner le problème sous différents angles et de le reproduire rapidement.*

**Scott Likens.**  
**Responsable des données et de l'analyse,**  
**PwC China.**

En outre, pas plus de 36 % des personnes interrogées indiquent que la nécessité de gérer l'information pour être compétitif touche toute l'entreprise. Pour comprendre la valeur et les indications potentielles contenues dans l'information que détiennent les entreprises, cette information doit être partagée avec les personnes disposant des compétences et des outils nécessaires pour en maîtriser la valeur. Une approche commerciale intégrale dans l'identification des données précieuses, importantes et utiles, ainsi que du profil de risque associé, apporte des indications plus claires sur la manière dont ceci doit être géré.

La figure 4.2 présente les réponses données dans le cadre de l'enquête à une question évaluant les types de compétences et d'outils en place dans les

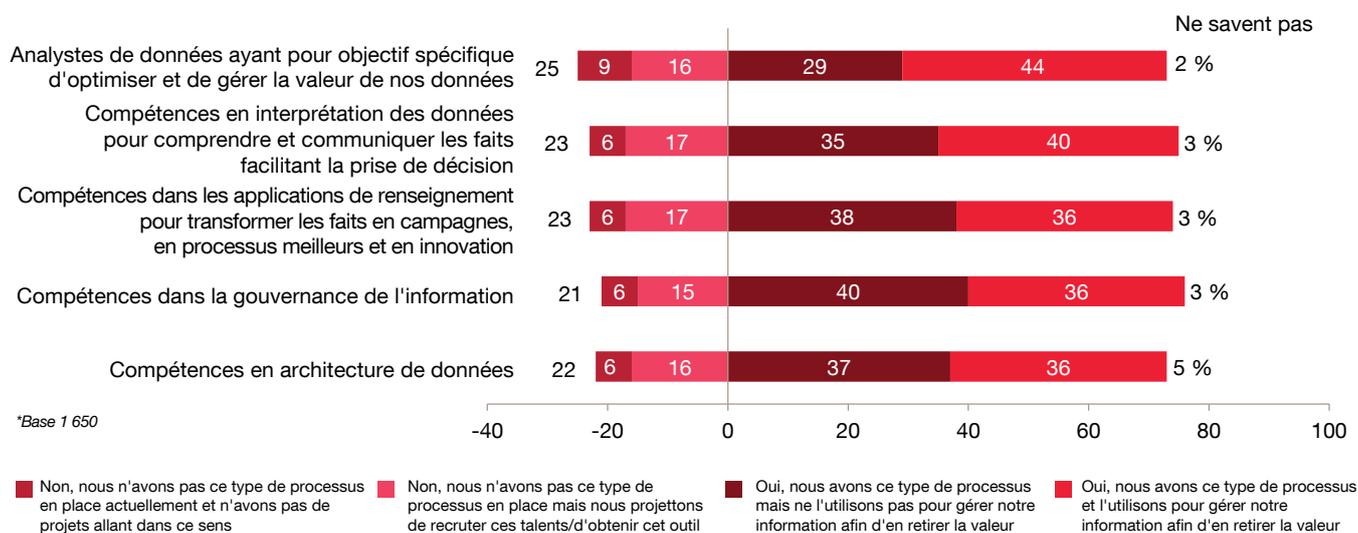
entreprises, ainsi que leur mode de déploiement. Ceci inclut des analystes de données visant spécifiquement à optimiser les compétences par rapport à la valeur de l'information, aux applications de renseignement et à l'architecture de données. La tendance récurrente est qu'environ un quart des entreprises ne dispose d'aucune de ces compétences et qu'un tiers les possède mais ne les déploie pas pour gérer l'information et en extraire la valeur.

Ces deux chiffres sont symptomatiques du manque global de focalisation et de compréhension quant à la manière d'optimiser la valeur de l'information et illustrent les aspects au niveau desquels de nombreuses entreprises ne saisissent pas les opportunités liées à leur information.

