



SIMPLIFIER POUR ACCÉLÉRER

A l'ère de l'IA, 20 décideurs partagent leur stratégie data.



SOMMAIRE

EDITO.....5

PARTIE 1 : Gouvernance et stratégie data : l'art d'aligner et structurer son approche

Le point de vue de Snowflake.....	6
Interviews :	
· Sébastien Rozanes, Chief Digital, Data & AI Officer, FDJ.....	8
· Un Directeur du domaine Data d'un groupe industriel français.....	12
· Gregory Denis, Chief Data Officer & Marie-Emmanuelle Leclercq Group Data Governance Manager, Groupe Saur	16
· Denis Saint-Joan, Group Chief Digital Innovation & Information Officer, Hygie31.....	20
· Thierry Champéroux, Directeur Data IA & CDO, MAIF.....	24
· Claire Mathieu, Directrice Data & AI, Digital Solutions & Bérangère Sixta, Group Head of Data, Suez.....	28
· Laurent Verhoest, Group Chief Data and Technology Officer, Transdev.....	32
· Valéry Simon, Executive director of data, platform, processing & engineering, Ubisoft.....	36

PARTIE 2 : Implémentation d'une plateforme et transformation des pratiques

Le point de vue de Snowflake.....	40
Interviews :	
· Jean François Guilmard, Chief Data Officer, Accor.....	42
· Younes Abouataib, Responsable département data, APRR.....	46
· Stéphane Giauque, VP Data Office, Architecture & Core Engineering, Believe.....	50
· Sophie Buresi Gallay, Global Data & CRM Factory Director, Groupe Etam.....	54
· Bouzid Ait Amir, CDO, Intermarché & Netto.....	58
· Gaëtan Muller, Responsable pôle Data, Odalys.....	62
· Cédric Packowski, Head of Data Intelligence Factory, Vertbaudet.....	66

PARTIE 3 : Applications concrètes : zoom sur les cas d'usages

Le point de vue de Snowflake.....	70
Interviews :	
· Julie Pozzi, Head of Operations Research, Data Science & Data Strategy, Air France-KLM.....	72
· Aurélie Beauval Chochoy, Chief Data Officer, Elis.....	76
· François-Xavier Pierrel, Chief Data & Adtech Officer, groupe TF1.....	80
· Julien Dulout, Data Engineering Director, Peaksys (Cnova).....	84
· Pierre-Louis Bescond, Head of Data & Advanced Analytics, Roquette.....	88

CONCLUSION ET REMERCIEMENTS.....92

EDITO

Cécil Bove,
Director Sales Engineering
chez Snowflake



La data et l'IA sont devenues des leviers stratégiques majeurs pour toutes les organisations, qui doivent toutefois composer avec une **complexité croissante** pour les exploiter : multiplication des sources de données, hétérogénéité des infrastructures, fragmentation des compétences... et désormais, l'essor fulgurant de l'IA générative qui rebat les cartes des usages métiers.

Dans ce contexte, les entreprises ont besoin d'un socle technologique capable de libérer tout le potentiel des données et de l'IA. Chez Snowflake, nous considérons que **la simplicité est un accélérateur business**. C'est pourquoi notre plateforme cloud-native est pensée pour simplifier radicalement l'accès, la gestion et l'exploitation des données à grande échelle. Intégrant les modèles d'IA générative leaders du marché ainsi que des modèles spécialisés répondant de manière efficiente aux problématiques de nos clients, la plateforme permet aux entreprises de déployer et industrialiser rapidement leurs cas d'usage, en proposant le **chemin le plus court jusqu'à l'activation de la donnée**.

Carrefour de la stratégie data et IA des entreprises, Snowflake place la collaboration et la simplicité au cœur de sa philosophie, pour permettre aux entreprises de mettre en place leurs initiatives data et IA de manière gouvernée et sécurisée. Les entreprises peuvent alors s'appuyer au maximum sur leurs compétences existantes, en faisant confiance à Snowflake pour les aiguiller vers les meilleures pratiques data et IA.

Comment structurer une gouvernance data efficace ? Comment aligner l'IT et les métiers dans une approche intégrée ? Quelles stratégies adopter pour accélérer l'industrialisation de l'IA ? Voici un aperçu des sujets abordés dans ce manifeste, qui rassemble **les témoignages de 20 leaders de la Data et de l'IA**. Ils partagent ici leur vision, leurs défis et leurs stratégies : de la gouvernance à l'industrialisation des projets data, en passant par la modernisation des infrastructures et l'acculturation des équipes, ils dévoilent les coulisses de leurs projets et les enseignements qu'ils en tirent.

Leurs témoignages illustrent une certitude : **simplifier et accélérer les usages autour de la data et l'IA n'est plus une option, mais une nécessité stratégique**.

Bonne lecture !

PARTIE 1

Gouvernance et stratégie data : l'art d'aligner et structurer son approche

Introduction : Parole d'expert



Jade Le Van,
Principal Sales Engineer,
Snowflake



**Jennifer Daniell
Belissent,**
Principal Data
Strategist, Snowflake

TROIS GRANDS PRINCIPES POUR LA CONSTRUCTION D'UN SOCLE DATA SOLIDE

La construction d'un socle data solide est le prérequis à toute transformation par les données. La tâche peut sembler titanique, mais en séquençant correctement les différentes étapes, elle permet de gagner un temps considérable par la suite.

1. Être au clair sur la gouvernance d'un point de vue organisationnel

Le premier challenge des entreprises qui se lancent dans la construction d'un socle data est de recenser les données nécessaires aux différents besoins et mettre sur le papier les responsabilités de chacun quant à la production et l'usage de ces données.

Les approches de type Data Mesh, avec des équipes organisées par domaines fonctionnels et responsabilisées sur la transformation et les usages

de la donnée, deviennent progressivement la norme. Au sein de chaque domaine, les rôles de Product Managers et Product Owner font le lien entre les profils techniques et les équipes métiers.

2. Aligner les mécanismes de sécurité à l'organisation fonctionnelle

Une fois l'organisation des équipes définie sur le papier, la clé de voûte pour valoriser ses données est d'assurer le bon niveau d'accès aux différents profils. Les data engineers auront par exemple des accès avancés en écriture mais ne pourront pas voir les données sensibles en clair. Dans les organisations s'étant dotées d'un Data Protection Officer, les data scientists devront se rapprocher de ce dernier pour obtenir une autorisation d'accès aux données sensibles nécessaires pour leur projet.

La capacité à transcrire finement les besoins d'accès en permissions est un élément clé du choix d'une plateforme de données. Pour s'épargner un déploiement long et fastidieux, les équipes data

doivent tester la mise en place des politiques d'accès pendant leur processus de décision pour vérifier que les mécanismes proposés sont simples et industrialisables. Tout manquement sur cet aspect présage de nombreux problèmes en termes de maintenance et d'auditabilité, engageant la responsabilité de l'entreprise dans le cadre d'industries réglementées.

- Les politiques d'accès aux données doivent permettre de gérer à la fois une granularité au niveau de la ligne - pour limiter ce que voit un utilisateur à un périmètre géographique ou fonctionnel donné - et au niveau de la colonne - pour garder de la cohérence et ne pas avoir à créer plusieurs datasets en fonction de la confidentialité des différentes colonnes. Des politiques d'accès alignées avec les rôles définis dans la plateforme, réutilisables et applicables automatiquement grâce à des tags aident à gouverner un patrimoine de données à l'échelle.

3. S'assurer de la qualité des données dans une perspective de collaboration

La sécurisation et la gouvernance des données est le premier prérequis. Le second prérequis est la qualité

des données, nécessaire à toute utilisation massive au sein de l'entreprise. L'implication des équipes métiers sur le sujet est un facteur clé de succès.

Les premiers indicateurs de suivi de qualité sont le volume et la fraîcheur des données, suivis de près par l'absence de valeurs nulles ou de doublons. Ces indicateurs peuvent être monitorés grâce à des outils tiers, mais aussi, nativement au sein de la plateforme de données. Des métriques de qualité de données doivent être mises en place sur les différentes colonnes pour déclencher une alerte dès lors qu'une anomalie est détectée.

Le suivi de la qualité des données est d'autant plus important dans une logique de partage entre entités. Si la responsabilité incombe avant tout à l'entité qui met à disposition les données, les entités consommant la donnée ont aussi leur rôle à jouer pour détecter immédiatement tout changement au niveau du schéma des données par exemple.

Une fois l'organisation, la gouvernance et la qualité établies, les équipes peuvent avancer sur la mise en place des usages créateurs de valeur.

INTERVIEW

Sébastien Rozanes a rejoint le groupe FDJ en septembre 2024 en tant que Chief Digital, Data & AI Officer.

Dans un moment charnière pour le groupe qui se développe à l'international, il dévoile ses grands enjeux : acculturation à l'IA, déploiement d'IA génératives, gouvernance en mode produit, sans oublier le Move to Cloud.

FDJ EN CHIFFRES



3,5 milliards de chiffre d'affaires



6000 collaborateurs



30 000 points de vente sur le territoire français

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE DU GROUPE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Autrefois détenue à 100 % par l'État, le groupe FDJ a réussi son introduction en bourse en 2019 et a amorcé son internationalisation en 2023 avec l'acquisition de l'opérateur irlandais de loterie. Cette dynamique s'est considérablement intensifiée avec l'acquisition de Kindred, officialisée en octobre 2024. En effet, cette fusion a doublé la taille du groupe, ajouté 12 nouveaux marchés, et élargi le

portefeuille de produits à des jeux tels que le casino en ligne, non encore autorisé en France mais légal dans la grande majorité des pays européens.

Ce changement d'échelle positionne FDJ comme un acteur global du gaming et gambling digital (pari sportif, paris hippiques, poker, casino) en plus de son monopole en France sur la loterie (Loto, Euromillions, tickets à gratter). C'est pour soutenir cette stratégie que le poste de Chief Digital, Data & AI Officer a été créé au Comex. Il s'agit d'accompagner cette évolution, en pilotant la transformation digitale et en intégrant l'innovation technologique au cœur des activités du groupe.



Sébastien Rozanes,
Chief Digital, Data & AI Officer,
FDJ

LA DATA ET L'IA AU COEUR DE LA STRATÉGIE DE LA FDJ

Mon objectif sur les 3 prochaines années est d'accélérer les usages autour de la data et de l'IA dans toute l'organisation. Dans cette optique, nous travaillons sur trois grands axes :

- **L'IA pour la protection et l'engagement du joueur :** l'IA permet de personnaliser la relation avec les joueurs, mais nous devons également mettre en place des mesures de protection du joueur, notamment pour limiter les comportements addictifs.
- **L'IA au service de la performance business :** ce volet couvre des aspects variés liés au pilotage de l'entreprise tels que la maîtrise des risques, la lutte contre la fraude, la mesure des émissions de gaz à effet de serre, la construction de KPIs de qualité au service des métiers, ou encore l'assistance au pilotage des BUs.
- **L'IA au service de la productivité :** l'objectif est d'augmenter la productivité des collaborateurs de la FDJ et de notre écosystème BTP (Bureaux de Tabac/Presse) pour les faire gagner en efficacité dans la commercialisation des produits et la gestion de l'entreprise.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, la première étape est de faire de la data et de l'IA des sujets prioritaires au COMEX et auprès des investisseurs. Nous allons d'ailleurs animer un Capital Market Day en juin 2025 dans lequel la data et l'IA joueront un rôle prépondérant dans la stratégie de la FDJ.

UN MODÈLE DE GOUVERNANCE FÉDÉRÉE

La Direction Data & IA du Groupe est assurée par Mathias Oehler et organisée selon un **modèle de gouvernance fédérée**, avec une équipe en central et des Data Factories réparties dans les Business Units.

Cette direction s'organise autour de deux grands pôles :

- Une équipe chargée de piloter les **grands choix technologiques** sur la Data et l'IA, et de travailler sur les sujets cross métiers.
- Une **Data factory centrale** pour les directions métiers qui n'ont pas leur propre Data factory. L'objectif est de mettre à disposition de ces directions métiers une équipe et des ressources expertes Data & IA.

ACCULTURATION À L'IA ET À L'UTILISATION DES IA GEN : LA PRIORITÉ POUR 2025

Ma priorité pour les prochains mois n'est pas de faire des choix technologiques, mais de **promouvoir un changement culturel**. Nous devons d'abord identifier les enjeux de transformation de nos métiers, avant de les traduire en termes de projets data et IA. Ma conviction, c'est que l'IA ne remplace pas l'humain ; au contraire, elle humanise le travail en éliminant les tâches qui ne sont pas de nature humaine. Grâce à l'IA, les collaborateurs se refocalisent sur les activités à valeur ajoutée.

La transformation Data & IA nécessite un alignement de l'organisation autour d'une vision commune et une refonte de notre **Operating Model** : responsabilités, processus, méthodes de travail, etc. L'acculturation représente l'aspect le plus complexe mais aussi le plus important de cette transformation. C'est pourquoi je consacre beaucoup de temps aux interventions au COMEX sur l'importance de la dimension humaine de la transformation Data & IA.

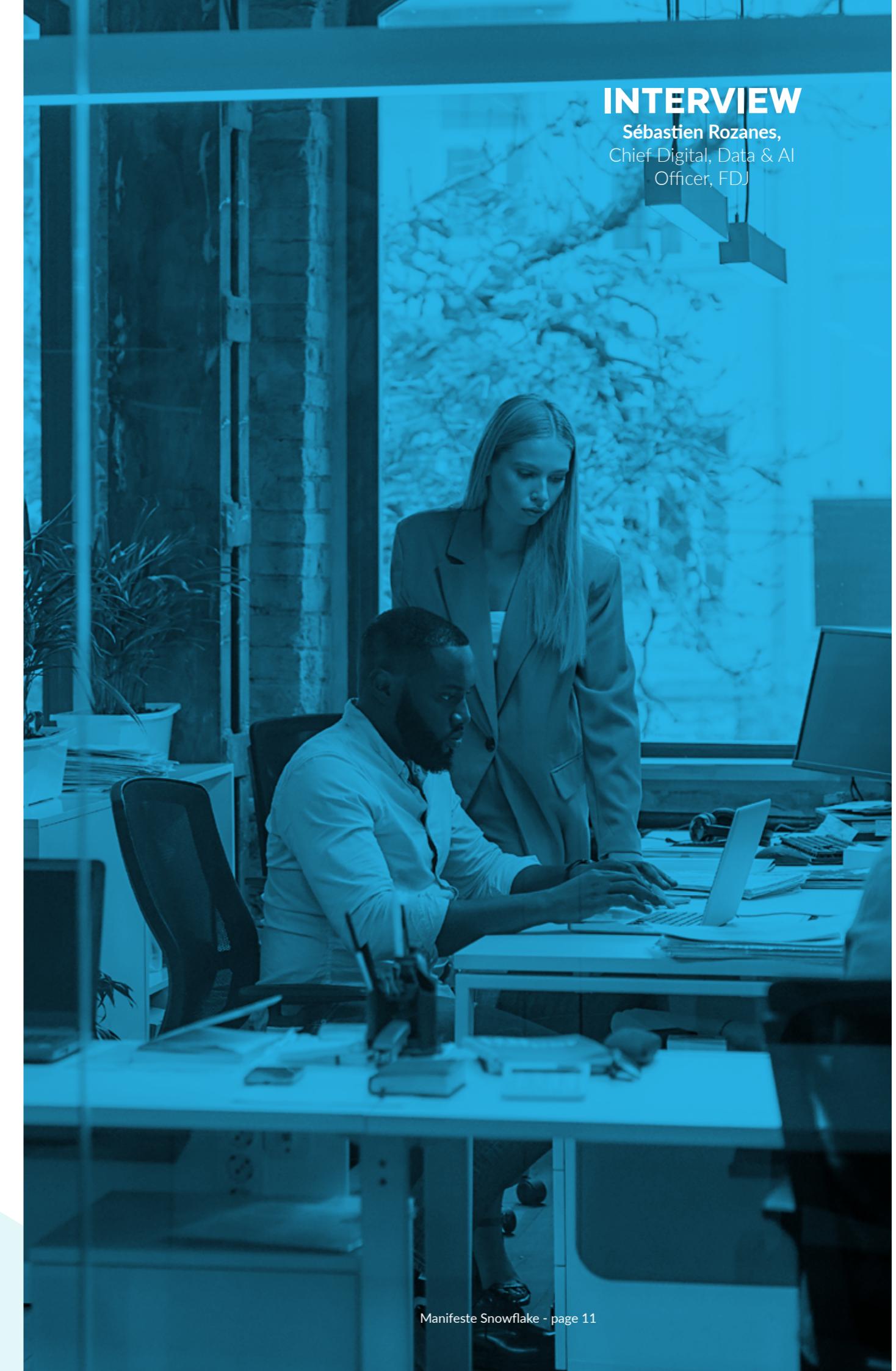
Cette acculturation passe aussi par le déploiement d'IA Génératives au plus proche des activités clés des collaborateurs. L'idée est simple : pour s'approprier l'IA, il faut s'en servir au quotidien... comme Excel et PowerPoint sont entrés dans le quotidien de toutes les entreprises au début des années 2000.



L'IA ne remplace pas l'humain ; au contraire, l'IA humanise le travail en éliminant les tâches qui ne sont pas de nature humaine"

INTERVIEW

Sébastien Rozanes,
Chief Digital, Data & AI
Officer, FDJ



Pour réussir cette transition, nous allons lancer une **Université de la Data et de l'IA**, qui se traduira par la formation du top 100 de l'organisation dès le premier semestre 2025. Ce programme vise à **créer un langage commun**, à démythifier les concepts clés de l'IA et à démontrer leur impact concret sur les métiers. Cette dynamique doit partir de la direction pour créer un sponsorship fort, avant de descendre progressivement dans l'organisation pour **opérationnaliser les concepts** et imaginer le futur de chacun des métiers augmentés par la data et l'IA.

VERS UNE ORGANISATION EN MODE PRODUIT

En parallèle, nous amorçons une transition vers un fonctionnement en **mode produit** pour intégrer, dès la conception des solutions, les compétences métiers, data et IT. L'objectif est de **fluidifier le cycle de développement** et d'éviter les goulots d'étranglement, souvent causés par un manque de coordination en amont.

Le mode produit vise à créer des **équipes transverses** avec une **responsabilité partagée** sur l'ensemble du **cycle de vie des produits** : conception, développement, déploiement et maintenance. Pour cela, nous introduisons de nouveaux rôles, comme celui de **product managers (PM)**, chargés d'orchestrer la conception et le suivi des produits. Ces PM doivent porter un **regard critique sur le design des produits** pour s'assurer qu'ils répondent aux standards en termes d'interface utilisateur. En effet, la **simplicité d'utilisation et de maintenance** des produits est essentielle pour favoriser leur adoption par ses utilisateurs finaux.

