

## AVEZ-VOUS DES PROBLÈMES DE GESTION DES DONNÉES ?

### Que savez-vous de vos clients ?

Vos applications d'entreprise mettent-elles les informations suivantes à votre disposition ?

- ✓ Pipeline (opportunités)
- ✓ Commandes en cours (réservations)
- ✓ Ventes (CA) et historique des ventes
- ✓ Ventes par produit/gamme
- ✓ Marges de vente
- ✓ Spécifications des clients ou exigences de conformité
- ✓ Historique des comptes clients
- ✓ Historique des crédits
- ✓ Délais moyens de paiement
- ✓ Prise en charge des problèmes, réclamations et résolutions
- ✓ Contacts
- ✓ Correspondance (interne et externe)
- ✓ Opportunités perdues
- ✓ Pourcentage des prévisions se transformant en vente

Pouvez-vous facilement retrouver :

- ✓ L'impression qu'un client a de vous
- ✓ Les actions (publiques)
- ✓ La croissance par rapport au marché
- ✓ Les alertes/nouveautés en temps réel

### AVEZ-VOUS BESOIN D'UNE STRATÉGIE DE GESTION DES DONNÉES ?

*Aujourd'hui, la plupart des entreprises ne gèrent pas leurs données de manière efficace, mais beaucoup ne le savent même pas... et vous avez peur d'être dans ce cas. Êtes-vous submergé par des volumes croissants de données ou dans l'incapacité d'accéder aux données dont vous disposez ? Ces dernières, aussi nombreuses soient elles, sont-elles éparpillées dans les divers systèmes de votre entreprise ? Comment savoir quelle version est la bonne ? Parvenez-vous toujours à récupérer les données vraiment **utiles** parmi toutes celles à votre disposition ? À moins que vous ne puissiez affirmer avec une certitude absolue que vous disposez de toutes les données dont avez besoin, qu'elles sont facilement accessibles et que vous pouvez entièrement vous y fier, il est fort possible que vous ayez un problème de gestion des données. Ce qu'il vous faut alors, c'est une stratégie vous permettant de le résoudre.*

### TROP DE DONNÉES ET POURTANT PAS ASSEZ ?

Comme la plupart des professionnels aujourd'hui, vous avez peut-être l'impression d'être noyé sous le flot des données, mais vous luttez pour rester au fait de toute l'actualité de votre entreprise et du monde. Ce n'est pas tant que les informations à connaître se multiplient, mais plutôt que vous devez tenir compte d'un nombre croissant de données lors de votre prise de décision. Depuis des années, le monde se transforme en une plate-forme de plus en plus étroite, et le rythme auquel les entreprises avancent et évoluent est tel qu'un manque d'informations a des conséquences beaucoup plus lourdes qu'avant. Mais comment éliminer les informations superflues pour ne garder que les données *vraiment* importantes ?

Prenez connaissance de la liste de données clients à gauche, dans la marge. Il s'agit de données sur lesquelles doit s'appuyer votre prise de décision. Lisez attentivement la liste et choisissez, parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux votre situation.

### **NOUS NE COLLECTONS QU'UNE PARTIE DE CES DONNÉES**

Vous éprouvez des difficultés à collecter ou stocker vos données, ou êtes simplement débordé par leur volume au point de ne plus savoir ce que vous avez. Les applications de planification des ressources d'entreprise (ERP) et de gestion de la relation client (CRM) représentent sans doute la

première source de données de comptes clients structurées. Cependant, même si vous mettez en œuvre ces deux solutions, il vous manquera encore probablement certains des éléments de la liste.

### **JE SAIS QU'ELLES SONT QUELQUE PART, MAIS OÙ ?**

Si vous « savez » qu'elles sont là sans savoir comment y accéder, comment être sûr de leur existence et de leur fiabilité ? Si vous êtes certain d'avoir ces données, mais que vous ne pouvez pas y accéder directement, demandez-vous pourquoi. Leur accès est peut-être limité en fonction du principe « qui a besoin de quoi ? » et du fait que vous n'avez pas à connaître ces informations. Ou bien est-ce en raison du manque d'intuitivité ou de convivialité du processus de récupération des données ? Comme vous n'avez ni le temps ni la patience d'effectuer les recherches, vous demandez à un utilisateur expérimenté, un subordonné ou un collègue de les faire pour vous. Ou bien l'équipe informatique ne veut pas partager la connaissance, qui est la clé du pouvoir.