*Vos données n'ont pas toujours besoin d'être irréprochables, ni de vous appartenir, pour fournir les informations permettant de prendre de bonnes décisions. Il existe un modèle de données aussi important que l'exactitude des données et les algorithmes propriétaires, capable de prendre en charge des données inconnues ou qui ne semblent pas exactement identiques.*

**Paul Blase.**  
Advisory Data and Analytics Leader,  
PwC US.

**Figure 4.2 : Lesquels des outils et compétences suivants possède votre entreprise ?**



Ces considérations ne concernent pas un manque de prise de conscience quant à l'opportunité représentée par l'information. Il n'est pas question de complaisance ni d'une réticence à relever ces nouveaux défis et d'y répondre. Il s'agit d'entreprises qui ignorent qui détient les compétences nécessaires, qui ont à tort confiance dans les compétences, les outils et le savoir qu'elles déploient et qui ne leur permettent pas, pour la plupart, de disposer d'une base pour réellement saisir les avantages liés à l'information.

### **Les entreprises ne savent pas ce qu'elles ignorent.**

Notre étude fait ressortir un paradoxe frappant : la plupart des entreprises réalisent et comprennent généralement l'importance de l'information qu'elles détiennent et comment elles peuvent l'utiliser pour en extraire la valeur, obtenir des indications et être compétitives. Par exemple, la majorité des personnes interrogées ont adopté de nouveaux processus, dont la mise en place d'un organisme de surveillance de la gouvernance, et ont introduit divers processus pour consigner le mode de déplacement des données d'un service à l'autre, y compris pour identifier à quels niveaux les données sont à la fois les plus précieuses et les plus vulnérables.

Environ 70 % des personnes sondées indiquent également qu'ils ont mis en œuvre de nouvelles méthodes pour hiérarchiser l'information en fonction de la valeur globale qu'elle représente pour l'entreprise, ainsi que des méthodes pour calculer la valeur de l'information et mesurer le retour sur investissement.

Les données recueillies suggèrent que les entreprises sont à présent plus conscientes des avantages concurrentiels qu'elles peuvent obtenir en utilisant leurs informations de manière plus innovante. Toutefois, beaucoup utilisent des compétences et des outils rudimentaires ne leur permettant pas de réaliser la valeur optimale de leur information.

Dans notre enquête, la plupart des entreprises ne s'adaptent pas à la nouvelle dynamique de l'information, en particulier par rapport aux outils d'analyse de données, aux logiciels et aux mécanismes de rapport plus sophistiqués – Excel étant l'outil dominant déployé par la majorité pour extraire la valeur de l'information.

Les rares entreprises ayant indiqué utiliser certains des outils innovants principaux (y compris SAP, Tableau et Hadoop) affectent rarement ces outils à des analystes de données expérimentés, ne les interprètent pas correctement ou ne les relient pas efficacement aux décideurs.

Mais il pourrait toutefois en être autrement. Un rapport rédigé par l'EIU (Economist Intelligence Unit)<sup>6</sup> réitère un thème clé de ce document en termes d'alignement plus fort au niveau de la technologie, du big data et de l'élargissement plus vaste de l'accès via les entreprises :

*« Grâce à des serveurs bon marché pour stocker les données et à des super ordinateurs, des algorithmes et des outils de visualisation abordables pour exploiter ces données, partout dans le monde les entreprises peuvent mieux détecter les tendances et l'intelligence nouvelles et en tirer parti. Cette généralisation de l'accès des entreprises au big data est à présent en voie de démocratisation. Les employés sont en mesure d'exploiter les données, de tirer des leçons et de prendre des décisions commerciales. La tyrannie de la technologie et des spécialistes des données prend fin. Désormais, des acteurs issus de nombreux services maîtrisent les données pour prendre de meilleures décisions tactiques sur la manière de répondre aux tendances émergentes, trouver de nouvelles opportunités commerciales, fidéliser plus de clients – et décupler les résultats de leur entreprise. »*

Les entreprises qui réussissent n'embauchent pas simplement des analystes de données en nombres restreints : elles trouvent des méthodes plus intelligentes pour connecter leur puissance analytique au personnel de première ligne. Elles trouvent des moyens pour prévoir rapidement l'impact de leurs décisions à tous les niveaux.