LE PROGRAMME GAME CHANGER AI POUR IDENTIFIER LES CAS D'USAGE

Au cours de mes trois premiers mois, j'ai rencontré 25 leaders de l'organisation pour comprendre leurs enjeux de transformation et définir les priorités

stratégiques. Ces échanges ont abouti à la création de **Game Changer AI**, un programme regroupant les **chantiers majeurs** sur lesquels nous concentrerons nos efforts sur l'IA.

Pour orienter ces travaux, je m'appuie sur la méthode "press-release" d'Amazon. Celle-ci consiste à rédiger une revue de presse fictive dès la phase de réflexion, décrivant le **produit final**, ses métriques spécifiques et ses bénéfices pour l'entreprise. Cette approche favorise la mobilisation des équipes en leur permettant de se projeter sur un objectif clair et engageant. Dans les prochains mois, nous construirons ces press-releases avec les métiers et élaborerons des **roadmaps détaillées**, priorisant les cas d'usage selon leur valeur ajoutée et leur faisabilité.

MOVE TO CLOUD : UNE NÉCESSITÉ POUR ÊTRE PLUS AGILE

Actuellement, 100 % des actifs de la FDJ sont on-premise, notamment pour des raisons de protection des données sensibles. Cette configuration garantit un haut niveau de sécurité et une production performante avec un coût maîtrisé et prédictible. Toutefois, cela limite fortement l'agilité, en particulier dans l'exploration et l'autonomie des équipes pour mettre en production les produits data et IA. Cette situation met l'IT en tension et frustré les métiers, dont les besoins ne peuvent pas être entièrement satisfaits.

Pour gagner en agilité et en vélocité, nous amorçons un **Move to Cloud progressif** avec AWS pour notre activité à forte valence IA. L'objectif est de pouvoir réserver des ressources, explorer des données, pousser du code en test et en production, corriger des bugs, etc. Nous travaillons actuellement avec AWS pour généraliser l'offre Cloud à nos développeurs, nos équipes de data science et nos data factories, toujours en maintenant l'option du on-prem pour respecter les contraintes liées aux données sensibles. Une fois cette première étape réalisée, nous pourrons envisager de plus larges usages Cloud.

INTERVIEW

En tant que directeur du domaine Data d'un grand groupe industriel, il accompagne l'accélération digitale du groupe en structurant une organisation data capable de répondre, entre autres, aux enjeux de performance industrielle et de relation avec les consommateurs.



Le Directeur du domaine Data d'un groupe industriel français

UNE ORGANISATION DATA STRUCTURÉE PAR MÉTIERS

Lorsque j'ai intégré le groupe, la priorité était de structurer une approche pour créer de la valeur en exploitant les informations générées par nos assets digitaux. Dans cette optique, nous avons commencé à traiter des cas d'usage concrets en étoffant progressivement nos compétences. L'équipe data est ainsi passée de 20 à 80 personnes, réparties en 4 catégories "métiers" :

- **Consommateurs** : cette équipe gère toutes les données liées aux interactions avec nos clients finaux. Nous exploitons ces données pour comprendre ce qui se passe sur nos touch points, faciliter des activations CRM pertinentes, développer des services associés, etc.
- **Industrie** : cette équipe traite les données issues de nos processus industriels pour optimiser la gestion de l'énergie, les projections de stock et de vente, etc.
- **B2B** : exploitation des données télémétriques dans un secteur clé pour proposer des services enrichis aux clients.
- **Business Intelligence** : l'équipe BI est dédiée aux fonctions centrales, avec une orientation forte sur le pilotage des ventes, les ressources humaines, les finances et les achats.

Deux équipes transversales complètent cette organisation :

- **Architecture** : cette équipe diffuse les bonnes pratiques et gère les projets techniques liés à l'évolution de notre infrastructure data.
- **Gouvernance & "Accélération de la donnée"** : cette équipe facilite l'usage des données et la création de valeur localement en leur fournissant des produits data, des frameworks, des bonnes pratiques, etc. Même si cette approche s'apparente à du Data Mesh, je préfère parler d'impact business de la data sur des projets spécifiques.

RENFORCER LES COMPÉTENCES DATA AU SEIN DES MÉTIERS

Notre démarche d'accélération de la donnée consiste à tendre vers le **self-service BI** pour donner plus d'autonomie aux métiers. Jusqu'à récemment, elle se limitait à offrir des frameworks de dataviz permettant de créer des objets à partir de modèles existants. Désormais, nous allons plus loin en formant les métiers à manipuler la donnée. Cette montée en compétences passe par la création de **communautés de pratiques** et la **formation aux outils** de self-service BI et de self-service Database.

Pour garantir une utilisation optimale de la donnée, nous avons instauré des rôles clés côté métiers, comme celui de **data owner**, qui veillent à ce que la donnée soit accessible et compréhensible, même au-delà de leur périmètre. Leur travail est soutenu par l'équipe Gouvernance, qui assure la transversalité et la standardisation des pratiques à travers notre **catalogue de données**.

GÉRER LA DONNÉE DANS UN ENVIRONNEMENT MULTIMARQUES COMPLEXE

Le groupe se compose de plus de 30 marques commercialisant des produits allant des produits classiques aux appareils connectés. Certains produits disposent d'applications mobiles, d'autres non, et les marques ont des portées locales ou mondiales. Cette diversité offre de beaux challenges en termes de collecte de données et de communication avec nos consommateurs.

Pour répondre à ces challenges, nous avons développé un **référentiel consommateur** qui centralise les données collectées sur nos touch points dans un **datalake** positionné au plus près de là où sont générées les données. Sur ce point, nous travaillons sur AWS et Azure, l'objectif étant de faire le plus possible de serverless et le moins possible de services managés pour ne pas subir de vendor lock-in.

JUSTIFIER LA GOVERNANCE DES DONNÉES

Pour faire valoir l'importance de la gouvernance data, nous avons mis en lumière des **pain points concrets** afin de dépasser l'aspect immatériel de la gouvernance et de montrer que l'absence de gestion rigoureuse peut coûter cher à l'entreprise.

Toutefois, **mesurer l'impact des projets reste un défi**. En effet, il n'existe pas encore de méthode uniforme pour quantifier tous les bénéfices générés par la gouvernance ou l'utilisation des données. Pour pallier cela, nous définissons dès le début de chaque projet

des objectifs clairs et des indicateurs précis pour mesurer les résultats a posteriori, même si le bon moment pour mesurer reste un paramètre à affiner.

STRATÉGIES DATA TRANSVERSALES

- **Plateformiser et mutualiser les technologies** : compte tenu des nombreux métiers du groupe (retail, e-commerce, industrie...), notre environnement data est très riche. Nous cherchons à plateformiser et mutualiser nos technologies pour contenir le TCO et nous concentrer sur les aspects fonctionnels de la data.
- **Rendre la donnée aux métiers** : pour que les métiers gagnent en autonomie, ils doivent pouvoir y accéder et comprendre le patrimoine data du groupe, ce qui implique notamment de les faire monter en compétences.
- **Acculturer aux technologies émergentes** : nous démythifions les technologies telles que l'IA afin de favoriser leur adoption par les collaborateurs.

STRATÉGIES DATA VERTICALES

En parallèle de nos stratégies transversales, nous déployons des stratégies verticales, comme par exemple exploiter la data pour faire du groupe un leader online ou accompagner la croissance du business B2B. La data ne fait pas tout mais la data est partout. De manière générale, nous cherchons à traiter des cas d'usage que l'on peut passer à l'échelle afin de créer le maximum de valeur.

“

La data ne fait pas tout mais la data est partout”

INTERVIEW

Le Directeur du domaine
Data d'un groupe
industriel français

IA GÉNÉRATIVE : DÉPLOIEMENT EN COURS

L'arrivée de l'IA générative nous a permis de souligner **l'importance de la qualité des données** et de mettre en lumière les cas d'usage de l'IA standard. Nous avons répondu à l'effervescence autour de cette technologie en communiquant auprès du COMEX et en créant une équipe chargée d'acculturer, de capter les cas d'usage et de benchmarker les LLM. Nous avons également fait circuler une charte d'usage des solutions publiques avec des do's et des don'ts.

Nous sommes aujourd'hui dans une phase de déploiement de projets IA. Nos projets d'IA générative sont de deux natures :

- **Assistants personnels** : nous avons déployé un environnement interne sécurisé pour des agents conversationnels dédiés à des tâches comme

la traduction, l'exploration de documents, ... La valeur est mesurée par le gain de temps, l'amélioration de la productivité. Nous allons franchir un cap début 2025 en déployant une marketplace de LLM et des capacités avancées d'analyse multimodale. Les utilisateurs pourront également créer et partager leurs propres agents.

- **Cas d'usage business** : parmi nos cas d'usage, nous exploitons les LLM pour traduire et localiser des informations à travers plusieurs Marchés. Il s'agit de faciliter et optimiser la mise à disposition de contenus, notamment en garantissant des traductions précises adaptées aux spécificités locales. De manière générale, l'IA générative offre de nombreuses possibilités pour la création de contenus (pages détaillées de produits, pages des sites et des applications, SEO, etc.).



INTERVIEW

Grégory Denis est à la tête du Data & AI Office du groupe Saur, acteur exclusif de l'eau (eau potable, traitement des eaux usées) pour les industries et les collectivités.

Depuis 2019, il œuvre à la transformation digitale du groupe avec Marie-Emmanuelle Leclercq, chargée de la gouvernance des données.

GROUPE SAUR EN CHIFFRES



2,1 milliards de chiffre d'affaires



115 000 collaborateurs sur 20 pays



20 millions de résidents desservis dans le monde



Des contrats avec 9200 collectivités territoriales

DÉSILOTER L'ORGANISATION DATA & IA À L'ÉCHELLE DU GROUPE

Marie-Emmanuelle Leclercq : Saur s'est dotée d'une entité dédiée à la transformation digitale et du SI du groupe, pilotée par Rony Bejjani, le Group Chief Information Officer. Cette entité est composée d'expertises transverses, dont la Data et l'IA. Nous mettons ces expertises au service de l'ensemble du groupe, en France mais aussi à l'international (notamment au Portugal, en Espagne et aux Pays-Bas). Dans le cadre de la transformation digitale de Saur, l'un de nos challenges est de désiloter les activités IT et créer des synergies entre les différents pays.



Gregory Denis,
Chief Data Officer,
Groupe Saur



**Marie-Emmanuelle
Leclercq,**
Group Data Governance
Manager, Groupe Saur

issues d'univers variés – celles de nos clients collectivités comme les données de patrimoine réseau, les données de fonctionnement des sites industriels, ou encore des données ouvertes comme les données météo ou les mouvements de sol captés par observation satellite – pour en tirer une valeur opérationnelle et stratégique. À titre d'exemple nous intégrons l'IA dans nos processus de recherche de fuite ou de renouvellement de réseau.

STANDARDISER ET CENTRALISER LES DONNÉES AU SEIN D'UNE PLATEFORME

Grégory Denis : Lorsque j'ai rejoint Saur en 2019, le patrimoine de données était dispersé dans une centaine d'applications, et aucun inventaire ni dictionnaire ne permettait d'en avoir une vue exhaustive. Chaque application structurait les informations de manière spécifique, selon les besoins spécifiques des utilisateurs, ce qui limitait leur exploitation commune à grande échelle.

Entre 2019 et 2020, nous avons posé les bases d'une véritable architecture data : une plateforme centralisée, un inventaire structuré, et des standards de données. Ces efforts ont permis de mutualiser les données issues de différents systèmes et de les formater pour des usages multiples, tout en les décloisonnant. Par exemple, nous avons construit une vue 360° des clients, regroupant des informations CRM, opérationnelles et financières, auparavant dispersées.

Aujourd'hui, 60 % de notre patrimoine de données est accessible via notre plateforme centralisée. Nous avons mené ce chantier de standardisation et de centralisation en priorisant les données pour lesquelles les besoins de mutualisation sont les plus importants.

Grégory Denis : Nous avons intégré dans un plan global de transformation digitale, notre plan de transformation data : la construction de notre dictionnaire de données et de ses standards, une architecture centralisée, désilottant l'accès aux données, des capacités de contrôle et d'amélioration de la qualité de nos données, la capacité à expérimenter et délivrer à l'échelle des cas d'usage basé sur l'intelligence artificielle. Ces lignes directrices de la stratégie data ont pris forme de manière pragmatique au fil des projets priorisés par l'entreprise. Ces nouvelles capacités data supportées par de nouvelles compétences et de nouvelles briques techniques nous permettent de générer des services à forte valeur métier à partir de données

Pour élaborer cette "architecture data-centré" qui offre une vue 360° de nos activités, nous nous sommes appuyés sur un plan de transformation digitale, qui nous a permis d'accéder plus facilement aux experts métiers et IT. Toutefois, nous n'avons pas plateformisé notre patrimoine de données en une seule fois ; c'est une transformation qui se fait pas à pas, en fonction de nos priorités stratégiques et des enjeux de nos clients.

Cette transformation data répond à des ambitions d'excellence dans notre relation client et nos opérations, et à notre volonté de nous positionner aux côtés de nos clients en champion de la transition hydrique. De plus notre capacité à extraire et exploiter les données de nos systèmes opérationnels est un gage de transparence vis-à-vis de nos clients.

RENFORCER LA GOVERNANCE ET LA QUALITÉ DES DONNÉES

Marie-Emmanuelle Leclercq : Le pilier fondateur de notre gouvernance est la connaissance de nos données, un véritable actif pour notre entreprise. Pour découvrir notre patrimoine de données et le rendre accessible à tous nos collaborateurs autant métiers que IT, nous avons mis en place un dictionnaire de données métiers, un référentiel permettant de partager un langage commun. Il s'agit concrètement des descriptions à 360° de l'ensemble de nos objets métiers et des attributs qui les caractérisent (définition, référent, localisation, niveau de qualité...), ainsi que des indicateurs clés de l'entreprise. Ces informations sont également accessibles via une vue cartographique par domaines d'activités. L'objectif est que notre patrimoine de données reflète une vision business fonctionnelle de l'entreprise.

“

L'objectif est que notre patrimoine de données reflète une vision business fonctionnelle de l'entreprise”

Grégory Denis : À ce jour, nous avons modélisé environ 300 objets métiers, représentant environ 4 000 types de données décrites dans notre patrimoine. Ces objets sont classés par domaines et sous-domaines, couvrant à la fois des fonctions transverses (comme la comptabilité ou la finance) et des activités liées à notre cœur de métier. En complément des travaux sur la plateforme et l'architecture, cet inventaire constitue une fondation essentielle de notre transformation digitale.

Marie-Emmanuelle Leclercq : Le deuxième pilier de notre gouvernance est notre démarche qualité basée sur le Lean Six Sigma, contextualisée au fil des cas d'usages à la data et à notre activité. Pour déployer efficacement cette méthodologie et l'outil de contrôle, je m'appuie sur une petite équipe agile, composée d'un expert Lean Six Sigma et d'un data ingénieur pour le delivery. Nous travaillons en étroite collaboration avec les équipes métiers et IT afin de prioriser les principales défaillances, les mesurer, les analyser afin d'en identifier les causes racines pour définir collectivement les remédiations et moyens de contrôles. Nous pouvons ainsi piloter et nous assurer des améliorations dans le temps. Il s'agit toujours

d'échanges constructifs, basés sur l'intelligence collective, pour traiter les sujets prioritaires des métiers !

UNE TRANSFORMATION ACCÉLÉRÉE GRÂCE AU SCALED AGILE FRAMEWORK (SAFe)

Marie-Emmanuelle Leclercq : La mise en place du Scaled Agile Framework (SAFe) en 2020 a marqué un tournant dans notre transformation digitale. C'est à cette période que nous avons lancé la construction de notre plateforme data, posé les bases de la standardisation des modèles de données et instauré une dynamique collaborative pour que nos expertises bénéficient à toutes les entités du groupe.

Les trains SAFe que nous avons mis en place ont permis d'accélérer le déploiement de projets stratégiques, en générant progressivement de la valeur en fonction des priorités métiers identifiées, ce qui nous a permis d'en tirer des bénéfices concrets à chaque étape. Ce suivi est renforcé par des revues de portefeuille projet organisées mensuellement par domaine métier, garantissant une cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

“

Il est primordial de faire remonter le sujet de qualité des données au niveau du Comex afin d'obtenir un sponsorship”

Grégory Denis : L'agilité est une approche pertinente pour éviter l'effet tunnel et focaliser les équipes sur les bénéfices primordiaux des solutions développées. SAFe permet aussi d'intégrer des expertises transverses comme sur la qualité des données, coordonnée chez nous par une équipe data office qui a su adapter une méthode éprouvée, le lean six sigma appliquée à des sujets qui sont priorisés avec nos sponsors métiers. Un exemple de mise en oeuvre est la nouvelle solution de suivi de nos engagements contractuels basée à la fois sur l'utilisation de LLM pour les extraire facilement de nos documents contractuels et le calcul d'avancement de ces engagements via nos données opérationnelles.

S'agissant de l'IA générative, la gouvernance de nos projets est pilotée au niveau du Comex, avec des axes stratégiques définis, tels que la satisfaction client, l'efficacité commerciale. En plus de notre datalab, nous exploitons, suivant les cas d'usages, les capacités de la plateforme Palantir ainsi que les solutions Microsoft et, à ce jour, nous avons développé une douzaine de produits que nous intégrons dans nos outils.

Après une phase de test sur une centaine d'utilisateur en 2024, nous nous préparons à déployer la solution MS Copilot à l'échelle du groupe

pour assister les métiers dans des tâches simples mais chronophages (résumés de documents et de chaînes de mails, génération de mails, etc.). Si l'adoption de Copilot requiert de l'accompagnement, de tels outils deviendront très vite des standards, d'autant que les réponses des LLM sont de plus en plus précises.

Tout en gardant en vue, les impératifs de ROI, les LLM amènent notre équipe Data science à faire évoluer ses compétences, et à s'ouvrir à de nouveaux projets y compris sur le plan fonctionnel, ce qui est très positif.

INTERVIEW

Gregory Denis,
(Chief Data Officer) et **Marie-Emmanuelle Leclercq** (Group Data Governance Manager),
Groupe Saur



FAIRE DE L'IA UNE SOURCE DE PROFIT

Grégory Denis : Nous avons commencé à travailler sur l'IA en 2019, sans avoir les ressources suffisantes pour industrialiser nos projets. En janvier 2022, nous nous sommes dotés de la plateforme Dataiku et d'une équipe dédiée à l'IA, composée de profils complémentaires : Data scientists, Data engineer, SecOps, Product Owner. Cette équipe délivre des produits Data science soit à l'échelle, soit de manière unitaire selon les besoins des clients tout en conservant du temps pour des projets expérimentaux.