### **TOUTES LES DONNÉES SONT LÀ, MAIS IL FAUDRAIT AU MOINS DEUX JOURS POUR LES RASSEMBLER**

Si vous vous trouvez dans cette situation, c'est que vous avez du mal à gérer votre immense volume de données ou que ces dernières sont mal organisées. Devez-vous récupérer des données auprès de plusieurs départements, réparties dans plusieurs solutions ERP et/ou CRM ? D'un autre côté, certaines données, comme le cours des actions, les chiffres relatifs à la croissance et les messages d'alerte, ne se trouvent dans aucune application. Ce sont des données non structurées qui, si elles ne remontent que par le biais d'une recherche Internet, n'ont sans doute pas été capturées ni retenues en vue d'être analysées. Si vous comptez sur l'historique des e-mails pour reconstituer une conversation, vous risquez de perdre du temps si des messages ont déjà été supprimés. Pour résumer, il semblerait que vous n'avez aucune stratégie de collecte des données non structurées.

Bien sûr, si le processus de regroupement des données est trop long, il se pourrait que les données aient changé avant la fin de l'analyse des résultats. Dans ce cas, demandez-vous si vous êtes trop lent ou si les choses évoluent vraiment trop vite. La réponse ? Sans doute un peu (beaucoup) des deux.

### **OUI, NOUS AVONS TOUTES CES DONNÉES, ET MÊME PLUSIEURS VERSIONS**

Si vous avez plusieurs copies ou versions des « mêmes » données, comment déterminer celle qui reflète la réalité ? Ce phénomène est souvent dû à la coexistence de plusieurs applications. Aujourd'hui, rares sont les entreprises, même parmi les petites, qui n'exploitent qu'un seul site. Selon une étude de Mint Jutras, une petite entreprise (avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 25 millions de dollars) dispose en moyenne de 2,5 sites d'exploitation pris en charge par une solution ERP. En quoi ce chiffre est-il important ? Plus le nombre de sites d'exploitation d'une

#### **Sources les plus répandues de données clients**

- ✓ ERP (combien ?)
- ✓ CRM
- ✓ Autres applications
- ✓ Feuilles de calcul
- ✓ Personnel
- ✓ Ensemble d'e-mails
- ✓ Classeurs
- ✓ Internet (alertes Google, suivi des cours de la bourse, flux de données, etc.)

entreprise est élevé, plus elle sera susceptible de disposer de plusieurs solutions ERP ou de plusieurs exemplaires de la même solution ERP.

Bien sûr, toutes les petites entreprises n'ont pas de solution ERP, ce qui est d'ailleurs encore plus préoccupant. Comment, et où le système d'enregistrement des affaires conclues avec les clients est-il stocké ? Beaucoup de petites entreprises investissent dans une solution CRM avant même de confier leurs ressources à une solution ERP. Elles peuvent ainsi gérer leur pipeline et leur équipe commerciale, mais la solution CRM ne stocke pas les commandes, les factures et les comptes clients, sauf si elle a été reconfigurée pour réaliser d'autres tâches. Aucune des solutions ne peut remplacer l'autre : la solution CRM peut s'avérer utile pour établir un système d'engagement, mais la solution ERP fournit le système d'enregistrement des transactions.

Bien sûr, l'extraction de données à partir des applications peut aussi entraîner l'apparition de plusieurs versions. Les données extraites deviennent totalement indépendantes et perdent la validation et le contrôle intégrés imposés par les applications elles-mêmes. Autres conséquences : vous perdez la piste d'audit et devez faire face à un problème d'intégrité des données.

### **ATTENDEZ, J'APPELLE MON INFORMATICIEN**

Si telle est votre réaction à la lecture de cette liste, cela signifie que le service informatique sert de tampon entre vous et vos données. Si votre degré d'accès aux données est directement proportionnel à la sympathie que vous porte votre informaticien, plusieurs options s'offrent à vous : sympathiser avec lui (ou elle), changer d'informaticien ou choisir une nouvelle stratégie de gestion des données.