Saisir les avantages liés à l'information est possible et éminemment réalisable. Mais sans chercher absolument à identifier et à comprendre les interdépendances existant entre les risques et la valeur, tout en évaluant comment la gouvernance d'entreprise, les capacités organisationnelles, la technologie et le rôle évoluant des analystes de données peuvent être des moteurs efficaces, ces avantages seront bien plus difficiles à réaliser et les bénéfices associés seront plus inaccessibles encore.

---

# *Appel à l'action*

« La gouvernance de l'information va bien plus loin que gérer les risques liés aux données, il s'agit de développer un environnement dans lequel tout le potentiel des données est réalisé. »

**Richard Petley**  
Directeur  
PwC UK Risk Assurance

Avancer sur la courbe de la maturité nécessite de percevoir l'information différemment. Les entreprises doivent l'appréhender non plus comme un passif mais comme un actif, tout en reconnaissant son importance dans l'exécution de la stratégie d'entreprise. Nous avons défini ci-dessous quelques étapes clés à suivre par les groupes identifiés dans le cadre de cette étude, ainsi que quelques aspects s'appliquant à toutes les entreprises.

#### **Majorité malavisée :**

*Adaptez la gouvernance à votre activité* – Reliez la stratégie globale de votre entreprise à une stratégie de gouvernance et d'exploitation des données. Par exemple, un moteur stratégique permettant d'« en faire plus pour moins » peut être favorisé si vous examinez les données dont vous disposez pour déterminer celles qui ont de la valeur, et peut fournir des indications sur l'efficacité opérationnelle.

*Ne traitez pas la conformité de l'information et la valeur de l'information comme deux initiatives distinctes.* Au niveau fondamental, être conforme présente une valeur et exploiter les données nécessite de comprendre les risques liés à l'information.

*Sachez qui dans l'entreprise connaît les données* – Au niveau de l'entreprise, existe-t-il une visibilité sur les données conservées et, au niveau opérationnel, qui comprend l'utilité globale des données ? Impliquer les parties prenantes appropriées dans votre programme de gouvernance de l'information (au-delà du service informatique) vous aidera à identifier les projets stratégiques sur l'information tactique. Ne sous-estimez pas les professionnels de la gestion de l'information de votre société – Il s'agit des personnes les plus à même à avoir une perception globale des données de l'entreprise.

#### **Entreprise de taille moyenne flexible :**

*Capitalisez sur votre flexibilité et votre dynamisme* – Ceci vous permettra d'attirer des ingénieurs des données pouvant guider l'investissement et les outils requis pour transformer vos actions tactiques en un avantage stratégique.

#### **Entreprise éclairée :**

*Soyez plus agile dans l'utilisation de vos données* – À cette fin, il vous faudra peut-être conserver des données différentes, et d'une autre manière. Cherchez les moyens de vous alléger du fardeau des données à faible valeur existantes et de communiquer plus d'informations commerciales à la direction. Adressez-vous au service informatique pour comprendre les projets d'entreprise exploitant ces efficacités de données et qui vous permettront d'investir dans des outils analytiques et des ressources plus sophistiqués.

#### **Élite de l'information :**

*Saisissez l'opportunité de faire les choses plus intelligemment mais soyez prêt à surveiller et à vous adapter* – Les nouveaux règlements (par exemple, le règlement européen sur la protection des données) peuvent avoir un impact sur ce que vous tentez de faire, quelle que soit votre situation géographique. À long terme, améliorer la réputation de la marque et la confiance dans la marque présente sa propre valeur.

