

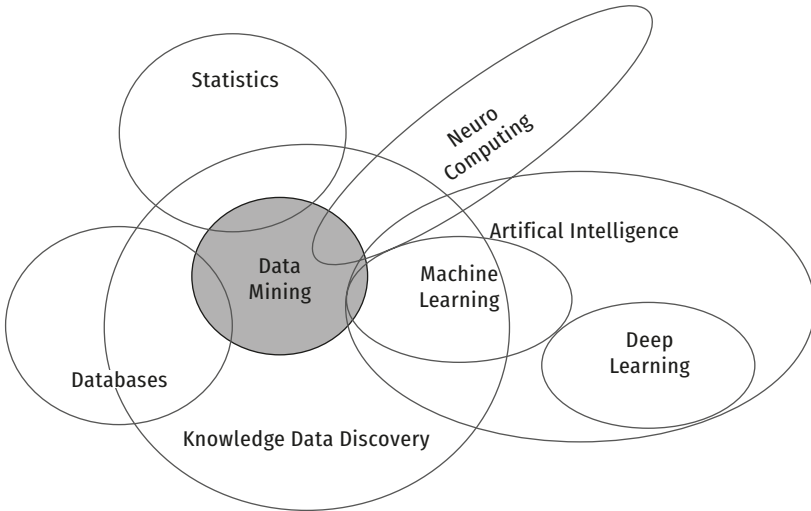
AVANT-PROPOS

Avec le succès du digital, les données sont devenues un sujet très en vogue en entreprise. Les images pour décrire ce qui est attendu de cette nouvelle ressource sont d'ailleurs très fleuries : nouvel or, nouveau pétrole, nouvelle manne... Ressource pas si nouvelle en soi, car dès le début des activités commerciales, les données étaient présentes et au cœur des préoccupations des entreprises. La naissance de l'écriture dont la comptabilité est un des premiers usages en témoigne¹. Cependant, l'explosion en volumétrie depuis vingt ans dépasse tout ce que nous avons connu précédemment. Cela change la donne, tant et si bien que la politique de la donnée est devenue un sujet stratégique des entreprises et pas seulement dans certains secteurs (banque, télécoms, secteur public) historiquement gros pourvoyeurs de données. Voici donc un élément devenu central, évoqué parfois comme un “*asset*” des entreprises. Un asset certes, mais pas comme les autres, comme nous l'évoquerons par la suite.

La donnée en soi n'est qu'un élément de base. Ce qui compte avant tout c'est ce que l'entreprise en fait. Les usages associés et notamment les méthodes d'analyse et d'exploitations sont un sujet crucial. Depuis quelques années, de plus en plus de chercheurs conceptualisent ce que les données peuvent apporter et notamment l'analyse des données. Henri Isaac, chercheur à l'université de Dauphine et ancien doyen de la recherche de NEOMA Business School, a réalisé une taxonomie fameuse de ces différentes méthodes qui seront illustrées tout au long de ce livre.

.....
1 Voir Georges Ifrah, *Histoire universelle des chiffres*, Robert Lafont, 1994 (vol. 1, 1 042 p. et vol. 2, 1 010 p.) où il démontre que la comptabilité est un des premiers usages des chiffres, 3 500 ans avant J.-C. en Mésopotamie, et notamment avec les sceaux-cylindres des bulles d'argile des élamites, les bourses du palais de Nuzi ou la comptabilité du marché de la cité royale d'Uruk.

Catégories de méthodes d'analyse des données



Source : Henri Isaac, Université Dauphine, 2017.

Si tous les secteurs et toutes les fonctions de l'entreprise sont concernés par la question des données, force est de constater qu'une fois sortie du champ de la recherche à proprement parler, **l'un des domaines les plus impactés est celui de la relation client**. Ce qui est logique, puisqu'il s'agit ici de traiter l'ensemble des informations issues de l'expérience client pour vendre, fidéliser, enrichir cette expérience. Nous verrons que l'usage des données va bien au-delà de ce périmètre, mais la dimension client reste celle qui a été le moteur du développement de l'exploitation de la data et qui a profondément changé les métiers associés à la relation client.

Le corpus de recherches et de méthodes sur l'usage des données entreprises s'est beaucoup enrichi au cours des dernières années, tant et si bien que le sujet est devenu une thématique en soi. La place prise par le numérique dans les entreprises, et plus largement dans notre vie de tous les jours, est le corollaire de cette envolée de l'importance de la donnée. Si les outils et méthodes sont de plus en plus structurés, le champ des questions ouvertes est vaste et il comporte aussi des zones d'inconnues pour les entreprises :

- **L'accès aux données d'entreprises et surtout de personnes reste une grande question avec, en arrière-plan, l'enjeu de la**

régulation. Si la question semble avoir été abordée depuis longtemps (Cnil dès 1978 en France, RGPD en Europe) le sujet est loin d'être clos, car il n'y a pas une régulation universelle et si cette dernière existait, elle se devrait d'évoluer au gré des nouveaux usages, des nouveaux canaux, des nouveaux comportements.