### **LES « AUTRES » DONNÉES**

Vous êtes peut-être enclin à penser que les seules données dont vous avez besoin pour prendre des décisions efficaces sont celles stockées dans les solutions d'entreprise (ERP, CRM ou d'autres applications). Après tout, c'est là que sont stockées les données relatives à l'engagement auprès des clients et aux transactions, données qui constituent **les fondations** de votre entreprise. Jusqu'ici, nous avons cité les données clients à titre d'exemple. Mais les clients et les commandes sont loin d'être les seuls éléments à gérer. Il faut également prendre en compte les collaborateurs, les fournisseurs, la trésorerie et, pour certaines entreprises, les produits physiques et la production et/ou la distribution. Il existe bien entendu des applications de gestion pour toutes ces composantes de l'entreprise.

Pourtant, si vous considérez toutes les sources différentes de données qui ponctuent votre quotidien, vous réalisez qu'il existe autant de données non structurées que structurées. Ces informations non structurées ne sont pas forcément compatibles avec la structure de données d'une application d'entreprise. Pensez aux actualités et recherches sur Internet. Pensez aux

réseaux sociaux : Twitter, LinkedIn et, pour les entreprises des secteurs de la vente directe au consommateur, Facebook et Pinterest. Vous pouvez « voir » toutes ces autres données, mais pouvez-vous les utiliser efficacement ?

À qui faites-vous appel lorsque vous avez besoin d'informations ? Commerciaux, représentants du service clientèle, responsables de magasin, machinistes et ingénieurs ont-ils toutes ces données en tête ? Les conversations en face à face et par téléphone, les e-mails et les messages instantanés génèrent des informations : êtes-vous capable de les capturer, de les analyser et de les exploiter ?

Pensez aux classeurs remplis de contrats, factures, chèques, relevés bancaires, plans et spécifications clients. Et si les versions électroniques dont vous disposez ne correspondent pas ? Quelle version reflète la réalité ?

Tous ces composants non structurés apportent une immense valeur ajoutée, mais aussi beaucoup de complications. Votre stratégie de gestion des données est-elle assez souple pour vous permettre de gérer tous ces paramètres ?

## À PROPOS DES APPLICATIONS D'ENTREPRISE...

Malgré cette prolifération de données et sources de données qui s'étendent bien au-delà des applications d'entreprise, une stratégie de gestion des données cohérente doit commencer avec les applications déjà mises en œuvre. Nous avons évoqué les solutions ERP et CRM, mais aujourd'hui les entreprises en utilisent beaucoup d'autres. Demandez-vous combien d'applications d'entreprise vous exploitez actuellement. Ne soyez pas étonné de ne pas connaître la réponse : la question n'est pas aussi simple qu'elle y paraît.

Une liste de ces applications est présentée dans la marge de gauche, mais si ces domaines fonctionnels ne vous concernent pas directement, vous ne savez peut-être pas comment sont résolus les besoins de chaque département. Vos divers départements exécutent-ils simplement les modules d'une suite ERP intégrée ou des applications distinctes ? Si vous utilisez l'une de ces applications, en avez-vous une seule ou plusieurs ? Pour les départements installés hors du siège de l'entreprise, avez-vous déployé une série unique d'applications ou autorisé ces sites individuels à choisir leur propre application ? Même s'ils exécutent tous les mêmes solutions, exploitent-ils leur propre application ou tout le monde partage-t-il la même ?

Tous ces facteurs sont à prendre en compte dans l'évaluation de votre stratégie de gestion des données et de sa bonne exécution. Ces questions pertinentes soulèvent d'autres questions et implications sous-jacentes qui sont peut-être encore plus révélatrices et importantes.

### De quelles applications d'entreprise disposez-vous ?

- ✓ ERP
- ✓ CRM
- ✓ Gestion du centre de contacts
- ✓ Service sur site
- ✓ Gestion de la relation fournisseurs
- ✓ Planification de la chaîne logistique
- ✓ Gestion de l'entrepôt
- ✓ Gestion du transport
- ✓ Gestion du cycle de vie des produits
- ✓ Système d'exécution de la fabrication
- ✓ Gestion des immobilisations de l'entreprise
- ✓ Solutions de Manufacturing Intelligence d'entreprise
- ✓ Gestion de la qualité
- ✓ Gestion des ressources humaines
- ✓ Gestion des documents
- ✓ Gestion des projets/portefeuilles
- ✓ Business Intelligence
- ✓ Planification financière et budgétisation
- ✓ Gestion des performances d'entreprise
- ✓ Applications de développement durable
- ✓ Gouvernance, risques et conformité