De manière plus générale, toutes les entreprises doivent considérer les aspects suivants :

- **Ne vous inquiétez pas des détails** – Toutes les entreprises revoient de temps en temps leurs priorités. Vos priorités en termes de données et d'analyse en seront le reflet. Par exemple, nous observons actuellement de nombreuses initiatives de gouvernance de données portant sur l'impact de la

réglementation relative à la protection de la vie privée. Il vous faudra identifier les problèmes clés que doit aborder votre gouvernance, ainsi que l'orientation stratégique allant déterminer le besoin de prise en charge des données et de l'analyse. Ces aspects doivent définir très succinctement ce que vous essayez de faire et doivent être compris par chacun dans votre entreprise.

- **Utilisez ce dont vous disposez** – Chaque entreprise possède ses propres structures en termes de groupes de gestion, de processus et de responsabilités opérationnelles. Chaque fois que possible, intégrez les responsabilités de gestion de l'information à ces structures existantes au lieu de créer de nouvelles structures. Bien entendu, il vous faudra des compétences et des ressources supplémentaires pour concevoir, faire fonctionner et surveiller la gouvernance des données. Ces ressources seront le mieux dérivées de votre entreprise et incluront des compétences portant sur l'informatique, la connaissance commerciale et les données.
- **Ne créez pas de bureaucratie inutile** – Beaucoup trop d'entreprises consacrent un temps excessif à la « théorie » de la gouvernance, créant ainsi du matériel de stratégie qui ne sera pas utilisé et que seuls les spécialistes de données trouveront utile et pertinent. La gouvernance des données doit être comprise par chacun au sein de l'entreprise et doit lui être pertinente. Elle doit être simple à exploiter.
- **Les données ne sont pas toutes égales** – Il vous faudra hiérarchiser des jeux de données spécifiques en fonction de vos principes directeurs. Concentrez-vous sur ce qui compte. Il est souvent utile d'utiliser des évaluations des risques et de l'impact englobant toute l'entreprise pour s'entendre sur les priorités. Il est également important de définir clairement la solidité que les données doivent avoir. Il vous faudra penser de la même manière lors du développement de votre analyse – vous concentrer sur l'analyse allant piloter la prise de décision.

- **Suscitez les comportements appropriés** – Les changements culturels et de comportement sont fondamentaux pour, à la fois, améliorer la qualité sous-jacente des données et gérer de manière proactive les problèmes de données. Les « producteurs » de données doivent savoir ce que l'on attend d'eux, ce qui doit être défini par les « consommateurs » de données. Lorsque cela est nécessaire, ces attentes doivent faire l'objet d'un accord, doivent être formalisées et doivent être contrôlées en termes de performances dans le cadre d'un processus formel de gestion des performances individuelles.
- **Tenez-vous en aux décisions** – La demande en données non financières, en temps réel et plus générales ne fera que croître. Si vous concevez et améliorez vos processus commerciaux pour reconnaître les données qu'ils génèrent et l'analyse qu'ils consomment, vous réussirez plus certainement à améliorer la qualité du produit final, les données que vous utilisez pour gérer votre entreprise. De même, il vous faut considérer la manière dont les données, les processus et les contrôles interagissent. Il est clair qu'un défaut survenant dans un processus ou un contrôle peut nuire à la qualité, tandis que des données de qualité médiocre peuvent entraver les tentatives de compréhension et d'amélioration des processus.

- **Assurez-vous que quelqu'un est en charge** – Chacun dans l'entreprise assume une responsabilité par rapport aux données. Toutefois, la gouvernance des données présente des traits essentiels : i) sponsoring clair du leadership, qui s'accompagne de l'émergence du rôle du responsable des données ; ii) possession des données et responsabilité envers les données, ce qui reflète les responsabilités du processus ; iii) intégration de l'activité aux disciplines de sécurité associées iv) gestion des documents et confidentialité de l'information