INTERVIEW

Denis Saint-Joan, docteur en sciences en Intelligence artificielle, est le directeur des systèmes d'information et de l'innovation au sein du groupe Hygie31, qu'il a rejoint pour mener un projet ambitieux de transformation digitale et d'innovation numérique visant à soutenir la croissance du groupe sur les 5 prochaines années.

Il revient sur les fondamentaux de sa stratégie, dans laquelle Snowflake occupe une place centrale.

HYGIE31 EN CHIFFRES



2,7 milliards de chiffre d'affaires



500 collaborateurs



1400 pharmacies en France et en Espagne



Denis Saint-Joan,
Group Chief Digital Innovation & Information Officer, Hygie31

PRINCIPE D'INTÉGRATION FAIBLE & STRATÉGIE "DATA-IN, SERVICE OUT"

Nous avons opté pour un **principe d'intégration faible** : cela signifie que nous déployons les outils Legacy (RH, finance, juridique...) dans l'ensemble des filiales, tout en laissant à chacune une autonomie sur ses activités métiers, coordonnées par les DSI locales.

L'intégration des filiales se fait par la data, selon une **stratégie "data-in, service-out"** : la DSI centrale récupère toutes les données (fournisseurs, filiales, réseaux, etc.) pour les transformer en services que nous mettons à disposition en interne, mais aussi à destination de nos clients, fournisseurs et partenaires à travers une approche de plateformisation.

Cette approche s'inscrit pleinement dans la **stratégie data-driven d'Hygie31**. Notre objectif est de permettre à nos équipes, notamment commerciales, de tirer parti des données de tout l'écosystème pour améliorer leurs performances et accroître leur impact. Les attentes en termes de traitement des données complexes (notamment les conditions commerciales) sont élevées, et cette stratégie nous permet de soutenir cette ambition tout en accompagnant la transformation globale du groupe.

UNE STRATÉGIE FULL CLOUD FONDÉE SUR LE TRIPTYQUE DATALAKE/ETL/MDM

Dans un contexte où Hygie31 acquiert plusieurs filiales chaque année, la **scalabilité était une priorité**. Nous avons donc adopté une **stratégie full cloud**. Si nous utilisions déjà le cloud auparavant, c'était principalement sous forme d'IaaS (serveurs virtualisés). Aujourd'hui, nous migrons progressivement nos anciennes infrastructures pour passer à des solutions SaaS et PaaS, et nous n'avons plus aucune infrastructure on-premise.

Pour structurer notre écosystème, nous avons choisi un triptyque Datalake/ETL/MDM : Snowflake pour le datalake, Informatica pour l'ETL et MapSystem pour le MDM. Ces solutions se distinguent par leur **robustesse** et leur **accessibilité**. En effet, nous voulions éviter une DSI dépendante de compétences trop techniques, c'est pourquoi nous avons opté pour des interfaces graphiques et des outils paramétrables. Cette approche facilite la maintenance opérationnelle et limite les risques liés au turnover dans nos équipes, un paramètre que nous intégrons systématiquement dans nos choix technologiques.

Enfin, nous avons retenu le **schéma Data Vault** pour modéliser nos bases de données sur Snowflake. Ce modèle répond à nos exigences en matière d'évolution et de maintenabilité, des critères essentiels pour une organisation en constante transformation comme la nôtre. Nos décisions sont guidées par une **recherche d'équilibre entre simplicité, stabilité et capacité à accompagner la croissance du groupe**.

LA PLATEFORMISATION AU COEUR DE NOTRE TRANSFORMATION DATA

Nous avons élaboré une roadmap sur cinq ans pour structurer l'ensemble de notre SI data. Cette feuille de route définit les plateformes, les outils associés et leur déploiement progressif dans toutes nos filiales. Nous avons démarré par une première filiale proche du siège en septembre 2023, avec Snowflake comme socle technologique. Depuis, nous avons commencé à y basculer de nombreux flux dans une logique de plateformisation. Après un an de travail, nous estimons qu'il faudra encore au moins une à une année et demie pour finaliser cette transformation.

ADAPTER L'INFRASTRUCTURE DATA À LA CROISSANCE DE HYGIE31

Dans les 3 prochaines années, Hygie31 devrait poursuivre sa forte croissance en intégrant de nouvelles filiales chaque année, atteignant ainsi un chiffre d'affaires de 4 à 5 milliards d'euros. Cela représente environ 250 millions de factures à traiter chaque année, étant précisé que chaque facture comporte 4 lignes de produits en moyenne (soit 1 milliard de lignes), à croiser avec près de 700 000

références produits. Dans ce contexte, nous devons automatiser tout le cycle de la donnée, de son acquisition jusqu'à son exposition auprès de nos clients avec des performances de traitement qui ne dépassent pas le quart de journée.

Pour ces raisons, nous faisons face à un enjeu stratégique en termes d'infrastructure data pour déployer nos activités d'analyse, de traitement et d'intelligence artificielle. En tant que porteur de la stratégie data du groupe, j'ai abordé cette transformation dans une approche "service".



La gouvernance des données ne se limite pas à un projet ponctuel : elle constitue un pilier organisationnel essentiel !

En parallèle, le projet de **Master Data Management (MDM)** est en cours de déploiement, mais la **gouvernance des données ne se limite pas à un projet ponctuel : elle constitue un pilier organisationnel essentiel**, comparable à la comptabilité, et requiert une gestion continue et durable.

SNOWFLAKE : LE CENTRE DE GRAVITÉ DU SI DATA

Les DSI passent d'une vision ERP centrique à data Centric. Là où l'ERP occupait auparavant le cœur du SI, c'est aujourd'hui le datalake/datawarehouse qui occupe cette place. Ce basculement reflète un profond changement culturel, transformant notre manière de concevoir et de structurer des volumes massifs de données.

Cette approche ouvre de **nouvelles perspectives en termes d'analyse et de pilotage**. Par exemple, pour nos réseaux de pharmacies affiliées, nous collectons des données variées, allant des achats, des stocks aux tickets de vente, en passant par les factures. Ces informations sont centralisées sur une plateforme qui propose des outils dédiés au pilotage. Résultat : nos adhérents gagnent en visibilité, optimisent leur gestion et dégagent du temps pour se consacrer davantage à leurs clients et patients.

NE PAS NÉGLIGER LE TEMPS DE LA FORMATION ET DE L'ACCULTURATION

Plus d'un an après le lancement de notre roadmap data, j'ai suffisamment de recul pour dire que nous avons sous-estimé le temps nécessaire à former les équipes IT et acculturer les métiers à la donnée. Pour pallier à cette problématique, nous avons mis en place des formations et un club utilisateurs dédié à ce sujet. L'adoption d'une stratégie data-driven représente un véritable changement culturel, qui doit être bien anticipé en termes de conduite du changement.

“

Grâce à l'IA, nous modélisons l'élasticité des prix pour prédire l'optimum de marge, là où les méthodes traditionnelles se limitaient à une simple analyse historique à postériori”

DE LA CENTRALISATION VERS LE DATA MESH

À ce jour, la gestion de la data est centralisée et pilotée par la DSI. Nous gérons la gouvernance des données et les projets à travers une organisation structurée en trois pôles : **direction de projets, équipe data** (ingénieurs, scientifiques, visualisation) et **équipe plateforme** (développeurs). Bien que j'assume actuellement le rôle de Chief Data Officer, nous prévoyons de déléguer cette responsabilité pour renforcer une gouvernance durable.

En effet, nous évoluons vers une **stratégie Data Mesh** pour décentraliser certaines responsabilités data, notamment sur la dataviz et l'IA. La DSI fournit des outils centraux comme Snowflake et forme les filiales à exploiter les données pour leurs propres besoins. Certaines disposent déjà de data scientists autonomes, et nous encourageons cette approche afin de prévenir tout goulet d'étranglement.

INDUSTRIALISATION DES CAS D'USAGE IA

Nous sommes en phase d'industrialisation de plusieurs cas d'usage liés à l'IA (standard), dont un projet ambitieux sur le pricing pour notre réseau de 1400 points de vente. Chaque point de vente étant autonome sur les prix, nous disposons de 1400 types de prix et autant d'évolutions par produit sur une année. Grâce à l'IA, nous modélisons l'élasticité des prix pour prédire l'optimum de marge, là où les méthodes traditionnelles se limitaient à une simple analyse historique. Ce projet est encore en phase de POC, et nous évaluons sa performance sur des produits sensibles avant un déploiement généralisé. Mesurer l'impact de l'IA reste un défi, mais nous intégrons des indicateurs spécifiques pour chaque cas d'usage afin de valider leur efficacité.

Nous avons également déployé des cas d'usage d'**IA générative** avec des résultats concrets. Par exemple, pour la **segmentation de nos catalogues** de 650 000 références, l'IA générative atteint un taux de performance de 99%, réduisant au minimum les ajustements manuels.

Un autre cas d'usage concerne le **traitement des produits non référencés** : nos adhérents pouvant créer leurs propres codes produits au niveau local, nous utilisons l'IA générative pour apparter automatiquement ces données à notre référentiel principal. Cette automatisation accélère les processus tout en garantissant une meilleure qualité des données.

MESURER LE ROI : OPTIMISATION DES RESSOURCES ET PERFORMANCE DES SERVICES

Il est parfois complexe de mesurer le ROI d'une stratégie Data, notamment parce que cela repose

sur des éléments d'acculturation difficiles à évaluer, toutefois les gains financiers liés aux aspects techniques et de productivité sont largement quantifiables :

- Sur le plan financier, nous savons que l'équivalent de nos capacités actuelles sur des fermes de serveurs coûterait bien plus cher que ce que nous dépensons pour Snowflake, ce qui constitue un premier indicateur de rentabilité.
- De plus le couple Data plateforme MDM permettra de faire gagner de 5 % à 10% de productivité à chaque personne qui manipule de la donnée de référence ou opérationnelle.
- Au-delà des gains financiers, nous sommes capables de proposer à nos adhérents les services liés à la data en temps-réel qu'ils attendent, plus rapidement et en garantissant la qualité et la complétude des données. Lorsque nous mettons des outils en production, nos adhérents voient immédiatement la valeur opérationnelle que cela leur apporte, ce qui apporte également de la valeur au groupe.

INTERVIEW

Denis Saint-Joan,
Group Chief Digital
Innovation & Information
Officer, Hygie31



INTERVIEW

À la tête de la Direction Data et IA de la MAIF, Thierry Champéroux dévoile les enjeux de rationalisation du patrimoine de données et d'autonomisation des métiers qu'il a adressés.

Il partage les grands axes de son plan stratégique et l'organisation agile mise en place pour soutenir les projets Data et IA de la MAIF.



Thierry Champéroux,
Directeur Data IA & CDO, MAIF

MAIF EN CHIFFRES



4,7 milliards de chiffre d'affaires



4 millions de sociétaires et adhérents



1er assureur des associations et collectivités publiques

ORGANISATION DE LA DIRECTION DATA ET IA

J'encadre une équipe composée de près de 250 collaborateurs, structurée autour de trois grands métiers :

- **Les Data Engineers** (40 personnes) gèrent les plateformes data et les outils mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs de la Direction Data et IA.
- **Les Data Analysts** (120 personnes) collectent, historisent et assurent la qualité des données provenant des différents systèmes opérationnels (IARD, CRM, contrats, sinistres). Ces données sont ensuite mises à disposition des métiers

sous forme de tableaux de bord adaptés aux besoins spécifiques des collaborateurs, du terrain jusqu'à la direction générale.

- **Les Data Scientists** (60 à 80 personnes) développent des solutions d'intelligence artificielle autour de la data opérationnelle.

RATIONALISER LE PATRIMOINE DE DONNÉES POUR RENFORCER SON ACCESSIBILITÉ

Il y a une douzaine d'années, nous avons établi un schéma directeur opérationnel consistant à réorganiser nos réseaux de gestion, de déclaration des sinistres et de conseil. Le premier enjeu de

cette démarche était de rationaliser et d'avoir une meilleure maîtrise de notre patrimoine de données. À l'époque, nous fonctionnions avec quatre plateformes distinctes, ce qui entraînait des redondances, des coûts d'exploitation élevés et une gestion complexe des développements.

L'enjeu sous-jacent de cette rationalisation était d'améliorer l'accessibilité et l'intelligibilité des données pour tous les collaborateurs afin de renforcer le pilotage de l'activité à travers la mise à disposition de tableaux de bord et d'outils.

En tant que directeur du programme Data, j'ai piloté la création d'un plateau dédié réunissant une cinquantaine de collaborateurs, auparavant dispersés dans différentes directions (réseau, marketing, etc.). Cette structure a progressivement évolué pour devenir en 2017 une data factory réunissant les collaborateurs travaillant sur la data et la tarification. Depuis 2022, il s'agit d'une direction pleinement centrée sur la data et l'IA, et directement rattachée à la direction générale.

PLAN STRATÉGIQUE DE LA DIRECTION DATA ET IA

Le plan stratégique de la direction Data et IA est une déclinaison de la stratégie globale de la MAIF et se structure autour de plusieurs axes :

- **Les analytiques** représentent un enjeu essentiel pour le pilotage de la rentabilité de l'entreprise, avec un enjeu sous-jacent d'autonomisation des métiers sur l'exploitation de la donnée.
- **L'intelligence artificielle** (standard et générative)
- **L'urbanisation de notre SI Data** à travers la mise en place des hubs de données, notamment en ce qui concerne les interactions avec nos sociétaires et prospects d'une part, et les données liées à la maîtrise des risques climatiques d'autre part.
- **La convergence vers une plateforme Data unifiée** et le décommissionnement progressif des plateformes Legacy.
- **Gouvernance de la donnée et conformité** aux exigences internes et externes.

HÉBERGEMENT DES DONNÉES PERSONNELLES ON-PREMISE

Malgré la pertinence de la plateforme Snowflake, nous avons choisi Greenplum en raison de notre politique d'hébergement On-Premise des données

personnelles de nos sociétaires. Toutefois, nous exploitons aussi les capacités de calcul du Cloud (PaaS Azure) pour nos solutions d'IA, exclusivement en mode flux sans stockage persistant. Nous restons attentifs aux avancées autour du Cloud de confiance et de la certification SecNumCloud, qui pourraient à terme enrichir notre offre PaaS, notamment pour les phases d'apprentissage de l'IA.

AGILITÉ ET COLLABORATION AVEC LES MÉTIERS

La Direction Data et IA fonctionne selon un modèle agile, où chaque collaborateur est rattaché hiérarchiquement à un responsable d'équipage mais opère au sein d'une "tribu" ou d'une "squad". Ces équipes ont pour mission de gérer à la fois le **run** et le **change** des produits en étroite collaboration avec les métiers. Nous avons mis en place plusieurs modes d'hybridation adaptés au niveau d'autonomie des métiers :

- **Prestation "pour le compte de"** : nous prenons en charge l'intégralité des besoins des métiers, qu'il s'agisse de tableaux de bord, d'études ou d'analyses.
- **Intégration de collaborateurs dédiés** : des experts issus de la Direction Data et IA sont détachés auprès des métiers pour répondre à leurs besoins spécifiques, tout en respectant les bonnes pratiques et en garantissant un cadre méthodologique cohérent.
- **Squads hybrides** : ces équipes regroupent des talents de la Direction Data et IA et des métiers, comme la Squad IA Score, qui associe Data Scientists et experts marketing pour développer des scores à vocation analytique et opérationnelle.
- **Collaboration inter-squads** : certaines initiatives nécessitent la coordination de plusieurs squads. Par exemple, la squad Geo Data Hub, spécialisée dans la collecte et la mise à disposition des données, travaille en lien étroit avec la squad Lab Climat, dédiée à la modélisation des risques climatiques.

Ce modèle agile permet de créer et de dissoudre les squads en fonction des besoins, offrant une alternative flexible et réactive aux structures hiérarchiques traditionnelles. La force de cette approche repose sur l'**hybridation des compétences** : des talents pointus et complémentaires travaillent de manière rapprochée, combinant expertises métier, analytique et technologique pour maximiser l'impact des projets stratégiques.

INTERVIEW

Thierry Champéroux,
Directeur Data IA &
CDO, MAIF

“

La force de cette approche repose sur l'hybridation des compétences : des talents pointus et complémentaires travaillent de manière rapprochée”

L'IA GÉNÉRATIVE POUR RENFORCER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET ENRICHIR LA RELATION SOCIÉTAIRE

Après une phase d'expérimentation, nous avons commencé à industrialiser nos cas d'usage sur l'IA générative en mettant l'accent sur l'**efficacité opérationnelle et l'enrichissement de la relation avec nos sociétaires**. Parmi la cinquantaine de services en production, deux exemples illustrent très bien ce potentiel :

- **Le traitement des flux entrants asynchrones :** cette solution analyse tous les mails et interactions digitales. Elle identifie les intentions des messages qui nous sont envoyés pour les rediriger vers la compétence la plus appropriée au sein du réseau.
- **Le traitement des flux téléphoniques :** cette solution analyse les appels sur la base d'une transcription automatique (speech-to-text) enrichie par des modèles d'IA. Là aussi, l'objectif est de mieux comprendre la demande du sociétaire pour optimiser le routage vers l'interlocuteur adapté.

“

Contrairement aux solutions informatiques classiques, l'intelligence des solutions IA n'est pas dans la technique mais dans la connaissance et l'intelligence métier”

Nous développons ces solutions en interne, selon une politique open source volontariste. Cela nous permet de les maîtriser et de les intégrer avec toute la connaissance issue de nos hubs de données. Les scores qui sont au cœur de ces solutions (scoring digital, scoring valeur sociétaire, scoring appétence produit...) sont également développés en interne et constituent l'intelligence qui nous permet de qualifier les demandes et d'optimiser le routage, mais aussi d'enrichir la relation sociétaire en fournissant des conseils personnalisés.

L'enjeu principal de l'IA générative réside dans l'adhésion et l'appropriation par les métiers.

En effet, contrairement aux solutions informatiques classiques, l'intelligence des solutions IA n'est pas dans la technique mais dans la connaissance et l'intelligence métier. Cela implique donc de sortir du paradigme client/fournisseur en impliquant activement les métiers dans ce que j'appelle le "maintien en conditions intelligentes" des solutions IA.



INTERVIEW

Bérengère Sixta et Claire Mathieu se partagent le périmètre Data et IA au sein de SUEZ : l'une à la tête du Data Office hébergée à la DSI du groupe, l'autre à la tête de la direction Data & IA au sein de la filiale Digital Solutions.

Elles conjuguent leurs expertises pour accélérer la transformation digitale du groupe.



