

Le 24 septembre 2007

“The Management by Data”©

Jean-Pierre HAUET
Associate Partner de KB Intelligence

KB Intelligence, société en pleine expansion, à laquelle j'ai le plaisir d'apporter mon concours, vient d'adopter comme slogan « *The Management by Data* »©. KB Intelligence, société d'informatique et de conseil, spécialiste de la veille sur Internet (avec son produit KB Crawl), s'est forgé une solide réputation dans la collecte et le traitement des données. Mais « *The Management by Data* »© n'est pas ce qu'on appelle usuellement le « data management ». Cinquante ans séparent les deux notions et cet article s'efforce de bien clarifier les choses.

Le « data management »

Le « data management » est né, comme beaucoup de concepts, de préoccupations militaires : celles de rassembler et de gérer dans un ensemble cohérent les données mises à la disposition du commandement. Dans le civil, est apparu dans les années 60, la notion de DBMS, « Data Base Management System » avec le but de stocker et de gérer de façon rationnelle dans une base corporate les données accessibles ou utiles à une entreprise.

On connaît l'importance qu'ont pris depuis cette époque les systèmes de gestion de base de données qui, au passage, en assujettissant l'entreprise à une solution préformatée, ont fait la fortune de quelques grands du secteur informatique. La performance informatique, la rapidité, la fiabilité et la sécurité avec lesquelles les requêtes pouvaient être satisfaites étaient alors des objectifs primordiaux, atteints d'abord par des solutions matérielles puis par des approches purement logicielles. Toutes ces techniques gardent leur légitimité et ce n'est pas parce qu'elles se

sont banalisées qu'elles sont devenues inutiles.

Retour aux fondamentaux

Mais la notion de « Management by Data » entend clairement marquer une rupture et un retour aux fondamentaux. La gestion des données n'est plus un objectif en soi. Pendant plusieurs décennies, la collecte et la gestion de données en nombre sans cesse croissant posait problème et les solutions techniques faisaient la gloire des ingénieurs et la fortune des éditeurs de solutions. La gestion des données reste une nécessité mais elle n'est qu'une pratique de court terme qui rend sourd et aveugle si elle ne s'accompagne pas d'un effort de réflexion en profondeur sur le positionnement et le devenir de l'entreprise et sur le contexte dans lequel elle évolue. La mise au point de tableaux de bord, d'aides à la décision et de clignotants donne l'illusion de l'action et endort le sens critique.

Comment imaginer qu'une grande banque puisse perdre en quelques jours 250 millions d'euros du fait des opérations hasardeuses de l'un de ses traders new-yorkais, comment comprendre que la déconfiture du marché des « subprimes » menace l'équilibre financier de la planète alors que les grandes banques, y compris les banques centrales, se sont dotées des plus puissants outils d'analyse de risques que l'on puisse aujourd'hui concevoir ?

Le remède est en fait parfois pire que le mal et une confiance divine dans un système informatique représentant la vérité au moment de sa conception mais démenti par l'évolution, endort la vigilance et émousse la réflexion.

Oui, il faut revenir aux fondamentaux et redonner du sens aux données quand elles en ont. Privilégier leur qualité sur leur quantité, rechercher l'information unique et pertinente et cesser de raisonner en termes de gigaoctets. Les données sont là, en milliards de pages sur le Web, il faut à présent savoir les utiliser. Il n'y a de vérité que celle des faits et le Management by Data repose avant tout sur eux.

***The Management by Data*©**

L'abondance de données redonne paradoxalement au management ses lettres de noblesse. Finie la technicité de façade, masquant le dogmatisme, l'hyperconfiance en soi aussi bien que l'intimidation ou la peur, l'obstination ou la superstition, les consensus mous, les rafistolages politico-sociaux...le dirigeant d'aujourd'hui doit savoir gérer la surabondance de données avec la même clairvoyance que celle dont ses aînés faisaient preuve face à des données qu'ils n'avaient pas.

Les données ne sont qu'un auxiliaire : l'essentiel est à nouveau de réfléchir et de comprendre. Il ne s'agit pas de revenir à la règle à calcul mais il faut s'entourer des bons outils et mais aussi des bonnes personnes.

L'attribution toute récente de la médaille d'or du CNRS à l'économiste *Jean TIROLE*¹, pour ses travaux sur la compréhension des phénomènes économiques : la théorie des jeux et l'utilisation d'informations privilégiées par les opérateurs, est un signe fort. Elle marque la primauté de la réflexion mais souligne l'importance de l'approche.

« *The Management by Data* »© est à la fois un état d'esprit et une composante essentielle de l'intelligence économique. L'entreprise qui sait détecter et valoriser, non pas des millions d'informations, mais une information parmi des millions, a toutes les chances de se trouver, un jour, en pole position.

Le choix des outils est essentiel : il faut des outils qui aident à comprendre, qui analysent le signifiant des informations, qui soient capables de les détecter, de les analyser, de les aiguiller et ce, quelle que soit leur forme initiale : pages Web, documents formatés, images etc. sans se laisser ensevelir par la masse d'informations \times fois redondées. Il ne s'agit pas d'une compétition à la taille : le « lean data management » doit être préféré à la force brute dans une approche de Management by Data. Mais il faut que les outils fassent preuve, au niveau de l'analyse sémantique, de capacités avérées.

Le choix des hommes n'est pas moins primordial. Il faut bien sûr des managers qui acceptent de quitter le flot incessant des réunions qui les portent mais qui les annihilent, pour se consacrer à une véritable réflexion sur la qualité et la signification des données qui leur sont présentées.

Il faut plus que jamais savoir s'entourer et, puisque la mode est à l'externalisation, veiller à ne solliciter les avis que de personnes ayant une connaissance suffisante du métier qui est le leur et capables de construire ensemble, autour des données mises sur la table, des décisions porteuses de sens qui soient autre chose que l'habillage ex-post de décisions déjà prises pour d'autres motifs.

Jean-Pierre HAUET est ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur au Corps des Mines. Industriel, économiste et technologue, il a dirigé le centre de recherches de Marcoussis d'Alcatel avant d'être directeur Produits et Techniques de Cégélec. Il a été ensuite nommé Chief Technology Officer d'ALSTOM. Depuis 2002, il est Associate Partner de KB Intelligence, spécialisé dans les questions d'énergie, d'automatismes industriels et de développement durable. Il préside l'association ISA-France, il est délégué général adjoint du Forum Mondial du Développement Durable, chroniqueur à passages et membre du comité de publication de la REE. www.hauet.com

¹ Voir notamment Les Echos du 21 septembre 2007