# Méthodologie de recherche

## **Introduction**

Pour étayer ce document, PwC et Iron Mountain ont élaboré une méthodologie de recherche performante afin de valider les conclusions présentées. Cette méthodologie exploite les connaissances et les enseignements retirés des études de 2012, 2013 et 2014. Dans un premier temps, nous avons travaillé étroitement avec Iron Mountain pour évaluer les thèmes issus des études précédentes. À l'aide des résultats obtenus, nous avons alors élaboré un questionnaire complet. Celui-ci repose largement sur les idées clés présentées dans ce document, en termes d'ampleur et d'efficacité des entreprises dans l'optimisation, l'extraction et la création de valeur d'un point de vue organisationnel, technique et de bénéfices. Ceci fut complété par une série de sections supplémentaires pour mieux comprendre pourquoi de telles pratiques relevaient à la fois de l'échelle mondiale aussi bien que du niveau sectoriel et national. Le questionnaire a été conçu par l'équipe interne de

spécialistes en recherche de PwC et a bénéficié de l'éclairage et des contributions experts de l'équipe PwC d'assurance des risques.

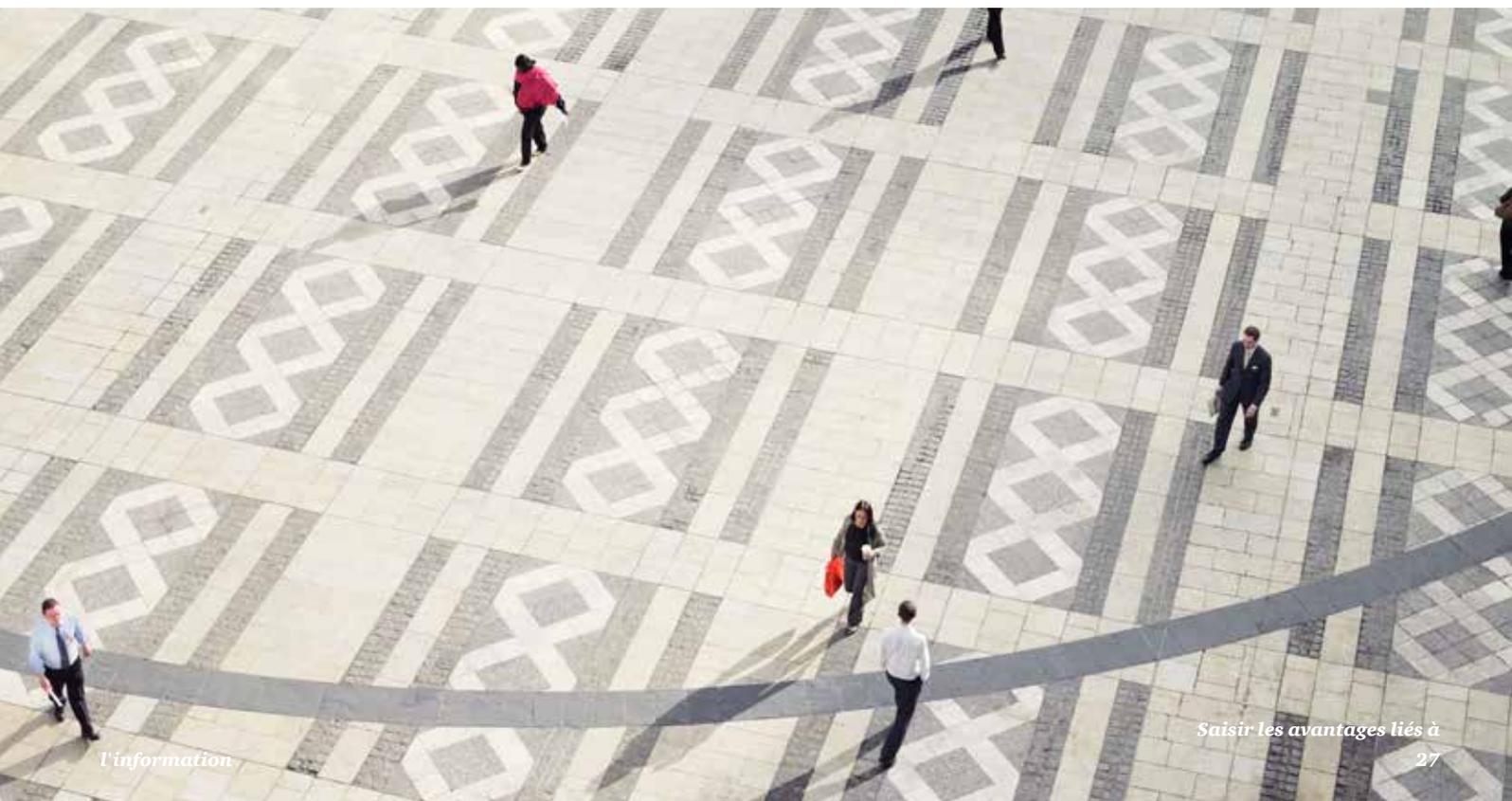
## **À qui nous sommes-nous adressés ?**