Claire Mathieu,
Directrice Data & AI,
Digital Solutions, Suez



Bérengère Sixta,
Group Head of Data,
Suez

DIGITAL SOLUTIONS : DES OUTILS DIGITAUX AU SERVICE DES MÉTIERS

Claire Mathieu : Je suis à la tête de l'équipe Data & IA, chez Digital Solutions. Digital Solutions est l'entité de SUEZ qui rassemble 500 personnes et dont la mission est de développer des produits digitaux pour nos clients dans les métiers de l'eau et des déchets. En plus des équipes de développement de produits, Digital Solutions réunit une communauté Data & IA (Data engineers, Data scientists...) dont le rôle est d'accélérer l'usage de l'IA dans nos produits existants et d'explorer l'usage de l'IA générative pour les métiers de SUEZ.

Une répartition des responsabilités en fonction de l'usage des données

Bérengère Sixta : La répartition des responsabilités entre le Data Office du Groupe et Digital Solutions repose moins sur la nature des données que sur leur usage. Au Data Office, notre priorité est d'assurer la qualification, la centralisation et la gestion cohérente des données, afin de garantir un **single point of truth**. Cela constitue un socle indispensable pour permettre leur exploitation dans l'ensemble du groupe, y compris par les projets pilotés par Digital Solutions. La démarche reste pragmatique, et s'adapte aux spécificités de chaque cas d'usage. Dans tous les cas, ces sujets sont discutés au sein du Data Board, où Claire et moi représentons respectivement le Data Office et Digital Solutions.

SUEZ EN CHIFFRES



8,9 milliards de chiffre d'affaires



40 000 collaborateurs



Présent dans plus de 40 pays

DATA OFFICE & DIGITAL SOLUTIONS : DEUX ENTITÉS COMPLÉMENTAIRES SUR LES SUJETS DATA & IA

Data Office : une entité transverse au sein de la DSI

Bérengère Sixta : À la suite de la création du nouveau SUEZ en 2022, nous avons redéfini notre Operating Model et réorganisé les services, notamment en mettant en place le Data Office dont

j'ai pris la direction. Cette entité rassemble une trentaine de spécialistes organisés autour de trois activités principales : la gouvernance des données, la BI et les flux. Le Data Office étant rattaché à la DSI (environ 800 personnes), nous intégrons la data by design dans les projets de transformation digitale et dans l'architecture du SI ce qui permet de mettre en place des sources de vérités uniques des données et de délivrer un service de partage de données au travers des plateformes de données que nous gérons, sous contrôle de la data gouvernance.

Claire Mathieu : Nos responsabilités se croisent surtout lorsque les données concernent l'ensemble des métiers de SUEZ. En revanche, nous travaillons de manière plus autonome sur les données spécifiques à nos produits -comme celles issues de certains capteurs IOT pour alimenter les algorithmes et solutions développées au sein de Digital Solutions.

DATA BY DESIGN : PARTAGER LA GOUVERNANCE DES DONNÉES

Bérengère Sixta : Dans l'implémentation d'une solution IT, la gestion des projets reste classiquement pilotée par une chefferie de projet mêlant métier et IT. La nouveauté, c'est que nous y intégrons désormais la **data by design**, à l'image de ce que l'on fait déjà avec la cybersécurité. Concrètement, nous faisons du **Data Quality Management (DQM)** en nous assurant que les BU concernées par le projet se coordonnent sur les définitions, en rationalisant les flux pour tendre vers un **point d'entrée unique**, ou encore en mettant en place des algorithmes de

contrôle de la qualité. L'objectif est que les métiers soient de plus en plus autonomes dans la gestion de la qualité de leurs données.

Ces efforts sur la qualité des données sont essentiels pour **donner plus d'autonomie aux métiers** tout en assurant la conformité en matière de sécurité et de confidentialité. Or, nous partons d'une situation très silotée où les usages data se sont multipliés dans les BU, sans qu'une réelle gouvernance soit mise en place. L'objectif est donc de revenir, du moins dans un premier temps, à une **gouvernance centralisée** pour garantir l'exposition de données de qualité maîtrisée.

Dans cette optique, nous avons défini **15 data domains**, chacun étant animé par un data domain owner : ces derniers jouent un rôle de **coordination transverse**, qui consiste à définir les règles de mise à disposition des données avec les autres domaines, dans une logique de **désilotage**. Le Data Office joue un rôle de coordinateur et d'animateur entre domaines pour permettre la communication inter domaine et ainsi permettre d'exposer les données

INTERVIEW

Claire Mathieu (Directrice Data & AI, Digital Solutions) & Bérengère Sixta (Group Head of Data), Suez

en tenant compte de besoins cross métier, cross organisation et cross process, le seul moyen de désiloter nos usages de la data. A terme, nous souhaitons que chaque data domain owner devienne autonome et définisse sa propre roadmap en fonction des pain points identifiés.

Mobiliser des ressources sur la qualité des données

Bérengère Sixta : La nomination des data domain owners n'a pas été le défi le plus difficile, car ces rôles de sponsors sont occupés par des managers de haut niveau déjà convaincus de l'importance du sujet. Là où cela devient plus complexe, c'est au niveau opérationnel, pour mobiliser des ressources à 50 % voire à temps plein afin qu'elles se consacrent à la définition, à l'analyse et à la gestion des données. Pour ce faire, nous suivons deux approches complémentaires :

- **Implication du COMEX :** tous les trimestres, je présente l'avancée de notre roadmap et rappelle aux membres du COMEX la nécessité de libérer des ressources au sein des BU pour travailler sur les projets prioritaires. Cela implique de nommer des data managers, capables de collaborer sur des référentiels communs et de garantir la qualité des données au niveau transverse.
- **Opportunités via les projets IT :** en intégrant systématiquement des prérequis data dans les projets IT, nous ancrons la gestion des données dans des cas concrets, où la valeur est directement mesurable. Cette approche facilite l'identification des interlocuteurs clés dans les BU et permet d'obtenir plus facilement le soutien managérial nécessaire.

“

Un de nos challenges à venir est d'intégrer du machine learning pour exploiter l'historique de données accumulées depuis 10 ans”

IDENTIFICATION DES CAS D'USAGE DATA & IA

Au sein du Data Office

Bérengère Sixta : J'anime un comité mensuel regroupant l'ensemble des data domain owners et data managers afin de partager les avancées et de favoriser la communication et les synergies entre des collaborateurs qui ne travaillent pas ensemble au quotidien. L'objectif est aussi de les aider à animer des comités par domaine afin d'avancer efficacement sur leurs sujets data en réunissant les parties prenantes.

En toute hypothèse, il y a énormément de sujets à traiter et la priorisation est un de nos principaux pain points actuellement. Si le ROI est une composante essentielle pour prioriser nos projets IT, c'est moins vrai s'agissant de nos projets Data & IA, où les gains de temps escomptés peuvent susciter des inquiétudes. C'est pourquoi je privilégie les POC afin de démontrer la valeur apportée par un projet, pour ensuite calculer le ROI afin de faciliter le passage à l'échelle.

Au sein de Digital Solutions

Claire Mathieu : Digital Solutions déploie déjà des solutions d'IA pour optimiser les processus industriels, en particulier dans le traitement de l'eau, où la maturité est plus avancée. Un de nos challenges à venir est d'intégrer du machine learning pour exploiter l'historique de données accumulées depuis 10 ans et développer des solutions d'optimisation plus rapides et opérationnelles. Cela nécessite de fournir aux data scientists des environnements adaptés pour qu'ils puissent entraîner leurs algorithmes.

Cependant, la qualité des données des capteurs constitue un enjeu central dans le domaine de l'eau. Les problèmes de calibration, les dérives des capteurs ou encore les interruptions dans la remontée des données compliquent leur exploitation. Nous travaillons à combler ces lacunes en explorant des approches pour nettoyer et extrapoler les données, afin d'améliorer la précision de nos algorithmes.

En parallèle, nos équipes de recherche travaillent sur de nouvelles approches d'hybridation de modèles hydrauliques et de modèles de machine learning afin d'explorer les possibilités de ces technologies dans ce domaine.

Mettre en place un outil de critique-validation

Bérengère Sixta : Ces problématiques de qualité des données des capteurs, également utilisés par les exploitants d'usine de traitement d'eau ou de réseaux, mettent en lumière la nécessité de critiquer puis valider ou corriger les données à la source en s'appuyant d'une part sur l'expertise métier et d'autre part sur des algorithmes d'aide à la décision implémentés dans un outil de critique-validation. Cette approche permettra de fournir aux data scientistes des données propres et contextualisées qui améliorent la performance des outils d'IA.

Claire Mathieu : Nous travaillons en parallèle sur deux horizons temporels : l'un sur le long terme à travers la gouvernance, l'autre sur le court terme, en explorant de nouvelles approches pour optimiser les process et améliorer la performance, notamment en transposant au traitement des déchets les avancées réalisées dans le domaine de l'eau.

IA GÉNÉRATIVE : PRIORISATION PAR LA VALEUR

Claire Mathieu : Nous avons lancé un programme exploratoire sur l'IA générative fin 2023, en se donnant pour objectif de comprendre ces technologies, leurs limites et leurs applications concrètes pour SUEZ. Nous avons mobilisé 400 collaborateurs et identifié des cas d'usage très variés : assistants sur le portail clients, classification des risques terrain, rédaction de contenus, assistant à la programmation pour les équipes IT...

Ce programme a suscité un fort enthousiasme des métiers et environ 30 % de cas d'usage viables. Ces derniers démontrent des gains de productivité significatifs et sont susceptibles d'être industrialisés. L'étape suivante consistera à prioriser les domaines

générant le plus de valeur en lien avec les priorités stratégiques et les transformations pilotées par le Data Office.

Les principaux freins au déploiement de l'IA générative

Plusieurs freins subsistent pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA générative :

- **La qualité des données :** l'absence de données unifiées, standardisées ou complètes limite les possibilités. Par exemple, un projet visant à mapper les compétences des collaborateurs avec les offres d'emploi internes a achoppé sur le manque de données disponibles et structurées.
- **La maîtrise des risques associés aux hallucinations et à l'usage de ces technologies dans le cadre de processus métiers**
- **Les difficultés à sélectionner et collaborer avec des partenaires,** dont les modèles de pricing restent souvent immatures ou opaques, ce qui complexifie les estimations de coûts.
- **La rapidité d'évolution des technologies :** les solutions développées peuvent devenir obsolètes en quelques mois face à des innovations plus performantes et économiques, ce qui complique les choix technologiques à long terme.

Accompagner les collaborateurs dans la maîtrise des outils de GenAI

Pour soutenir l'enthousiasme des équipes métiers avec qui nous travaillons, nous avons constaté un besoin de formation pour expliquer les possibilités, les limites, les risques, la manière de prompter, etc. Nous sommes convaincus que les ROI des cas d'usages que nous déployerons, viendront essentiellement de la capacité des équipes à prendre en main ces outils pour gagner en performance. Dans cette optique, nous avons formé des cohortes de champions métiers sur les outils du marché et sur des outils maison et prévoyons de lancer un plan de formation à grande échelle pour 2025.

INTERVIEW

Avec 12 millions de passagers chaque jour dans 19 pays et sur 5 continents, Transdev est le leader mondial des mobilités du quotidien.

En tant que Chief Data and Technology Officer (CDTO) du groupe Transdev, Laurent Verhoest accompagne la direction Stratégie & Transformation du Groupe dans ses principaux projets de transformation digitale.



Laurent Verhoest,
Group Chief Data and Technology Officer, Transdev

TRANSDEV EN CHIFFRES



9,3 Mds de chiffre d'affaires



+102 000 collaborateurs



1er opérateur privé mondial de transport public



Présent dans 19 pays

UNE STRATÉGIE DATA ADAPTÉE À UNE ORGANISATION DÉCENTRALISÉE

Transdev est une organisation décentralisée, où les filiales jouissent d'une grande autonomie au niveau

local, y compris au niveau de chaque réseau de transport. De plus, nous ne maîtrisons pas 100 % de nos systèmes d'informations dans la mesure où nous en héritons une partie lorsque nous remportons un contrat. Enfin, notre business étant basé sur des appels d'offres, nous sommes en permanence obligés de nous adapter aux changements de périmètres.

“

Le groupe Transdev est une organisation décentralisée, dont les filiales jouissent d'une autonomie locale forte”

Pour toutes ces raisons, notre programme Data Powered -qui est un axe stratégique pour le groupe- définit des orientations que chaque pays doit ensuite adapter en fonction de ses priorités locales. Le but est que les filiales construisent une organisation qui soit le miroir de celle du groupe, avec un data office chargé de la gouvernance, de l'animation, de la formation, et du delivery de certains business cases, en respectant un certain nombre de principes définis en collaboration avec eux. Les données proviennent des filiales, donc c'est très important de co-construire la stratégie Data avec elles.

HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PRATIQUES... ET DES DONNÉES

L'organisation décentralisée aboutit à des pratiques et définitions hétérogènes sur la gestion des données au sein du groupe. Par exemple, la définition d'un "kilomètre" varie selon qu'on fasse référence à ce qu'il indique le compteur du bus, au transport de passagers ou aux étapes intermédiaires (dépôt, maintenance...). Ces variations se traduisent par des incohérences, des incompréhensions, etc. Quand on souhaite comparer une donnée, il est essentiel de savoir comment elle est construite, depuis le système source qui l'a générée jusqu'au groupe.

Pour remédier à cette entropie structurelle, nous menons deux types d'actions :

- **Élaboration de standards en interne et actions d'acculturation** : nous mettons en place des définitions communes et un langage partagé pour les données. Cela nécessite un travail de fond sur la gouvernance des données, souvent perçu comme abstrait dans une culture très opérationnelle, et donc pas mal d'actions d'acculturation pour augmenter la maturité globale.
- **Contribution à l'élaboration de standards en externe** : nous participons à des groupes de travail externes pour pousser certains standards, notamment sur les formats et typologies de données.

ÊTRE LE CATALYSEUR DES BONNES PRATIQUES DATA

Au niveau groupe, j'essaie d'agir comme un catalyseur des bonnes pratiques en mettant en avant les projets portés localement par les filiales via des événements internes (webinaires, webradio...). J'interviens également au sein des communautés métiers (qui sont des réseaux transverses au sein du groupe) pour les aider à se structurer et à améliorer leur gouvernance. Mon rôle est de soutenir la conduite du changement et de mettre en relation différents interlocuteurs qui ont intérêt à travailler ensemble sur leurs sujets Data.



INTERVIEW

Laurent Verhoest,
Group Chief Data and
Technology Officer,
Transdev

SNOWFLAKE POUR ACCUEILLIR UNE ARCHITECTURE DE HUB

Un des enjeux de notre programme data est de faciliter les programmes locaux. Nous avons donc mis au point une méthodologie d'accompagnement

et une proposition d'architecture de hub. Dans un contexte de Move to Cloud amorcé au niveau du groupe, nous avions besoin d'une plateforme Cloud ready. C'est ainsi que nous avons fait de Snowflake le socle technologique (avec AWS et PowerBI) à la base de cette architecture et du pilier technologique de notre stratégie Data.

“

Nous avons rapidement mesuré des bénéfices financiers par rapport aux plateformes On Prem : avec des factures divisées par 5 et des temps de traitement divisés par 20

Nous avons recommandé aux filiales d'adopter Snowflake, sans le leur imposer. Dans un premier temps, les Pays-Bas avaient commencé à expérimenter et étaient favorables à cet outil, de même que la France, qui a suivi notre recommandation. Aujourd'hui, les premiers succès d'implémentation accélèrent la transition vers Snowflake. En effet, nous avons rapidement mesuré des bénéfices financiers par rapport aux plateformes On Prem : facture divisée par 5, temps de traitement divisé par 20...Aujourd'hui, le Canada a démarré sa migration, le Portugal et la Suède se montrent intéressés, et nous commençons à partager les bonnes pratiques et les modèles de données.

IA GÉNÉRATIVE : UNE OPPORTUNITÉ DE METTRE EN LUMIÈRE LE PROGRAMME DATA

Nous faisons de l'IA standard depuis longtemps, notamment pour la planification des services, la

répartition des véhicules/chauffeurs, mais aussi de la prédiction concernant la fréquentation, l'accidentologie, ou encore la maintenance prédictive.

Sur l'IA générative, nous observons beaucoup ce qui se fait et nous préparons quelques projets (notamment sur la relation client), mais nous restons prudents, car la technologie n'est pas encore mature et nos métiers sont très opérationnels. Or, s'il est facile de mettre à disposition un environnement technologique, il est plus difficile de mobiliser les métiers pour mettre au point des solutions pertinentes et vérifier la pertinence des résultats générés.

Toutefois, l'IA générative est une excellente opportunité de mettre en lumière le programme Data. En effet, tout le monde peut utiliser ces outils, mais c'est l'intelligence de l'entreprise et des collaborateurs qui fait la différence, ce qui suppose d'avoir une excellente gouvernance de nos données.



INTERVIEW

Fort de 15 ans d'expérience à la Banque de France, Valéry Simon a rejoint Ubisoft en janvier 2024 en tant qu'Executive director of data, platform, processing & engineering.

À ce titre, il a notamment pour mandat de développer une plateforme de données unifiée, renforcer la confiance dans la donnée, apporter plus d'autonomie aux utilisateurs et structurer les initiatives en matière d'IA générative.



Valéry Simon,
Executive director of data,
platform, processing &
engineering, Ubisoft

- Rationaliser les pipelines de données (collecte, transport, transformation) et reconstruire une architecture unifiée, répondant aussi bien à nos besoins analytiques qu'à nos besoins opérationnels.

La principale difficulté que nous rencontrons pour faire évoluer notre architecture data est de minimiser l'impact opérationnel des modifications sur le fonctionnement de nos jeux vidéo, qui ont une forte empreinte en termes de production de données.

En outre, la gestion du legacy nous contraint également sur les aspects analytiques de la data : en effet, les nouvelles capacités de production de données bénéficient aux jeux vidéo récents, mais pas aux anciens, ce qui suppose d'assurer la compatibilité en termes de data management.

IDENTIFIER LES “POINT DE VÉRITÉ” POUR RENFORCER LA CONFIANCE DANS LA DONNÉE

La confiance dans la donnée est la clé de voûte de notre stratégie data, car c'est la condition pour qu'elle ait un réel impact sur la prise de décisions dans l'entreprise. Cette confiance dans la donnée renvoie à la sécurité et à la conformité, mais aussi par la mise en place d'une gouvernance solide. C'est pourquoi nous devons identifier avec certitude les métriques qui font référence en fonction des cas d'usage : c'est ce qu'on appelle les Points de vérité au sein de nos référentiels.