- Combien de fichiers de base clients avez-vous pour le service commercial, la gestion et d'expédition des commandes, la facturation et les comptes clients, ainsi que pour le marketing ?
- De combien de données de base produits disposez-vous pour l'équipe commerciale, l'ingénierie, les stocks, la production et la gestion des entrepôts ?
- Combien de données de base fournisseurs avez-vous pour les achats, la gestion de la relation fournisseurs, la gestion des dépenses et les comptes fournisseurs ?
- De combien de fichiers de base collaborateurs disposez-vous concernant les avantages, les compétences, la formation, les salaires, l'évaluation des performances, l'affectation des collaborateurs et le contrôle de l'atelier ?
- 
- Combien de plans comptables avez-vous pour le siège, les filiales, les divisions et les unités opérationnelles ?

Mais surtout, si vous comptez plusieurs de ces fichiers de base, considérez les questions suivantes :

- Savez-vous si deux divisions se partagent un même client ?
- L'élément ABC est-il toujours appelé élément ABC ? Si non, savez-vous si l'élément 123 est le même qu'ABC ? Bénéficiez-vous des remises sur volume que vous avez gagnées ? Lorsqu'une division est en rupture de stock de l'élément ABC, sait-elle qu'elle peut s'approvisionner auprès d'une autre division ?
- Êtes-vous informé lorsque deux divisions collaborent avec un même fournisseur ? Avez-vous tout le pouvoir de négociation qui vous revient ?
- Tous les collaborateurs n'ont-ils qu'un seul identifiant pour enregistrer les heures travaillées, demander des congés payés, s'inscrire à des programmes de rémunération ou participer à des évaluations de performances ?
- Et enfin, disposez-vous d'une vue consolidée sur votre entreprise ?

Si vous n'arrivez pas à donner une réponse satisfaisante à chacune de ces questions, cela signifie que vous devez développer, élargir ou consolider votre stratégie de gestion des données. La gestion des données de base est plus qu'une simple technologie. C'est une approche stratégique permettant non seulement de gérer toutes les informations dont vous disposez pour enregistrer efficacement les transactions commerciales, mais aussi de prendre des décisions stratégiques pertinentes sur votre entreprise. La réalisation d'un tel plan nécessite une planification rigoureuse et un soutien technologique.

## QUID DES FEUILLES DE CALCUL ?

Malgré les progrès de la technologie, tous les professionnels se tournent vers les feuilles de calcul à un moment ou un autre. Tous les étudiants diplômés d'une école de commerce, même ceux qui se sont arrêtés à la licence, ont acquis une certaine maîtrise des feuilles de calcul ; elles sont devenues un outil de gestion universel. Elles peuvent jouer un rôle dans la stratégie de gestion des données si elles servent de simple méthode de communication, si les données sont exportées depuis les applications d'entreprise et si leur intégrité est préservée... Mais cela fait beaucoup de « si ».

Si vous exportez vos données depuis les applications d'entreprise, puis les laissez évoluer librement, vous devriez reconsidérer votre approche. Est-ce dû au fait que les personnes qui ont besoin de consulter ces données n'y ont pas directement accès via les applications ? Dans ce cas, l'application est-elle trop difficile à utiliser ou bien est-ce que, en raison des contraintes budgétaires, vous n'avez pas pu acquérir une licence pour un nombre suffisant d'utilisateurs ou avez dû restreindre le budget formation ?

Ou peut-être y ont-ils accès mais refusent-ils de l'utiliser ? C'est un problème différent, susceptible ou non d'être résolu par le biais d'une formation. Si aujourd'hui encore vous exécutez des logiciels obsolètes, vous devez savoir qu'en matière de navigation et de convivialité les progrès ont été considérables ces dernières années. Si vous pensez que la diffusion de données sous forme de feuilles de calcul constitue la meilleure approche, peut-être est-il temps de vous familiariser avec les outils disponibles aujourd'hui. Surtout si vous en êtes encore à saisir manuellement vos données dans des feuilles de calcul.

## QUALITÉ ET FIABILITÉ DES DONNÉES

Si vos communications et décisions reposent encore majoritairement sur l'utilisation de feuilles de calcul, vous ne pouvez pas vous fier entièrement à la qualité des données, à moins de les exporter directement à partir des applications et de n'autoriser aucune manipulation ni édition. Tous les utilisateurs de feuilles de calcul savent pertinemment qu'une simple erreur peut avoir des conséquences catastrophiques. Vous avez déjà ressenti cette subite angoisse en réalisant que vous vous êtes trompé d'une virgule, que vous avez saisi la mauvaise cellule ou le mauvais groupe de cellules, que vous vous êtes trompé de formule ou que vous avez commis une erreur quelconque.