Pour fournir aux cadres supérieurs des indications sur la nature de l'optimisation de la valeur de l'information et des bénéfices associés, les participants à l'enquête en ligne/téléphonique ont été exclusivement des cadres dirigeants, des vice-présidents, des directeurs et des cadres supérieurs. L'enquête en ligne et les entretiens téléphoniques ont été conduits de manière proportionnée avec des participants issus des marchés et secteurs clés afin d'obtenir un niveau détaillé d'analyse comparative.

Pour que cette étude offre un éclairage aussi approfondi que possible, nous avons procédé à une exploitation exhaustive des données en accompagnant les conclusions principales d'encarts spécifiques, en

particulier pour ce qui est des tendances spécifiques aux marchés et aux secteurs. Nous avons également recherché la contribution des experts en la matière de notre réseau PwC opérant dans chacun des pays d'Europe et d'Amérique du Nord représentés dans l'étude.

Forts de l'approche entreprise les années précédentes, nous avons développé un indice sur la valeur de l'information. Nous avons alimenté cet indice en appliquant une moyenne pondérée de chaque réponse faite par chaque entreprise aux 34 énoncés inclus dans notre étude. Ces énoncés ont été regroupés dans trois domaines d'activité définis (« capacité organisationnelle », « capacité technique » et « bénéfices réalisés ») et catégorisés comme indiqué à la page suivante.



# Questions du sondage ayant servi au développement de l'indice sur la valeur de l'information

## **Capacité organisationnelle**

1. Un organisme de surveillance de la gouvernance de l'information pour discuter et convenir de la valeur, de la stratégie et de l'exécution de l'information
2. Un inventaire détaillé indiquant quelles données sont détenues et où
3. Une méthode pour consigner la manière dont les données se déplacent dans l'entreprise, identifiant à quels niveaux elles sont les plus précieuses
4. Une méthode de dématérialisation des ressources de données
5. Des contrôles et une architecture facilitant le partage interne des données importantes par les utilisateurs en ayant besoin
6. Une méthode de hiérarchisation de l'information en fonction de la valeur qu'elle représente pour l'entreprise
7. Une méthode de calcul de la valeur que l'information représente pour l'entreprise
8. Une méthode de calcul du retour sur investissement de l'information
9. Un référentiel de données dans lequel les données importantes sont stockées une fois qu'elles ont rempli leur fonction initiale
10. La direction de l'entreprise assume la responsabilité de la gouvernance de l'information
11. La sensibilisation face à la gouvernance de l'information s'étend à toute l'entreprise
12. Les données sensibles et importantes sont accessibles aisément et en toute sécurité aux utilisateurs en ayant besoin
13. Les utilisateurs ayant besoin d'accéder à des données sensibles et importantes doivent s'adresser au service informatique
14. Votre entreprise a une culture où l'information est utilisée pour soutenir la prise de décision
15. L'information est conservée dans le but d'en extraire la valeur à l'avenir
16. L'information est surtout conservée pour répondre aux exigences de conformité
17. Éviter les violations de données et rechercher la valeur liée à l'information sont tous deux des priorités
18. Vous ambitionnez de gérer la valeur de vos ressources d'informations mais ne disposez pas des ressources