UBISOFT EN CHIFFRES



2,3 milliards de chiffre d'affaires



19 000 collaborateurs



138 millions de joueurs uniques

UNE PLATEFORME DE DONNÉES UNIFIÉE POUR OPTIMISER LES USAGES

Chez Ubisoft, le Data office rassemble 350 collaborateurs, dont une centaine dédiée à la plateforme de données. Notre objectif consiste à mettre en place une plateforme de données unifiée, intégrant non seulement les Data services fondamentaux pour l'entreprise, mais aussi ceux développés par les métiers, qui ont des compétences avancées et de forts besoins en la matière.

Dans cette optique, nous multiplions les partenariats avec les départements de l'entreprise pour que les

Data services s'intègrent bien et bénéficient du socle mis en place au niveau de la plateforme. La gouvernance des données autour de ce socle est essentielle pour assurer la sécurité des données, mais aussi pour optimiser les usages.

Cette évolution de notre architecture data s'articule autour de deux grands enjeux :

- Rationaliser le stockage des données entre notre Data Lakehouse (Databricks) et notre Data Warehouse (Snowflake), qui répondent à des besoins différents. Cet enjeu recouvre notamment la migration de nombreux datasets depuis des outils legacy développés en interne vers nos deux plateformes.

Dans cette optique, nous avons structuré trois niveaux de qualité de données au sein de la plateforme, avec une qualification et une progression automatisées en fonction des traitements effectués :

- **Bronze** : données locales, utilisées directement par leur producteur.
- **Silver** : données qualifiées après déduplication et contrôles garantissant leur cohérence avec les référentiels métiers.
- **Gold** : données validées comme références d'entreprise, enrichies par des mécanismes de gouvernance.

Pour compléter cette approche, nous faisons en sorte d'intégrer les éléments de gouvernance et de conformité directement dans le processus de création des données à travers les Data Services que nous mettons à disposition.

“

Nous devons identifier avec certitude les métriques qui font référence en fonction des cas d'usage : c'est ce qu'on appelle les Points de vérité au sein de nos référentiels”

AUTONOMIE DES UTILISATEURS : S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DE MATURITÉ

Nous mettons en œuvre une stratégie visant à rendre les données accessibles et exploitables par des utilisateurs en tenant compte des différents niveaux de maturité data au sein des métiers :

- **Les spécialistes data (Data Engineers, Data Scientists)** : ces "power users" jouent un rôle clé dans la production et l'exploitation des données de l'entreprise. Ils sont matures non seulement sur les données qu'ils produisent, mais aussi sur les métriques qui leur servent à piloter les projets de jeux vidéo. À ce jour, la plateforme de données est fortement orientée vers ces utilisateurs, qui ont besoin d'accéder facilement à des outils d'analyse et de traitement avancés. En outre, nous impliquons ces utilisateurs dans la gouvernance afin que les métriques qui leur servent de référence puissent bénéficier aux autres départements de l'entreprise.
- **Les Data owners (décideurs métiers)** : nous formons ces profils au travers des cas d'usage de leurs données, notamment pour qu'ils nous aident à matérialiser les "points de vérité" au sein de notre catalogue de données. Pour ces utilisateurs, nous adoptons une approche inspirée du **Data Mesh**, adaptée à notre niveau de maturité actuel.
- **Pour les domaines moins matures, comme la finance et les ressources humaines, nous fonctionnons selon un modèle fédéré avec un**

accompagnement plus poussé du Data Office en termes de formation, de développement des outils data et de production des données. La montée en compétences de ces utilisateurs constitue un enjeu important car ils prennent des décisions impactantes pour l'entreprise. Nous les y aidons notamment à travers le tagging des données pour mieux identifier leur niveau de qualité, et donc le niveau de confiance qu'ils peuvent y accorder.

UNE "AI ASSISTANT FOUNDRY" POUR RATIONALISER LES CAS D'USAGE IA

L'intelligence artificielle (standard) est couramment utilisée chez Ubisoft à tous les niveaux, notamment dans la production de jeux vidéo. Ces usages sont bien maîtrisés, tant sur le plan technologique que des compétences. En revanche, l'**IA générative pose des défis spécifiques**, liés notamment au grand nombre d'initiatives et à la diversité des stacks technologiques, ce qui complique beaucoup le passage à l'échelle de nos projets.

Pour répondre à cet enjeu, nous développons une **AI Assistant Foundry** afin de centraliser les cas d'usage et expérimentations en IA générative au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une communauté que je coanime avec le département Production Technology (ProdTech) d'Ubisoft, qui assure le rôle de partenaire technique et organisationnel sur l'IA générative. L'objectif est de canaliser les initiatives sur une stack principale.

notre interlocuteur direct sur le plan technique et facilite nos échanges avec les juristes pour intégrer leurs besoins dans cet assistant IA.

Notre objectif est d'industrialiser ces expérimentations en 2025. Ce passage à l'échelle pose deux défis principaux :

- **Garantir la qualité des données** : l'entraînement des IA doit se faire sur des données présentant

le niveau de qualité suffisant, ce qui pose un défi en termes de connexion et d'intégration avec la plateforme.

- **Développer des assistants IA spécialisés** : nous avons mis en œuvre un atelier de création d'IA pour faciliter la mise à disposition d'assistants spécialisés auprès des métiers. Après une phase d'expérimentation, nous souhaitons maintenant généraliser cette approche.

INTERVIEW

Valéry Simon,
Executive director of data,
platform, processing &
engineering, Ubisoft

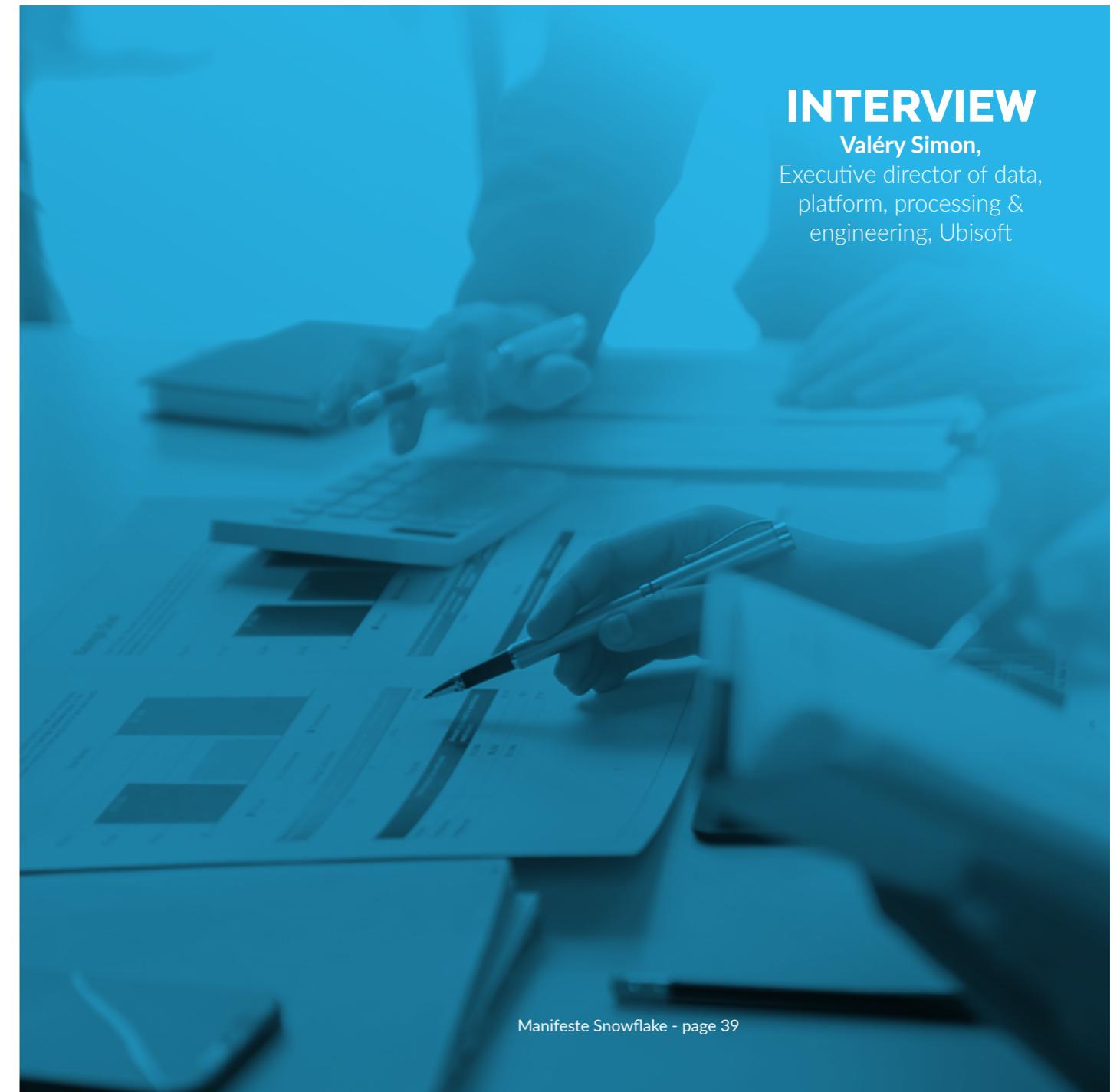
“

Nous développons une AI Assistant Foundry afin de centraliser les cas d'usage et expérimentations en IA générative au sein de l'entreprise.”

Lancée au Q4 2024, l'AI Assistant Foundry a déjà permis d'identifier plusieurs cas d'usage :

- **Dans la production**, des assistants IA dédiés à la programmation et aux tests des jeux vidéo sont en cours d'expérimentation avec ProdTech.

- **Dans les fonctions corporate** : par exemple, un assistant aide les juristes en automatisant l'analyse et la génération de clauses contractuelles. Nous avons commencé par ce département car il comprend un profil ayant des compétences en IA et Data. Cette personne est



PARTIE 2

Trois principes clés pour gouverner et démocratiser les données

Introduction : Parole d'expert



Jade Le Van,
Principal Sales Engineer,
Snowflake



**Jennifer Daniell
Belissent,**
Principal Data
Strategist, Snowflake

COMMENT FAIRE UN CHOIX PÉRENNE POUR SA PLATEFORME DATA ?

La maturité data d'une organisation n'est pas une constante. Au fur et à mesure des projets réussis, l'adoption augmente et les besoins exprimés se multiplient. Votre plateforme de données doit permettre de répondre à ces évolutions sans avoir à reprendre l'existant.

1. Miser sur la simplicité comme accélérateur et multiplicateur

Quand on parle de plateforme data, la simplicité doit être pensée à trois niveaux : la mise en place du socle, abordée en première partie, la capacité à servir tous les profils travaillant sur la plateforme, et la facilité de partager les assets data au sein de l'organisation. Lorsque les équipes Data Engineering, Business Analysis et Data Science travaillent au sein de la même plateforme gouvernée et sécurisée, les projets

avancent plus rapidement et sans accroc. D'un point de vue gestion des compétences, capitaliser sur le SQL, langage le plus répandu parmi les praticiens de la donnée, évite de se mettre à risque sur ses projets, tout en laissant aux équipes maîtrisant le Python ou le Java la liberté de les utiliser pour des besoins plus avancés.

Pour faciliter l'utilisation de la donnée, il est également important de se renseigner sur les options de partage des assets data entre équipes, entités et même avec un écosystème plus large. Ces assets aussi appelés data products peuvent prendre la forme de datasets, d'algorithmes packagés dans des fonctions, ou même d'applications finies. Tous doivent être partageables facilement en interne ou en externe, en fonction de la stratégie choisie.

2. S'équiper pour le futur: l'importance de la flexibilité

Au moment de choisir une technologie, il est difficile d'avoir une vision exhaustive de tous les cas d'usages

qui seront portés sur la plateforme retenue. S'il est important de collecter les besoins existants, il est aussi primordial d'anticiper l'après.

Lorsque des projets data passent en production et donnent satisfaction, il n'est pas rare de voir le nombre d'utilisateurs ou la fréquence d'utilisation augmenter au-delà des estimations initiales. La capacité de la plateforme à encaisser ces variations d'usage de façon élastique est primordiale pour éviter d'avoir à adapter manuellement son infrastructure ou son code. Un modèle de facturation à la seconde permet en outre d'être au plus près des usages pour ne pas payer une capacité surdimensionnée.

Par ailleurs, plus la prise de décisions au sein de l'entreprise s'appuiera sur des données, plus les directions métiers vont réclamer des analyses prédictives, avec possiblement l'utilisation de données temps réel. La plateforme doit donc pouvoir répondre à ces nouveaux besoins sans avoir à modifier l'architecture ou à s'équiper de nouvelles solutions. Et bien sûr, les profils Data Engineer et Data Scientist impliqués voudront bénéficier de l'état de l'art de leur

discipline, qu'il s'agisse de capacité de streaming, de Notebooks ou de puissance de calcul augmentée avec des GPUs, pour ne citer que quelques exemples. En résumé, la simplicité permet d'avancer au plus vite vers la résolution des besoins métier et offre la possibilité de couvrir davantage de terrain à taille d'équipe constante. Combinée à la flexibilité, elle garantit d'être en capacité de servir des cas d'usages de plus en plus avancés et porteurs de valeur.

INTERVIEW

Accor est le premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale.

En tant que Chief Data Officer du Groupe, Jean-François Guilmard pilote une équipe de plus de 150 collaborateurs, qui couvre les enjeux data tant sur le segment Premium, Midscale and Economy que sur le segment Luxe & Lifestyle.



Jean-François Guilmard,
Chief Data Officer, Accor

ACCOR EN CHIFFRES



5,1 Mds de
chiffre d'affaires



300 000
collaborateurs



5 445 hôtels



Plus de 110 pays

ONE DATA PLATFORM : MODERNISATION ET MIGRATION CLOUD DE LA STACK DATA

Il y a près de 5 ans, le Groupe a lancé le projet One Data Platform, dans le cadre duquel nous avons refondé la stack data from scratch dans Snowflake. Un des objectifs était de remplacer un système Legacy vieillissant par une plateforme Cloud afin de surmonter les difficultés liées au silotage des données BI : différents silos et problèmes de qualité des données, entre autres.

Avec Snowflake, nous avons créé une Single Source of Truth pour centraliser l'ensemble des données de l'entreprise. La plateforme facilite le rapprochement de données issues de sources variées et offre une capacité de modélisation BI avancée. Par exemple, le croisement des données Google Analytics et de nos données clients (préférences, historique de réservation) nous permet de mieux comprendre le parcours client.

De plus, nos systèmes on-premise étaient saturés en termes de performances. À chaque ajout de données, il fallait évaluer les coûts d'infrastructure, ce qui ralentissait les projets. Les capacités d'auto-scaling de Snowflake font que le compute et le stockage ne sont plus des contraintes : nous bénéficiions d'une stack data évolutive avec une facturation à la consommation. L'approche de Snowflake est vertueuse et nous aide à maîtriser nos coûts : par exemple, lorsque nous avons connu un pic de consommation dû à des rattrapages en production, Snowflake nous en a alertés rapidement pour s'assurer que tout se passait bien.

Nous arrivons au terme d'un programme long, et la plateforme sert aujourd'hui 95 % des usages data dans le Groupe. Les 5 % restants correspondent aux systèmes Legacy encore actifs et qui ont vocation à être décommissionnés. En parallèle, la plateforme Snowflake s'enrichit régulièrement de nouvelles fonctionnalités, sans coûts additionnels en termes de licences. Aujourd'hui, nous sommes très satisfaits de notre stack technologique !

“

**Nous bénéficions d'une stack data
évolutive avec une facturation à la
consommation”**

LES ENJEUX DATA DU GROUP ACCOR

Nous collectons et exploitons la data provenant de tous les hôtels à des fins analytiques pour améliorer nos prévisions et notre réactivité. Nous cherchons également à mettre à disposition de nos hôtels et services marketing une donnée client de qualité afin de créer une expérience micro-personnalisée de bout-en-bout. Concrètement, nous prenons en compte leur historique et leurs préférences pour déployer les actions marketing les plus ciblées et les

moins intrusives possibles. Dans cette optique, nous avons adopté une démarche de privacy by design pour tous les établissements du Groupe.

Toutefois, malgré les guidelines que nous avons instaurées, nous ne pouvons pas totalement uniformiser la manière dont nous collectons les données car chaque hôtel dispose d'une certaine autonomie. Pour avoir une vue transverse sur ce qui se passe dans les hôtels, les données doivent donc être centralisées et uniformisées : c'est là qu'intervient la plateforme Snowflake.



TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE : ALIGNER LES ENJEUX MÉTIERS ET LES ENJEUX DATA

Au-delà de cette transformation technologique, nous avons initié une transformation organisationnelle afin d'aligner les enjeux métiers et les enjeux data. Historiquement, les équipes data fonctionnaient en mode projet et étaient assez éloignées des enjeux métiers. Or, ce siloage peut conduire à négliger des KPI critiques pour le business, à endommager la chaîne ou à ne pas la sécuriser correctement. À l'inverse, si un métier construit un KPI sans avoir une compréhension fine des enjeux techniques qui le sous-tendent, il s'expose à des erreurs sur la donnée à sourcer, sa qualité ou encore la manière de l'interpréter.

Nous avons donc réorganisé les équipes data autour de domaines métiers afin qu'elles développent une compréhension technico-fonctionnelle des enjeux data. Cette approche fait émerger de nouveaux profils de Product Managers, qui doivent par ailleurs être en mesure de comprendre les besoins métiers ainsi que les enjeux data. Ces profils s'appuient sur les Business Analysts, qui sont leurs points de contact au sein des métiers. Ces profils technico-fonctionnels sont la pierre angulaire de notre organisation data. C'est sur ces aspects organisationnels que nous avons le plus d'impact sur le business et que nous sommes en train d'accélérer.

Notre expérience nous a montré que la qualité de la data n'est pas qu'un sujet data ; c'est avant tout un sujet de gouvernance qui requiert d'impliquer tous les acteurs de la chaîne data. Nous avons donc initié un programme de Data Governance afin d'impliquer les métiers dans la qualité de la donnée de bout en bout.

IA GÉNÉRATIVE : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE PROMETTEUSE

Nous distinguons l'IA standard et l'IA générative, qui répondent à des mécaniques et des objectifs différents : avec l'IA générative, le but est d'identifier des cas d'usage qui vont apporter du ROI et que nous pouvons rapidement mettre en production. Il s'agit encore d'un sujet d'innovation, et nous avons lancé plusieurs initiatives, parmi lesquelles :

- Un travel assistant en mode beta, conçu pour fournir des réponses précises et personnalisées aux utilisateurs. Toutefois, je constate qu'il n'y a pas une maturité suffisante des clients pour envisager une adoption massive.
- Un projet autour du customer care, permettant de traiter automatiquement les demandes simples grâce à l'IA générative. Ici, le but est de rediriger les agents vers des problématiques à plus forte valeur ajoutée.