Un manque de confiance dans vos données se traduit par un manque de confiance dans votre prise de décision, qu'il s'agisse de décisions quotidiennes ou plus stratégiques. Si vous ne vous fiez pas à vos données pour prendre de simples décisions, comment pourrez-vous répondre à des questions aussi difficiles que celles-ci :

- Qui sont mes 20 principaux clients dans le monde ?
- Parmi eux, lesquels soutiennent le plus mon activité ?
- Quel est l'historique de l'exactitude des prévisions par région ?
- Quels produits affichent la meilleure marge nette ?
- Quels sont les revenus GAAP ou la marge d'exploitation non IFRS prévu(e)s pour la fin du trimestre ?

Ces questions vous paraissent difficiles parce qu'il n'est pas possible d'y répondre en regardant simplement une liste, comme c'est le cas du chiffre d'affaires total, des réservations, des stocks, des commandes, etc. Il s'agit de métriques composites, obtenues à partir de divers éléments de données. La définition de ce type de métriques peut varier, et elles peuvent aussi inclure d'« autres » données qui ne se trouvent même pas dans vos applications d'entreprise.

Alors posez-vous la question suivante : quelle confiance accordez-vous à vos données aujourd'hui ? Si vous pouvez dire en toute honnêteté que vous vous y fiez entièrement, qu'elles sont mises à jour en temps réel (ou presque) et qu'elles sont toujours exactes, inutile d'aller plus loin. Vous disposez d'une solide stratégie de gestion des données et vous l'avez bien exécutée.

## **ASSOCIEZ TECHNOLOGIE ET STRATÉGIE POUR RÉSOUDRE LES VRAIS PROBLÈMES**

Mais ce type de réponse est plutôt rare. Bien trop souvent, la réponse sera : « Je leur fais plutôt confiance (enfin j'espère) », ou « Je n'ai pas confiance », ou encore « Je sais qu'elles ne reflètent pas entièrement la réalité, mais je n'ai pas de meilleures données ». En conséquence, au lieu de prendre des décisions pertinentes basées sur les données, vous partez d'une association de données et vous fiez à votre instinct.

Pour arriver à disposer de toutes les informations requises, pouvoir les consulter rapidement et facilement et vous y fier entièrement, il vous faut un plan rigoureux, ainsi qu'un soutien technologique. Si la technologie nécessaire pour atteindre cet objectif ne vous est pas familière, vous devriez demander une assistance technique. En réalité, si vous éprouvez des difficultés à gérer vos données, il est sans doute préférable de vous faire aider dans le développement d'une stratégie de gestion des données. De plus, si vous ne comprenez pas la technologie, il est probable que vous ne sachiez pas quelles sont les solutions disponibles aujourd'hui.

Vous pouvez demander l'aide d'un consultant, d'un intégrateur système ou de fournisseurs de technologies avec qui vous collaborerez afin d'élaborer et d'exécuter efficacement votre stratégie de gestion des données. Les fournisseurs de technologies les mieux à même de vous aider sont ceux capables de voir au-delà de la technologie : ceux qui comprennent votre activité et les besoins de votre entreprise. Recherchez un fournisseur de technologies qui ne se contente pas d'essayer de vous vendre des logiciels. Recherchez un fournisseur de « solutions » au sens le plus strict du mot, c'est-à-dire de solutions qui vous aideront à élaborer une stratégie de gestion des données et à résoudre votre problème une fois pour toutes.

**Présentation de l'auteur :** Cindy Jutras est une spécialiste éminente de l'analyse des impacts des applications d'entreprise sur les performances des organisations. Forte de plus de 35 ans d'expérience dans le monde de l'entreprise et experte dans de multiples domaines (fabrication, chaîne logistique, service client et gestion des performances d'entreprise), Cindy a consacré ces six dernières années à comparer les performances de différentes solutions logicielles dans le cadre de l'évaluation des avantages de la technologie pour les entreprises. En 2011, Cindy a fondé Mint Jutras LLC ([www.mintjutras.com](http://www.mintjutras.com)), société spécialisée dans l'analyse et la communication de la valeur ajoutée que les entreprises peuvent tirer de leurs applications.