## **Capacité technique**

19. Des analystes de données ayant pour objectif spécifique d'optimiser et de gérer la valeur de vos informations
20. Des compétences d'interprétation des données pour comprendre et communiquer les mesures facilitant la prise de décision
21. Des compétences dans les applications de renseignement pour transformer les faits en campagnes, en processus meilleurs et en innovation
22. Des compétences en architecture de données
23. Des compétences en gestion de documents
24. Des outils de visualisation de données
25. Des outils de gestion de données d'entreprise
26. Des outils de qualité de données

## **Bénéfices réalisés**

27. Accélération et confiance accrues dans la prise de décision
28. Économies de coûts
29. Amélioration des processus (introduction d'efficacité dans les processus existants)
30. Amélioration de la productivité
31. Fidélisation des clients améliorée
32. Attraction de nouveaux clients
33. Amélioration des ventes aux clients existants
34. Diminution des plaintes des clients
35. Capacité à identifier ou à prévoir les comportements internes nuisibles parmi les employés
36. Implication améliorée des employés

---

# Auteurs du rapport



---

## **Claire Reid**

Partner  
PwC Risque & Assurance

Tél. : +44 (0)207 7212 5513  
M: +44 (0)7734 607 594  
E-mail : [claire.reid@uk.pwc.com](mailto:claire.reid@uk.pwc.com)

---



---

## **Richard Petley**

Directeur  
PwC Risque & Assurance

Tél. : +44 (0)121 265756  
M: : +44 (0)7801 741 736  
E-mail : [richard.w.petley@uk.pwc.com](mailto:richard.w.petley@uk.pwc.com)

---



---

## **Julie McClean**

Responsable senior  
PwC r2i (recherche d'informations)

Tél. : +44 (0)2890 245454  
M: +44 (0)7738 313241  
E-mail : [julie.mcclean@uk.pwc.com](mailto:julie.mcclean@uk.pwc.com)

---



---

## **Kieran Jones**

Responsable  
Économie et Politique PwC

Tél. : +44 (0)2890 245454  
M: : +44 (0)7845 635383  
E-mail : [kieran.p.jones@uk.pwc.com](mailto:kieran.p.jones@uk.pwc.com)

---



---

## **Peter Ruck**

Associé  
PwC r2i (recherche d'informations)

Tél. : +44 (0)2890 415078  
M: : +44 (0)7702 698926  
E-mail : [peter.c.ruck@uk.pwc.com](mailto:peter.c.ruck@uk.pwc.com)

---



Ce rapport a été préparé par PricewaterhouseCoopers (PwC) exclusivement pour Iron Mountain et uniquement aux fins et selon les conditions convenues avec Iron Mountain dans notre lettre de mission datée du 23 janvier 2015. PwC décline toute responsabilité (y compris en cas de négligence) envers qui que ce soit dans le cadre de ce rapport.

Ce rapport contient des informations obtenues ou dérivées de diverses sources tierces, comme indiqué dans le rapport. PwC n'a pas cherché à établir la fiabilité de ces sources ni vérifié les informations ainsi fournies.

Toute personne autre qu'Iron Mountain qui aurait accès à ce rapport et le lirait accepterait les conditions suivantes :

1. Le lecteur de ce rapport comprend que le travail effectué par PwC a été effectué conformément aux instructions fournies par notre client, Iron Mountain, et exclusivement pour son bénéfice et son usage. Le rapport n'inclut donc pas nécessairement tous les aspects qui seraient pertinents pour le lecteur.
2. Le lecteur accepte que PwC n'assume aucune responsabilité (y compris en cas de négligence) envers lui pour ce qui est de ce rapport.

© 2015 PricewaterhouseCoopers LLP. Tous droits réservés. Dans ce document, « PwC » désigne la firme membre du Royaume-Uni, et parfois le réseau PwC. Chaque firme membre est une entité légale distincte. Pour plus d'informations, visitez le site [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

150812-090654-PR-UK