Nous essayons d'avoir une approche Center of Excellence afin d'investir dans les projets les plus innovants et les plus prometteurs, avec une démarche "fail fast". Nous développons rapidement afin de tester la faisabilité et d'identifier un ROI: le cas échéant, nous investissons davantage dans le projet.

Jusqu'à présent, les données que nous utilisons pour ces projets d'IA générative sont principalement des données opérationnelles fournies via des API. Pour les projets que nous passerons à l'échelle, nous pourrons envisager d'utiliser des données directement dans Snowflake.

INTERVIEW

Jean-François Guilmard,
Chief Data Officer, Accor



INTERVIEW

Venant de l'univers startup, Younes Aboutaib a rejoint le concessionnaire autoroutier APRR - Autoroutes Paris-Rhin-Rhône (concession autoroutière qui exploite et entretient un réseau de 1 890 km en France), filiale du groupe Eiffage, en 2019.

Il est aujourd'hui responsable du département data.



Younes Aboutaib,
Responsable département data,
APRR

APRR EN CHIFFRES



3 Mds de
chiffre d'affaires



3300
collaborateurs



2 400 km
d'autoroutes

VALORISER LE PATRIMOINE DATA

Mon arrivée chez APRR fin 2019 correspond à la volonté de la direction générale d'intégrer une vision data dans l'entreprise. Avec un historique de 25 ans, APRR disposait d'un socle de données conséquent (trafic, météo, péages, infrastructures routières, badges, trajets, etc.) qu'elle souhaitait valoriser via une véritable stratégie data.

UN DÉPARTEMENT DATA ORGANISÉ EN 3 PÔLES

Avant la création du département data, APRR était une organisation très silotée, où chaque métier valorisait la donnée de son côté, avec ses propres outils. Nous nous sommes aperçus que les données suivies par les métiers ne se limitaient pas au reporting : il existait une sorte de gouvernance décentralisée, avec un travail sur la qualité et la consolidation des données, etc.

Pour sortir des indicateurs de suivi et exploiter la data à des fins opérationnelles, le département data a donc été créé avec une organisation en 3 pôles et un responsable par pôle :

- **Data management** (documentation de la donnée, qualité des données, etc.)
- **Relation avec l'infrastructure SI**
- **Valorisation des données** (reporting, analyse de données, IA, etc.)

Nous travaillons en transverse, en cherchant à casser les silos et la verticalité de l'organisation. Pour ce faire, nous organisons régulièrement des comités opérationnels dédiés aux différents "domaines" de l'entreprise (péages, trafic, etc.) réunissant les référents data de chaque direction. Nous tenons également un comité stratégique biannuel avec le Comex, pour rendre compte de l'avancement des projets et définir les prochaines étapes.

UNE TRANSFORMATION EN 3 PHASES

Communication & Acculturation

Dans un premier temps, notre stratégie s'est focalisée sur la communication, afin de partager avec

tous les collaborateurs ce que la data permet de faire et d'expliquer les changements que l'approche data-centric induit, notamment en termes d'organisation. Cette phase a duré près de 6 mois, lors desquels nous avons fait le tour des directions et lancé des initiatives de valorisation des données.

Déploiement de la stack technique

Nous avons ensuite mis en place la stack technique, en passant d'un SI orienté applicatif à un SI orienté data, avec un MDM (TIBCO), un Data warehouse (Snowflake), une plateforme de flux de données (Talend), de la Business Intelligence (PowerBI) et de l'IA/Data Science (Dataiku). De plus, nous avons basculé notre parc applicatif vers des solutions SaaS, ce qui n'était pas dans la culture d'entreprise. Nous avons terminé cette phase fin 2023 et nous avons entamé la troisième et dernière phase : la transformation.

Transformation data-centric de l'entreprise

Nous cherchons désormais à faire évoluer le mindset des collaborateurs et à transformer l'entreprise par et pour la data. Nous accompagnons la DSI et les métiers dans cette évolution, en déployant des projets Data/IA et en démontrant leur ROI.

INTERVIEW

Younes Aboutaib,
Responsable
département data, APRR

TENDRE VERS UN LANGAGE ET UN RÉFÉRENTIEL COMMUNS

Mais pour ce faire il faut parler la même langue, or les spécialistes de la data utilisent souvent un jargon très spécifique qui les dessert. Nous faisons preuve d'humilité vis-à-vis des métiers et tendons vers un langage commun pour que chacun comprenne ce que nous faisons.

“

Nous faisons preuve d'humilité vis-à-vis des métiers et tendons vers un langage commun pour que chacun comprenne ce que nous faisons”

De plus, pour que la gestion de la donnée soit accessible à tous, il faut casser les silos, uniformiser la donnée et homogénéiser les méthodes employées. Pour ce faire, nous structurons un référentiel commun, c'est-à-dire un socle de standards techniques pour orienter notre architecture logicielle. Snowflake nous permet de faire cela, ce qui facilite la conduite du changement auprès des métiers.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : LA QUALITÉ DES DONNÉES EST NÉCESSAIRE

Toutes ces initiatives permettent de préparer à l'usage de l'IA. En effet l'intelligence artificielle exige de la donnée de qualité : nettoyée, préparée et accessible. À défaut, les résultats générés sont contre-productifs. C'est pourquoi nous avons mis en place une gouvernance exigeante et nous prenons en compte le sujet data dans toutes les applications que nous développons.

Nous déployons plusieurs initiatives IA, par exemple sur la gestion des fraudes, avec de la prédiction basée sur notre historique de données. Nous avons conçu ces projets comme des moyens d'accueillir les collaborateurs à la data et éviter "l'effet tunnel" pendant les premières phases de notre stratégie data. Dans tous les cas, nous travaillons étroitement avec les métiers afin de comprendre leurs besoins spécifiques, étudier les processus, identifier les premiers cas d'usage et les accompagner dans leur développement.



INTERVIEW

Fondée en 2005, Believe est un leader mondial de la musique numérique, spécialisé dans l'accompagnement des artistes et labels indépendants pour les aider à se développer sur les plateformes de streaming.

À la tête du Data Office, Stéphane Giauque assure la transformation data du groupe dans un contexte de forte croissance.



Stéphane Giauque,
VP Data Office, Architecture & Core
Engineering, Believe

- Les données internes (référentiels, artistes, catalogue de musique, etc.)
- Les données de marché
- Les données des plateformes de streaming (playlists, audiences...) et des réseaux sociaux.

Au sein des métiers, les équipes de Data analysts exploitent les tendances, les genres musicaux, les

parts de marché, etc. Ces analyses sont essentielles pour faire des préconisations aux artistes et aux labels et orienter intelligemment leurs stratégies de développement. Or, les Data analysts se heurtaient à des limites techniques liées aux volumes de données trop importants pour être exploités localement.

BELIEVE EN CHIFFRES



880 millions de chiffre d'affaires



2020 collaborateurs



Plus de 50 pays



+1,35 million d'artistes représentés

LA DATA AU COEUR DU BUSINESS MODEL DE BELIEVE

Le rôle de Believe est d'accompagner les artistes et labels indépendants dans le développement de leur audience en ligne, à travers des stratégies marketing adaptées à leur niveau de maturité et de vente. Nous sommes connectés à 180 plateformes de streaming musical à travers le monde, ce qui nous permet de maximiser l'audience potentielle de nos artistes sur les plateformes qui opèrent dans leur zone.

Depuis plusieurs années, Believe connaît une croissance soutenue et se diversifie à travers des participations et l'acquisition de filiales, notamment

dans le publishing. Dans cette optique, nous souhaitons développer une approche intégrée avec une convergence entre toutes les entités du groupe sur la data.

CRÉER UNE PLATEFORME DE DONNÉES POUR NOS BESOINS MÉTIERS

Pour les besoins de notre activité, nous ingérons quotidiennement 4 à 5 milliards de données provenant de diverses sources :

À mon arrivée en 2021, ma première mission a été de créer une data plateforme performante et de lever ces blocages techniques pour les équipes opérationnelles. Nous avons eu l'opportunité de recommencer d'une feuille blanche et de nous doter de technologies modernes et éprouvées pour construire notre nouvelle data stack autour de Snowflake. De manière pragmatique, nous avons capitalisé sur les petites victoires pour progressivement mettre en place notre écosystème data.

Améliorer la qualité des données pour répondre aux besoins métiers

Une fois les fondations techniques posées, nous avons enrichi notre data platform en y ajoutant de nouvelles sources de données. Ainsi nous accompagnons nos métiers avec une centaine de sources de données et des dataset pour chacun des usages. Dès 2022, nous avons mis en place une stratégie de Data management avec l'élaboration d'un catalogue de données (définitions, constructions des

KPI, données personnelles, données critiques, etc.).

DATA OFFICE : VERS UNE ORGANISATION DATA DÉCENTRALISÉE

En 2023, nous avons structuré notre Data Office afin de renforcer notre gouvernance de la donnée. Le Data Office assure la responsabilité de la Dataplateform, du Datamanagement, de l'IA et du support à tous les Data analysts des différentes BU. Composé d'une équipe d'une trentaine de personnes, il se compose de Data engineers, Data translators, Data Scientists, de Data Managers et de Data Stewards. Cette approche décentralisée permet d'être au plus près des enjeux métier, et nécessite une gouvernance forte entre toutes les parties.

En ce sens, nous avons identifié des Data Owners, chacun responsable d'un domaine de données, qui, accompagnés par les data stewards, participe à la construction de notre catalogue de données et à la gestion des accès à la plateforme Snowflake.

INTERVIEW

Stéphane Giauque,
VP Data Office, Architecture
& Core Engineering, Believe

“

Nous avons mis en place une Data Scorecard afin d'avoir une vision 360 sur les activités data et sur le groupe”

Compte tenu de notre ambition d'une approche intégrée et d'industrialiser le Data Management, nous mettons en place une Data Scorecard, afin d'avoir une vision 360 sur les activités data et sur le groupe. À travers ce baromètre, nous nous donnons les moyens de cartographier nos forces et faiblesses afin de prioriser les investissements et de renforcer l'acculturation et l'animation de notre écosystème Data.

LES ENJEUX DATA SCIENCE DE BELIEVE

En 2025, nos enjeux en Data Science portent sur l'IA et l'automatisation, et s'articulent autour de deux axes :

Efficience opérationnelle : Modernisation et automatisation pour un business optimisé et scalable

La modernisation de notre Tech représente une opportunité clé pour revisiter nos processus métiers. En déployant des modèles de data science, nous visons à :

- Automatiser les tâches répétitives, libérant du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.
- Soutenir les équipes opérationnelles avec des insights plus précis et actionnables, facilitant la prise de décision au quotidien.
- Améliorer l'efficience des processus clés

Dans une démarche exploratoire, nous exploitons les capacités de l'IA pour approfondir notre compréhension des dynamiques de l'industrie musicale :

- Analyse prédictive et corrélations avancées pour soutenir des domaines stratégiques comme la projection des ventes et l'optimisation des catalogues.
- Collaboration avec des plateformes et les réseaux sociaux pour TikTok pour décrypter la viralité et son impact sur d'autres écosystèmes (Spotify, Apple Music...).
- Enrichissement de l'offre Believe, avec des insights exploitables qui permettent de mieux valoriser les artistes et leurs créations.

IA générative : un levier d'accélération

En parallèle de l'IA standard, nous commençons à déployer les outils de GenAI pour accompagner chaque collaborateur dans son poste de travail. Par ailleurs, nous adressons nos premiers cas d'usage métier : comme par exemple l'analyse des contrats lors de nos rachats de catalogue ou la possibilité d'interroger la Data Platform en langage naturel directement par les utilisateurs finaux.



INTERVIEW

Sophie Buresi Gallay a rejoint Etam en 2022 en tant que Global Data & CRM Factory Director. Rattachée à la DSI du groupe, elle est chargée de la stratégie data dans ses aspects techniques, métiers et organisationnels.

Dans ce cadre, elle anime un Data office (spectre data 360 : infrastructures, BI, gouvernance...) et une CRM Factory (administration de la base CRM, des outils de marketing automation et de service client et réflexion stratégique sur le CRM avec les marques).



Sophie Buresi Gallay,
Global Data & CRM Factory
Director, Groupe Etam

Toutefois, en abordant uniquement le sujet sous l'angle business au début, le groupe s'est rapidement heurté à des difficultés, notamment de qualité et d'industrialisation de la plupart de projets initiés. Et pour cause, la data est un sujet complexe et transversal, touchant toutes les fonctions de l'entreprise et nécessitant un écosystème adapté en termes de technologies, de compétences et de gouvernance.

Il est donc devenu évident que la transformation devait passer par une réflexion globale, incluant un volet « fondationnel » fort. La création de mon rôle il y a 1 an et demi s'inscrit dans cette volonté de structurer une démarche data avec un plan sur plusieurs années. Même si le groupe avait pris conscience de son retard sur les fondations, la réalité était bien plus complexe. Une des premières étapes a donc été de créer un Data Office pour rassembler

les talents, restructurer les équipes et les compléter lorsque certaines compétences manquaient.

CRÉER DE LA VALEUR BUSINESS ET ÉTABLIR DES FONDATIONS SOLIDES

Dans le cadre de cette transformation, j'ai voulu éviter que le **Data Office** poursuive uniquement un ROI technique et se perde dans un travail de refonte d'infrastructure. L'objectif principal est de débloquer la roadmap métier et d'être en capacité de livrer des cas d'usage qui valorisent notre donnée. Nous avons donc cherché à créer de la valeur dès la première année, en identifiant les cas d'usage réalisables en matière de pilotage opérationnel, d'optimisation business et d'exploration de nouvelles sources de performance (notamment grâce à l'IA).

ETAM EN CHIFFRES



+880 millions de chiffre d'affaires



+5 600 collaborateurs



+1500 magasins dans 57 pays



5 marques (Etam, Maison 123, Undiz, Livy, Ysé)

PRENDRE LE VIRAGE DE LA DATA : UNE NÉCESSITÉ STRATÉGIQUE

Le groupe Etam a toujours été porté sur l'innovation, en particulier sur tout ce qui a trait à l'expérience client et au digital, mais historiquement un peu moins sur la data. Certains collaborateurs travaillaient bien sûr sur des projets data depuis de nombreuses années, mais il n'y avait pas de stratégie ni d'organisation data à proprement parler.

Depuis quelques années, le groupe observe une nouvelle dynamique concurrentielle avec la montée en puissance sur la lingerie d'acteurs tels que Inditex et H&M, l'arrivée sur le marché français de concurrents étrangers (Calzedonia, Intimissimi...) ainsi que des géants de la tech (Shein, Zalando...). Dans ce contexte, la crise du COVID a été un point de bascule pour décider le groupe à véritablement prendre le virage de la data.

En parallèle de cette roadmap métier, nous avons établi une roadmap pour élaborer les fondations data nécessaires aux cas d'usage :

- Organisations & compétences** : transformer une organisation ne se fait pas en un jour. Il ne s'agit pas seulement de recruter, mais aussi de rassembler des équipes qui ne travaillaient pas forcément ensemble, de revoir leurs missions, et d'installer une nouvelle façon de penser et de collaborer. Au-delà des seules équipes techniques.
- Socle technologique** : l'écosystème **on premise** a limité l'industrialisation des POC, notamment du fait de ses limites en termes de puissance de calcul et de scalabilité. Nous avons donc revu l'approche technologique et lancé un projet de data platform avec Snowflake, d'abord pour la partie Analytics. En effet, une migration Cloud complète aurait pris environ 2 ans, c'est pourquoi nous avons privilégié le Cloud en

surcouche de notre infrastructure existante pour gagner du temps sur la livraison des cas d'usage. Ce projet de data plateforme n'est qu'un axe d'une roadmap de rationnalisation et de consolidation de l'architecture data groupe.

- Data gouvernance** : la gouvernance des données est au cœur de toute stratégie data. Ce n'est pas un projet mais un concept et un mode de gestion de la donnée dont la mise en place exige des changements organisationnels profonds, touchant à la fois les processus et l'outil. Cependant, nous avons choisi de la décaler légèrement dans le temps car cela ne nous empêche pas de lancer les premiers cas d'usage.

Ces deux roadmaps interdépendantes structurent notre stratégie data sur les deux à trois prochaines années. En 2024, 70 % de nos efforts sont consacrés aux fondations et 30 % à la valorisation business. J'estime que ce ratio évoluera à 50/50 en 2025, puis basculera en faveur de la data value à partir de 2026.

DES DONNÉES ANALYTIQUES AUX DONNÉES OPÉRATIONNELLES

La mise en place de la plateforme Snowflake nous a libérés de toutes les contraintes sur la donnée analytique. À ce jour, la plateforme comprend environ 60 % de notre patrimoine Data et inclut des données essentielles, référentielles et transactionnelles, telles que la donnée client, magasins, produits, ventes offline et online, stocks etc. Nous avons organisé l'intégration des 40% restant en deux grandes étapes entre début 2025 et la fin du S1 2026.

Derrière l'aspect technique de la migration, le Data Office intervient également dans la **réflexion sur le pilotage de la performance et pilotage de la performance et de l'optimisation**. Sur le pilotage



Nous souhaitons donc mettre en place une stratégie MDM, mais il s'agit là d'un chantier avec de fortes implications en termes d'architecture”

La transformation est moins avancée s'agissant des **données opérationnelles**. Si certaines bases nous servent, de facto, de référentiels (par exemple notre base Oracle, qui est notre référentiel CRM), nous n'avons pas encore d'approche structurée et partagée sur le sujet.

Prenons la donnée produit par exemple, une donnée qui ne devrait pas faire débat. Et pourtant c'est une donnée qui est alimentée, modifiée et consommée à plusieurs endroits au sein du SI, résultant finalement en une multitude de données produits, sans vérité unique pour le groupe, sans vérité unique même par équipe.

Nous souhaitons donc mettre en place une véritable **stratégie MDM** (Gestion des Données de Références), mais il s'agit là d'un chantier complexe, avec de fortes implications en termes d'architecture, qui va bien au-delà de la seule équipe data car il englobe tous les domaines applicatifs et nécessite la forte collaboration des équipes métiers.

de la performance en particulier, nous partions d'une situation où il y avait finalement assez peu de coordination, d'alignement entre les marques du groupe, peu de challenge et de direction des équipes data historiques. Entre les marques du groupe, et peu de challenge et de direction des équipes data historiques. Compte tenu du volume de données (ne serait-ce que sur les référentiels produits, 2 saisons par an et des milliers d'articles par saison), nous avons donc entrepris un travail très important pour aligner et uniformiser les modes de consommation de la donnée, les indicateurs et, in fine, optimiser notre utilisation de la plateforme Snowflake. Nous sommes également en train de travailler sur l'ensemble de la roadmap d'Analytics avancé (ML et GenAI), en nous concentrant sur les principaux enjeux stratégiques du groupe.