- **La question de « qui détient l'identité numérique des personnes » est aussi loin d'être réglée** contrairement à ce que l'on peut penser. Dans des pays développés où l'état civil est géré depuis des décennies par une administration forte, la question est relativement sous contrôle. Mais ce n'est pas le cas de la majorité de l'humanité avec des pays où l'identité des citoyens est parfois mieux connue par certains GAFAs que par l'État, notamment en Afrique et, dans une moindre mesure, en Amérique latine. À l'inverse, certains contrôles trop centralisés, notamment en Asie, peuvent poser d'autres questions. Pour les groupes internationaux, la gestion par zone géographique de ces disparités deviendra un casse-tête.
- **Enfin, le coût énergétique du stockage et de l'analyse des données est aussi loin d'être neutre**, en ces temps où le sujet de la décarbonation est de plus en plus prégnant. Le secteur du numérique émet aujourd'hui plus de CO₂ que l'aviation mondiale² ! Les outils de suivi des impacts carbone notamment vont intégrer de plus en plus cette question, mais avec un phénomène de croissance exponentielle qui n'est à ce jour pas géré.

Les entreprises ont créé ces dernières années de nouveaux métiers liés aux données, métiers aux noms anglo-saxons : *chief data officer, chief analytics officer, data protection officer, data architect, data engineer, data scientist*, ingénieur *dataops*...³ Cette liste n'est qu'un début et elle devrait s'allonger afin de prendre en compte à l'avenir nos trois axes d'incertitude précités : l'évolution de la régulation au-delà du rôle du DPO actuel ; l'impact politico-sociétal des identités numériques ;

.....
 2 Voir *La Fresque du numérique* – Un atelier pour comprendre en équipe et de manière ludique les enjeux environnementaux du numérique ([fresquedunumerique.org](https://www.fresquedunumerique.org)).

3 Consulter <https://lc.cx/ntragO>

l'impact carbone de l'usage des données. Les organisations – nouvelles le plus souvent – qui se mettent en place autour des enjeux liés aux données sont donc encore loin d'être stabilisées.

Un livre pour apprécier ces différentes dimensions

Ce livre est le 14^e écrit par un collectif composé de diplômés et de professeurs de NEOMA Business School après ceux sur :

- la gouvernance (2016),
- le numérique, l'économie sociale et solidaire (2017),
- l'international, le digital (en anglais), les risques (2018),
- les organisations, les business models (2019),
- la logistique, la formation et l'entrepreneuriat (2020),
- la santé, la performance, l'entrepreneuriat (en anglais) (2021).

Ce livre écrit à plusieurs mains permet de croiser les regards de praticiens et de chercheurs en science de gestion. Il affiche parfois, propose également, des points de vue différents qui l'enrichissent. Il nous est apparu intéressant de conserver ces divergences en l'état, permettant ainsi à notre lecteur de nourrir sa propre réflexion. Depuis le début de cette collection, soixante diplômés et une vingtaine de chercheurs se sont prêtés à l'exercice.

NEOMA Business School est la 5^e meilleure business school française⁴ et la 28^e au niveau mondial⁵. Le réseau des diplômés de NEOMA Business School est dans le Top 5 depuis cinq ans en termes d'appréciations par les diplômés des écoles de commerce en France, et le 5^e à l'international en 2021⁶.

La faculté de NEOMA Business School est, en 2017, la troisième en recherche et cinquième française (parmi quatorze classées au niveau mondial) dans le domaine du management, selon le classement de

.....
4 *Le Point*, mars 2022.

5 Classement du *Financial Times*, septembre 2020.

6 Études *L'Express* et *L'Etudiant*, de novembre 2017 à décembre 2021 pour NEOMA Alumni pour le classement français ; *The Economist*, septembre 2021 pour le classement mondial.

Shanghai⁷. C'est donc une assemblée de qualité qui s'est penchée sur le sujet des nouveaux modèles organisationnels et des nouveaux environnements de l'entreprise.

Nous avons construit cet ouvrage en trois parties :

- La première traite des politiques d'entreprises liées aux données, les différentes méthodes d'analyse, la gouvernance des données, le management des données, la gestion des projets data en général et l'usage de l'intelligence artificielle en particulier, la qualité des données ou bien encore le rôle du manager face à ces enjeux.
- La seconde partie s'intéresse particulièrement à la dimension business et notamment l'usage des données pour une meilleure connaissance client, la relation client, le service client ou bien encore le commercial.
- Enfin, la troisième partie illustre des cas d'usages concrets notamment dans des secteurs différents (banque, luxe, santé, transport) ou des fonctions de l'entreprise (stratégie géopolitique, direction financière). Ces différents chapitres apportent des éclairages tant conceptuels que pratiques, des méthodologies et des études de cas, avec aussi de nombreux témoignages de praticiens de la donnée. Plusieurs chapitres évoquent les erreurs et les « plantages », pour reprendre un terme informatique plusieurs fois usité, autour des projets liés aux données, ce qui montre aussi que cet état de l'art est bel et bien en construction.

En vous souhaitant bonne lecture !

JEAN-MICHEL HUET ET FLORENCE DUGAS

.....
7 Classement de Shanghai (ARWU) publié par l'Université de Jiao Tong de Shanghai en Chine, juin 2017.