- **Data Analyst** : la data analyse n'a de sens que si elle est très proche du métier. C'est pourquoi nous plaçons cette compétence auprès des marques, sur des sujets opérationnels. Nous conservons aussi des Data analysts au niveau groupe pour mener des études avec une certaine hauteur de vue (par exemple sur l'évolution du parc magasins).

Ces chantiers sont sous la responsabilité du manager data gouvernance du groupe, dont la roadmap se structure en deux directions :

- **De manière Top-down** : optimisation de chaque domaine data, domaine par domaine (audit du cycle de vie de la donnée et des usages, élaboration d'une vision cible et mise en place de cette vision par étapes).
- **De manière Bottom-up** : identification de cas d'usage de data gouvernance dont la résolution apporte une vraie valeur rapide aux équipes métiers (souvent sur des questions d'accès ou de qualité).

Et qui repose sur un socle de gouvernance établi et partagé (process, outillage, organisation etc.)

INTERNALISER LES COMPÉTENCES DATA : UN ENJEU DE PÉRENNITÉ

Pour assurer la maintenance et l'évolution de la plateforme data, nous devons asseoir un **socle organisationnel solide**. Or, nous nous appuyons beaucoup sur des freelances et des partenaires. Même si l'externalisation est inévitable dans une certaine mesure (le marché va dans ce sens), nous devons internaliser certaines compétences afin de ne pas prendre le risque de voir augmenter notre dette technologique dans des proportions trop importantes. Nous avons donc un fort enjeu de recrutement sur les prochaines années : des profils techniques mais aussi des profils technico-fonctionnels chargés d'une réflexion stratégique sur la valorisation de la donnée au sein des métiers. En effet, ces profils sont rares mais ils sont pourtant indispensables pour conduire notre transformation data.

TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE : REDONNER DE L'AUTONOMIE AUX MÉTIERS

Historiquement, les ressources data avaient été centralisées à la DSI, pour des questions de gestion de la compétence, mais privant les équipes métiers d'autonomie et d'agilité au quotidien. Nous souhaitons évoluer vers un modèle de **fédération intermédiaire**, où les compétences data seraient réparties entre le Data Office et les métiers, et dans lequel un fort ownership sur la donnée serait redonné aux équipes métiers. Avec la création de deux profils :

- **Data champions/data owners** : présents au sein de chaque marque, ils relaient les demandes et apportent leur expertise fonctionnelle sur la qualité des données, tout en contribuant à l'acculturation des équipes.



INTERVIEW

Sophie Buresi Gallay,
Global Data & CRM Factory
Director, Groupe Etam

INTERVIEW

Bouzid Ait Amir est Chief Data Officer d'Intermarché et Netto, les enseignes alimentaires du Groupement Les Mousquetaires.

En poste depuis 2019, il revient sur la migration cloud et la structuration de la démarche Data du Groupement, ainsi que sur l'organisation des projets Data et IA.



Bouzid Ait Amir,
CDO, Intermarché & Netto

INTERMARCHÉ & NETTO EN CHIFFRES



32 milliards de
chiffre d'affaires



+ 1700
collaborateurs



+ 2800 points de
vente dans 4 pays

LE DATA OFFICE D'INTERMARCHÉ & NETTO

En tant que directeur data pour les enseignes Intermarché et Netto, je supervise une équipe d'environ 85 personnes structurée autour de quatre axes principaux :

- **Data Analytics et Data Science** : ces équipes apportent des analyses et des modèles pour répondre aux besoins métiers.
- **Product Management Data** : ce pôle agit comme un pont entre les métiers et l'IT au travers d'une Data Factory regroupant des ressources Data et IT. Il est structuré en product lines gérées par deux product managers, qui coordonnent des product owners (PO) responsables de sujets spécifiques.
- **Data Gouvernance** : nous avons initié les premières étapes de gouvernance data à travers la mise en place d'une comitologie et le déploiement d'un outil dédié (DataGalaxy) pour garantir la qualité et l'accessibilité des données en coordination avec la Gouvernance Groupement Mousquetaires.
- **Pôle Référentiel & Fichier** : cette équipe d'une cinquantaine de personnes produit les données "fiches produits" et les catalogues commandables, essentielles pour les points de vente.

Au-delà du Data Office, d'autres entités telles que le service Études et le service Marketing- font de la data, mais leur approche est centrée sur leurs besoins métiers. Le Data Office, quant à lui, met en place des socles, instaure des pratiques communes et accélère la valorisation transversale de la donnée.

MIGRATION VERS LE CLOUD ET STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE DATA

En 2019, nous avons amorcé une transformation majeure en migrant une partie de nos données vers le **cloud Azure**, en partenariat avec Microsoft et Accenture. Cette initiative répondait à un triple constat : avoir une meilleure accessibilité et valorisation de nos données, le besoin d'évoluer face à nos concurrents ayant déjà engagé des partenariats similaires et l'absence de compétences internes suffisantes pour gérer le cloud ou développer des produits data. Ce partenariat a permis d'accélérer notre montée en compétences tout en posant les bases d'une stratégie data pérenne.

C'est dans ce contexte qu'ont été créés la **Direction Data** et la **Data Factory**. Cette dernière est composée de collaborateurs issus de la Direction Data (métiers) et de notre IT et regroupe environ 120 collaborateurs, combinant une partie de mon équipe ainsi que des profils IT (Data engineers, DevOps et responsables applicatifs). En tant que directeur Data,

je pilote la stratégie et la valeur business des produits data, tandis que la DSI pilote les aspects IT pour développer ces produits.

AJUSTEMENT DE LA STRATÉGIE DATA

Initialement, nous avons privilégié une **approche centrée sur les cas d'usage à fort ROI** pour démontrer rapidement la valeur de nos investissements dans la Data. Cependant, cette stratégie s'est avérée inefficace : la mutualisation de l'ingestion et de l'exploitation des données était difficile, et le fonctionnement en silos persistait. De plus, la maîtrise insuffisante de notre stack cloud par les équipes entraînait des pertes de temps significatives, comparées aux performances de nos solutions Legacy.

Nous avons donc repensé notre stratégie en priorisant la **gouvernance et la structuration des données** afin d'adosser les cas d'usage sur de la **Golden Data**. Ce changement de stratégie a également marqué la fin de notre partenariat avec Accenture, ce qui nous a permis de gagner en autonomie. Désormais, la direction Data et la DSI pilotent conjointement la Factory, avec des ressources internes et des sous-traitants sélectionnés pour répondre à nos besoins. Nous gardons cependant un lien fort avec Microsoft, qui nous aide à faire évoluer notre stack Data.

“

Nous avons repensé notre stratégie en priorisant la gouvernance et la structuration des données afin d'adosser les cas d'usage sur de la Golden Data”

RATIONALISATION ET ÉVOLUTION DE LA STACK DATA

Le socle principal de notre stack technique est Azure. Nous avons développé en interne l'ensemble des chaînes CI/CD et ML Ops, et mis à disposition des métiers des outils comme MicroStrategy et PowerBI pour la data visualisation. Historiquement

focalisés sur Azure ML, nous avons progressivement adopté Databricks, qui couvre désormais 90 % de nos cas d'usage. Cette transition, motivée par les capacités de Databricks à répondre à nos besoins de développement, a également entraîné des ajustements, notamment le déploiement d'outils de catalogage pour renforcer notre gouvernance technique et financière.

En parallèle, nous nous engageons dans une démarche de décommissionnement progressif des solutions Legacy, comme Teradata et Oracle. Une squad dédiée de la Factory est chargée de ce processus : elle identifie les reportings encore actifs sur Teradata et s'assure de la disponibilité des données dans Azure en réalisant les migrations nécessaires. Lorsque les données sont absentes de notre socle, elles sont ingérées selon les standards de la Factory pour une réutilisation optimale.

DEUX VOIES POUR DÉPLOYER LES PROJETS DATA

Chez Intermarché alimentaire, nous avons deux approches distinctes pour répondre aux besoins data :

- **Le Data Office** : nous gérons les demandes ponctuelles, comme la création de reportings ou l'extraction de données. Ces besoins, souvent spécifiques et immédiats, sont directement pris en charge par nos data scientists et data analysts.
- **La Data Factory** : pour des projets plus conséquents et structurés, nécessitant le développement de produits data, les directions métiers passent par la Data Factory. Ce point d'entrée centralise la gestion des projets à forte valeur ajoutée, soumis préalablement à un comité d'investissement. Ce dernier valide le budget et le ROI attendu avant que la squad dédiée prenne en charge le développement et la livraison.

Ces deux voies, bien distinctes dans leurs temporalités et objectifs, nous permettent de

“

Une équipe Data n'a pas vocation à faire des extractions toute la journée”

Dans cette optique, nous avons investi dans un **socle de données documenté et activable**. Ces derniers peuvent désormais créer leurs propres sets de données et les intégrer. Nous souhaitons aussi renforcer notre **gouvernance de la donnée**, avec des **data owners** dans chaque direction métier et une comitologie stricte pour éviter toute désorganisation

répondre efficacement à des besoins variés, tout en maximisant l'impact de nos investissements data.

ADAPTATION DE LA MÉTHODE AGILE

La Data Factory fonctionne sur un modèle d'organisation Agile. Cependant, les **spécificités et imprévus inhérents aux projets data** font qu'il n'est pas possible d'appliquer l'Agilité "by the book". Nous constatons régulièrement des écarts entre l'expression initiale des besoins métiers et l'état des données disponibles. Une documentation insuffisante et une gouvernance perfectible nous obligent à investir du temps dans l'exploration et la reconstruction des données, retardant ainsi le démarrage effectif des projets. Par ailleurs, l'Agilité suppose d'impliquer des Business owners dans les squads. Or, nous n'en sommes pas encore là : les métiers sont conviés à certaines étapes clés (par exemple les "Demo Days") mais ne s'approprient pas totalement les projets, ce qui allonge le temps d'exploration de la data.

ACCÉLÉRER SUR L'AUTONOMISATION DES MÉTIERS ET LA GOUVERNANCE

Notre priorité est **d'accélérer sur l'autonomisation des métiers** pour que mes équipes puissent se concentrer sur des projets à plus forte valeur. En effet, je considère qu'une équipe Data n'a pas vocation à faire des extractions toute la journée ; c'est aux métiers de faire leurs extractions, ce qui suppose d'avoir accès à une donnée de qualité.

“IADOPT” : LE POINT D'ENTRÉE DE TOUS LES SUJETS IA

L'arrivée de l'IA générative met en lumière le besoin de **Golden Data**, ce qui fait écho à notre projet Vision, un socle de données créé pour alimenter tous les projets data et IA. Pour structurer les projets IA à l'échelle du Groupement, nous avons mis en place **IAdopt**, une comitologie qui est le point d'entrée de tous les projets IA. IAdopt valide la cohérence de l'approche et fournit des orientations techniques, mais la décision finale appartient aux métiers. Exemples de projets IA :

- **Knowledge Management du pôle Référentiel** : pour éviter les "pertes de connaissances" au sein du pôle Référentiel (fiches produits), nous avons déployé un Bot pour accompagner les nouveaux arrivants. Ce projet a été réalisé en 2

mois, et une initiative similaire est en cours pour les Ressources humaines (Bot pour répondre aux questions fréquentes des collaborateurs (congés, droits spécifiques, etc.).

- **E-commerce** : nous avons intégré une IA générative à notre site de e-commerce afin d'enrichir les descriptifs produits.
- **Expérience client (Bricorama)** : Une IA générative propose aux clients un parcours personnalisé pour leurs projets de travaux. Elle identifie les produits nécessaires et fournit des recommandations sur les couleurs, styles, matériaux, etc.

Pour Intermarché et Netto, c'est le Data Office qui pilote de bout en bout les projets d'IA générative, tandis que les autres enseignes du groupement bénéficient d'une équipe IT dédiée.

INTERVIEW

Bouzid Ait Amir,
CDO, Intermarché & Netto



INTERVIEW

Entreprise familiale née il y a 25 ans, le Groupe Odalys passé progressivement du statut d'hébergeur touristique à celui d'acteur multi-métiers, est aujourd'hui le leader français de l'immobilier géré : hébergement touristique, résidences et établissements 100 % hôteliers, appart'hôtels, résidences étudiantes, résidences séniors, etc.

Responsable du pôle Data du groupe Odalys depuis mai 2022, Gaëtan Muller est chargé de définir et de mettre en œuvre la roadmap data.



Gaëtan Muller,
Responsable pôle Data, Odalys

DES COMPÉTENCES DATA RÉPARTIES AU SEIN DU GROUPE

Le pôle Data, dont j'ai la responsabilité, est constitué d'une équipe de trois personnes sur le périmètre DSI. Une dizaine de collaborateurs sont également répartis dans différentes directions, majoritairement au sein du pôle Revenue Management. Ce pôle a pour fonction d'optimiser la marge de l'entreprise, notamment à travers l'analyse de données : c'est dans ce domaine que les premiers chantiers data ont vu le jour dans le groupe. Aujourd'hui il se consacre davantage à la partie techno, et de moins en moins à la partie analyse.

ROADMAP DATA : METTRE EN PLACE UNE MODERN DATA STACK

Reprendre le contrôle

Pendant longtemps, Odalys était associé à un seul éditeur (SAS) et son activité (séjours de vacances) se limitait à ce que l'application permettait de faire. La trajectoire du groupe nous a conduit à questionner nos usages data, et donc à ne plus être dépendant de ce que les logiciels tiers permettent de faire.



Les technologies vieillissantes posent des problèmes pour attirer les jeunes talents, mais aussi en termes d'interopérabilité”

ODALYS EN CHIFFRES



300 M de chiffre d'affaires



1300 collaborateurs



2M de vacanciers européens accueillis chaque année



550 établissements en France et en Europe du Sud

Nous avons donc entrepris de moderniser notre infrastructure data, notamment dans la récupération des données avec Airbyte et la planification des flux de travail avec Airflow. Et nous allons également changer notre outil de reporting pour aller sur PowerBI. Mais une plateforme data sans compute, c'est un assemblage de modules qui ne sert pas à grand chose.

De plus, les technologies vieillissantes posent des problèmes pour attirer les jeunes talents, mais aussi en termes d'interopérabilité. Nous avons des enjeux de performance et de scalabilité que nous voulons adresser en nous tournant vers des outils cloud ready (voire IA ready). Notre démarche est de choisir ce qui se fait de mieux en minimisant les coûts (notamment en intégrant des briques open source) afin de répondre à nos besoins actuels et futurs.

Mettre en place un environnement technique cohérent

Nous utilisons encore SAS pour l'analyse de données, mais cet outil montre des limites, notamment pour récupérer des données non structurées de différents systèmes. Le fait de mettre en place un environnement technique cohérent va simplifier la récupération de données.

STRATÉGIE D'ACQUISITION ET COMPLEXITÉ CROISSANTE DU SI

Je suis arrivé chez Odalys avec pour mission de moderniser l'ensemble de la data stack afin de répondre aux enjeux auxquels le groupe fait face. Le groupe mène une stratégie d'acquisition et de diversification depuis une dizaine d'années. Cette

évolution a eu pour effet de multiplier les logiciels spécifiques (gestion du planning, réservations...), et donc de complexifier l'intégration des données. Dans le même temps, les besoins en analyse de données se sont intensifiés, tant pour la production que pour le pilotage de projets. Même si nous avons plusieurs collaborateurs experts sur la data, le groupe n'a pas une culture tech avancée.

INTERVIEW

Gaëtan Muller,
Responsable pôle Data,
Odalys

Faire évoluer la gouvernance et les pratiques métiers

Une fois les données des différents SI récupérées, se pose la question des pratiques métiers : comment souhaitent-ils travailler avec les données ? Cette problématique est technique mais aussi et surtout humaine. En effet, il faut composer avec l'inertie des méthodes et processus, les budgets disponibles, les compétences, etc. Le choix d'une plateforme Data Cloud est donc une réponse technique basée sur une réflexion de fond sur le facteur humain.

Convaincre les collaborateurs

Pour convaincre les collaborateurs de la pertinence de la solution centralisée Snowflake, j'explique les possibilités offertes en termes de croisement des données. Cela permettra de simplifier nos projets (pas besoin de coder pour appeler une API externe depuis SAS), et donc d'accélérer le time-to-market.

ACCOMPAGNEMENT SNOWFLAKE EN AVANCE DE PHASE

Dans le cadre d'un accompagnement en avance de phase, Snowflake nous a ouvert l'accès à sa plateforme et aidé à réaliser un premier cas d'usage Data & IA sur l'analyse et la synthèse des avis clients sur un périmètre de 150 résidences. Jusqu'à présent, les équipes d'exploitation suivaient les notes et récupéraient manuellement les avis, les traitaient dans un fichier Excel et rédigeaient 150 emails mensuels à destination des directeurs régionaux.

Nous avons testé le LLM de Snowflake pour récupérer les notes et les avis, les synthétiser et générer automatiquement les emails internes en fournissant des insights, des synthèses de verbatims, des pour action, etc. Au lieu de mobiliser un 1 ETP sur 2 ou 3 jours, l'outil produit un rapport quasi instantanément.

Nous avons produit cet outil de reporting en une demi-journée avec la plateforme et l'accompagnement d'un ingénieur Snowflake, alors que ça nous aurait pris une dizaine de jours sans cet outil. Avec Snowflake, nous passons de la production de données à des fins d'analyse à la production de données à des fins opérationnelles.



INTERVIEW

Cédric Packowski est à la tête de la Data Intelligence Factory de Vertbaudet depuis 2017.

Architecte de la refonte de l'infrastructure data de l'entreprise, il place les enjeux business au cœur de la transformation data de l'entreprise, en priorisant les cas d'usage orientés clients.



Cédric Packowski,
Head of Data Intelligence Factory,
Vertbaudet

infrastructure data sans avoir une équipe unie. Cette restructuration a donc consisté à **réunir les équipes data IT et les équipes data métiers**, pour éviter le silotage et les frictions, problématique classique

que de nombreuses entreprises connaissent. D'une certaine manière, le projet de refonte de l'infrastructure data nous a servi de prétexte pour mener cette transformation organisationnelle.

“

La maîtrise technique ne suffit pas ; il faut que chaque profil data ait une âme de commerçant”

VERTBAUDET EN CHIFFRES



330 millions de chiffre d'affaires



1200 collaborateurs



3,5 millions de clients en Europe



145 millions de visiteurs par an sur ses sites web

UN PROJET DE REFONTE COMPLÈTE DE L'INFRASTRUCTURE DATA

J'ai intégré Vertbaudet dans un contexte de transformation digitale en 2017. Après avoir modernisé notre plateforme e-commerce, nous avons revu nos systèmes d'information et notamment notre ERP pour basculer sur une technologie du marché SAP, un vrai projet d'entreprise qui a pris près de 3 ans.

Une fois ce socle établi, nous avons pu nous consacrer pleinement à la mise en place de 2 projets tournés sur la création de valeur :

- La mise en place d'une plateforme marketplace
- La refonte complète de notre infrastructure data et c'est dans le cadre de ce projet que nous avons initié notre collaboration avec Snowflake

DATA INTELLIGENCE FACTORY : UNE ORGANISATION DATA CENTRÉE SUR LE BUSINESS

Pour mener à bien le projet de **refonte de notre infrastructure data**, nous avons commencé par le volet organisationnel en créant en 2022 la **Data Intelligence Factory**. En effet, nous avons considéré qu'il aurait été vain de refondre notre

Le fait d'unir ces deux équipes a permis de les aligner sur une **roadmap unique, avec une seule temporalité**. La Data Intelligence Factory réunit aujourd'hui une vingtaine de personnes dans tous les métiers de la data : Web Analyse, Data Analyse, Data Science, Data Engineering, Dataviz et Insight. Et lorsque je recrute des profils data, je veille à ce qu'ils aient une **appétence pour le business**. La maîtrise technique ne suffit pas ; il faut que chaque profil data ait une âme de commerçant.

RATTACHEMENT DE LA DATA INTELLIGENCE FACTORY À LA DAF

À l'origine, la Data Intelligence Factory était rattachée au e-commerce, mais les besoins de valorisation de la donnée sont désormais plus larges (logistique, produit, finance, relation client, magasins...) aussi le choix a été fait de nous affilier à une direction plus transversale. Le rattachement à la DAF permettra de rééquilibrer notre support aux différentes directions. Aujourd'hui, la Data Intelligence Factory est au cœur de toutes les directions et constitue l'épicentre de toutes les décisions stratégiques chez Vertbaudet.

RENDEZ LA DATA ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

Un de nos principaux défis est de rendre la data accessible au plus grand nombre. Cette approche répond à une réalité : les demandes autour de la data sont de plus en plus nombreuses et variées.

En formant des utilisateurs avancés parmi les métiers, nous cherchons à élargir notre cercle de compétences tout en renforçant l'autonomie des équipes pour mieux répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Dans cette optique, nous avons segmenté nos utilisateurs en trois catégories : **doers, miners, et consommateurs**. Ce dernier groupe, qui inclut notamment les contrôleurs de gestion, fait actuellement l'objet d'un programme pilote pour monter en compétences sur des outils tels que **SQL** et **Dataiku**, en complément de Power BI. L'objectif n'est pas de faire d'eux des data analysts, mais de leur permettre d'aller au-delà des analyses classiques et de gagner en autonomie sur des tâches qui, jusqu'à présent, nécessitent l'intervention des experts de la Data Intelligence Factory.

GÉNÉRER UN ROI RAPIDE GRÂCE À LA DONNÉE CLIENT

Pour obtenir des budgets, il faut démontrer un ROI. C'est pourquoi nous avons initié la **refonte de notre infrastructure data avec des cas d'usage sur la donnée client** (avant de traiter le domaine produit et la logistique). Pour ce faire, nous avons réuni 70 profils, tous domaines confondus, afin d'imaginer le "parcours rêvé" de nos personas. Ce travail a fait émerger 280 cas d'usages, qui nous ont permis d'identifier les prérequis techniques pour les réaliser. C'est ainsi que notre collaboration avec Snowflake a commencé.

INTERVIEW

Cédric Packowski,
Head of Data Intelligence
Factory, Vertbaudet

Le premier cas d'usage mis en production consistait à améliorer notre ciblage pour faire des promotions personnalisées. Sachant qu'environ 50% de nos clients reçoivent nos emails et qu'ils ouvrent en moyenne 1 email sur 10, l'enjeu était de compenser ces biais grâce à un bandeau personnalisé sur toutes les pages de notre site web. Résultat : cette action a augmenté le taux de conversion de 19 %, ce qui représente une marge incrémentale colossale.

IDENTIFIER ET SÉLECTIONNER LES CAS D'USAGE AVEC LES MÉTIERS

Après avoir démontré un ROI rapide avec des cas d'usage orientés client, nous avons structuré un processus rigoureux pour identifier et prioriser les initiatives. Tous les quinze jours, la Data Intelligence Factory organise une **réunion de pitch**, ouverte à l'ensemble de l'entreprise. Chaque collaborateur peut y présenter un projet en s'appuyant sur un canevas précis détaillant les objectifs, le ROI attendu, les prérequis et les ressources nécessaires. Dans ce cadre, mon rôle est d'accompagner ces porteurs de projets dès l'amont, en pointant les faiblesses de leur proposition et en affinant les chiffages pour garantir la clarté et la pertinence des présentations.

“

Tous les quinze jours, la Data Intelligence Factory organise une réunion de pitch, ouverte à l'ensemble de l'entreprise”

Une dizaine de projets émergent de chaque session et sont notés selon quatre critères : **gain, délai, charge et caractère obligatoire**. Ces projets sont ensuite soumis à une revue mensuelle avec le CODIR, où toutes les propositions sont discutées. Le CODIR, s'appuyant sur nos évaluations, sélectionne alors les cas d'usage qui apporteront le plus de valeur à l'entreprise.

L'IA PRÉdictive POUR EXPLOITER AU MIEUX LES DONNÉES

Le terme "IA" est galvaudé, mais le fait est que nous faisons du machine learning à des fins prédictives depuis toujours. Aujourd'hui, nous avons plusieurs algorithmes qui tournent sur notre plateforme Snowflake et notre outil de data science, Dataiku. Ce duo technologique permet de traiter des volumes massifs de données et de développer des modèles prédictifs puissants pour personnaliser l'expérience client et optimiser nos offres. Un des grands défis de Vertbaudet réside dans la **diversification de**

nos univers produits, en réponse à l'évolution démographique en France. Avec moins de naissances, nous élargissons notre spectre d'activité au-delà du prêt-à-porter enfant, qui représente environ 60 % de notre chiffre d'affaires. Nous nous développons sur des segments tels que la puériculture, les jouets, la maison et les vêtements pour femmes enceintes. Grâce à l'IA, nous identifions les univers à fort potentiel et croisons ces analyses avec notre marketplace pour maximiser leur impact.

Snowflake joue un rôle central dans cette démarche. Sa puissance de calcul et sa flexibilité nous permettent de traiter des milliards de lignes de données en quelques minutes. Ce changement radical par rapport à nos anciennes infrastructures illustre la promesse tenue de cette plateforme : simplicité, scalabilité et efficacité. Avec 20 000 qualificatifs clients calculés toutes les heures et près de 600 ciblages de campagnes par jour, la personnalisation du parcours client est une réalité chez Vertbaudet. Aujourd'hui, l'IA est un levier clé pour répondre aux attentes de nos clients et soutenir notre croissance.



PARTIE 3

Applications concrètes : zoom sur les cas d'usages



Introduction : Parole d'expert

Jade Le Van,
Principal Sales Engineer,
Snowflake

**Jennifer Daniell
Belissent,**
Principal Data
Strategist, Snowflake

MAXIMISER L'IMPACT DES DONNÉES DE L'ENTREPRISE: MODE D'EMPLOI

L'objectif principal d'un Chief Data Officer est de maximiser la valeur stratégique des données au sein de l'organisation en alignant leur gouvernance, leur qualité, et leur exploitation avec les objectifs métiers, tout en garantissant leur sécurité. Mais comment atteindre cet objectif ambitieux ? Voici un guide pratique structuré autour des phases essentielles de planification, développement et production des initiatives data.

1. Prioriser les cas d'usages en fonction de l'effort et de l'impact

La clé d'une transformation par les données réussie réside dans une priorisation rigoureuse des cas d'usages. Plutôt que de se disperser, les entreprises les plus efficaces se concentrent sur des projets à fort impact, offrant le meilleur ratio effort / impact.

Prenons l'exemple concret d'un acteur européen de la distribution de proximité, qui a commencé par trois cas d'usages à l'impact maximal: l'assortiment et le pricing adaptés au profil de chaque magasin (+10% d'EBITDA), et la planification des ouvertures de nouveaux magasins basée sur un modèle interne (+40% de magasins ouverts dès la première année à taille d'équipe constante). Cette priorisation par la valeur leur a permis de sécuriser l'adhésion de la direction générale, mais aussi de toute l'organisation, pour enclencher leur projet de transformation et justifier les investissements futurs.

- La priorisation se poursuit bien au-delà des premiers projets. On voit apparaître, dans les grandes organisations, le rôle de Business Relationship Manager qui consolide en continu les sujets remontés par les équipes métiers. Un Product Manager ou un Product Owner priorise ensuite les besoins au sein d'une roadmap produit.



2. Impliquer les métiers dans le processus de développement

Une transformation data réussie repose sur une collaboration étroite entre les équipes métiers et techniques, d'où l'émergence des rôles de *Business Relationship Manager* au sein des équipes data pour faire le lien avec les besoins métiers.

Si l'implication des métiers a toujours été le point de départ et d'arrivée des projets IT selon le modèle de cycle en V, l'approche data product de par sa composante incrémentale faite de feedbacks fréquents et d'amélioration continue, change la donne. Cela limite le risque d'aboutir à un résultat qui ne satisfait pas le besoin, mais demande une implication plus forte des métiers, orchestrée par des *Product Owners*.

L'enjeu est d'autant plus important sur les sujets d'IA générative, où la qualité des réponses fournies, par exemple dans le cadre d'un projet de RAG (*Retrieval Augmented Generation*), dépend de la base de connaissances dont la responsabilité est côté métier.

3. Promouvoir et monitorer l'usage des data products

Une fois en production, le succès d'un projet data repose sur son adoption. Au-delà des fondamentaux techniques assurant la pertinence des analyses et

recommandations fournies, la mise en place d'un plan de communication et de formation adéquats font partie intégrante du travail des *Product Managers* et *Product Owners*.

L'adoption doit ensuite être mesurée par des métriques comme le nombre d'utilisateurs actifs et la fréquence d'utilisation, mais aussi en suivant les actions prises grâce aux données via un système de *feedback loop* facile à implémenter dans des applications data. Cela permet de vérifier que le produit répond aux besoins des utilisateurs finaux et qu'il génère un impact tangible sur les processus métiers. L'idéal pour augmenter l'adoption est de mesurer cet impact en termes de revenus additionnels, d'économies générées ou d'amélioration de l'efficacité par rapport à une situation antérieure.

Cette mesure de la valeur créée doit s'accompagner d'un monitoring des coûts, pour s'assurer que le ratio reste largement positif au cours du temps. La capacité de suivre les coûts par projets est importante, soit de façon native depuis une interface soit en construisant ses propres reportings grâce à l'utilisation de *tags* projets.

En somme, maximiser l'impact des données de l'entreprise ne s'improvise pas. Cela nécessite une stratégie claire, une collaboration étroite entre métiers et équipes techniques, et un suivi continu des usages et des coûts.

INTERVIEW

À la tête du département Operations Research, Data Science & Data Strategy de Air France-KLM, Julie Pozzi présente sa stratégie Data & IA pour réinventer les métiers de la compagnie aérienne et leur donner plus d'autonomie à travers un modèle Hub & Spoke.

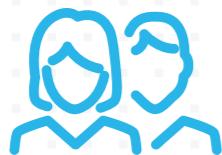


Julie Pozzi,
Head of Operations Research,
Data Science & Data Strategy,
Air France-KLM

AIR FRANCE-KLM EN CHIFFRES



30 milliards de chiffre d'affaires



+76 000 collaborateurs



875 000 tonnes de fret transportées en 2023



94 millions de passagers transportés en 2023

UNE STRATÉGIE DATA & IA POUR RÉINVENTER LES MÉTIERS

La data est au cœur de l'activité d'Air France, qui s'est dotée dès 1958 d'un département de recherche opérationnelle : à l'époque, cela consistait

à planifier manuellement le réseau, les équipages, les opérations, etc. Aujourd'hui, la data et l'IA sont omniprésentes dans une compagnie aérienne, et ce tout au long du parcours client : de la recherche de vol jusqu'à la planification des ressources aéroportuaires, en passant par le pricing des billets, la préparation et la maintenance des avions.

“

Il ne s'agit plus uniquement de soutenir les stratégies métiers, mais de les réinventer grâce aux possibilités offertes par la data et l'IA”

Mais l'enjeu a évolué : il ne s'agit plus uniquement de soutenir les stratégies métiers, mais de les **réinventer grâce aux possibilités offertes par la data et l'IA**. Cette vision a pris un nouvel élan après le COVID, qui nous a conduit à redéfinir notre stratégie data. Aujourd'hui, celle-ci est pilotée en centrale par trois équipes complémentaires :

- **Une équipe IT** chargée des infrastructures et de la livraison des projets.
- **Un Data & AI Office**, qui définit la stratégie Data et IA et pilote les cas d'usage pour l'ensemble des métiers. Ce dernier couvre également la gouvernance, les enablers technologiques, l'acculturation et la conduite du changement, essentiels pour démocratiser les usages de la data et de l'IA dans l'ensemble de l'organisation.
- **Une Data Factory**, moteur d'accélération de la transformation data et IA du groupe.

MIGRATION CLOUD ET DÉCOMMISSIONNEMENT DU LEGACY

Il y a deux ans, Air France-KLM s'est engagée dans un chantier ambitieux de migration vers le cloud, un projet complexe mais essentiel pour **moderniser ses infrastructures data et autonomiser les métiers dans l'exploitation des données**. Historiquement, nous avons bâti nos systèmes sur des technologies comme **Teradata** pour Air France et **SQL Server** pour KLM. Aujourd'hui, nous avons choisi **Google Cloud Platform (GCP)** comme plateforme unique pour centraliser nos données, ce qui marque une étape très importante dans notre stratégie.

Le principal enjeu réside dans la **migration des data warehouses et data lakes existants**, qui représentent plusieurs décennies de données historisées. Cette transition nécessite une gestion minutieuse en raison de la volumétrie et de la complexité des systèmes à migrer. Pour assurer la continuité des opérations, nous avons adopté une approche hybride : **les nouveaux projets démarrent directement sur GCP**, tandis que les systèmes existants sont progressivement migrés.

DATA FACTORY : LE LIEU DE VIE DE LA COMMUNAUTÉ DATA

Située au cœur du siège d'Air France, la Data Factory est le lieu de vie la communauté Data, où nous déployons trois types d'activités :

- **Formation et acculturation** : la Data Factory propose des formations adaptées à tous les profils, qu'ils soient experts, novices ou en reconversion. Ces sessions visent à démocratiser les usages de la data et de l'IA, en inspirant et en équipant les collaborateurs pour qu'ils intègrent ces outils dans leurs activités quotidiennes.
- **Data Viz Café** : ce service est le premier point d'entrée pour les collaborateurs cherchant à exploiter le patrimoine data d'Air France, qu'il s'agisse de données, de KPI, de dashboards ou d'autres produits data. Le Data Viz Café permet de désiloter les métiers et de leur donner plus d'autonomie en leur permettant d'accéder aux données et outils pour piloter leur activité.
- **Accompagnement des projets transverses** : la Data Factory prend en charge les projets complexes qui nécessitent une coordination transverse ou l'intégration de technologies émergentes. Par exemple, tous les cas d'usage liés à l'IA générative ont été centralisés au sein de la Data Factory depuis 2023. Cette centralisation permet de capitaliser sur une petite équipe d'experts, de développer des modèles réutilisables afin de les mettre à disposition de tous et de passer les projets d'IA générative à l'échelle.

GOUVERNANCE FÉDÉRÉE : RENFORCER LE HUB & SPOKE

Nous avons adopté une gouvernance fédérée, avec des équipes data centralisées qui fonctionnent en communauté pour définir les politiques, standards et bonnes pratiques applicables à l'ensemble des métiers. Nous souhaitons **renforcer ce modèle Hub & Spoke**, en donnant un degré d'autonomie suffisant aux métiers pour leur permettre d'exploiter les données, tout en respectant les règles définies au niveau central.

Dans cette optique, **chaque domaine métier est animé par un data officer**, coordonné par le **Data Office central**. Nous avons standardisé l'échange de données grâce à des **data delivery agreements**, garantissant une collaboration efficace et transverse entre les entités. Ce modèle favorise une exploitation optimale des données à l'échelle des métiers.

Cependant, un défi persiste concernant la **qualité des données dans les projets transverses**. Lorsque des cas d'usage impliquent des données issues d'autres

INTERVIEW

Julie Pozzi,

Head of Operations Research,
Data Science & Data Strategy,
Air France-KLM

entités, il reste difficile de répartir la responsabilité et les coûts de mise en qualité. Bien que des solutions soient généralement trouvées, ces délais ralentissent le time-to-market. Si les métiers investissent naturellement pour leurs propres besoins, la transversalité nécessite un alignement stratégique pour éviter ces frictions.

DÉPLOYER LES CAS D'USAGE DATA ET IA AU SEIN DES MÉTIERS

Chez Air France, les projets Data et IA ne sont pas isolés, mais intégrés directement dans les roadmaps de transformation des métiers. Chaque département dispose d'une enveloppe budgétaire annuelle pour financer ses initiatives, dont les projets Data et IA représentent une part significative. Ces projets, initiés en réponse à des ambitions métiers précises,

sont priorisés dans les backlogs métier avant d'être transmis aux équipes IT pour leur mise en œuvre.

Arbitrer les projets dans un contexte de budgets contraints

L'un des principaux défis réside dans la **priorisation des projets Data et IA**. Les projets d'IA traditionnelle, comme l'optimisation des ressources ou du réseau, bénéficient généralement d'un business case solide et immédiat, générant des millions d'euros en économies. À l'inverse, les projets d'IA générative, souvent axés sur des gains de productivité ou des améliorations qualitatives, présentent des retours sur investissement moins tangibles. Cela nécessite des arbitrages stratégiques, notamment entre des projets à forte valeur financière immédiate et des initiatives porteuses de transformation à long terme.

“

Les projets d'IA générative, souvent axés sur des gains de productivité ou des améliorations qualitatives, présentent des retours sur investissement moins tangibles”

GenAI : le Knowledge Management au service des agents en aéroport

Un cas d'usage emblématique est l'**outil de Knowledge Management destiné aux agents en aéroport**. Ces derniers, équipés de tablettes, peuvent accéder à une vaste base de connaissances, leur permettant de répondre rapidement et précisément aux questions des passagers. Cet outil améliore non seulement la **qualité de service** en réduisant les délais de recherche d'informations, mais aussi le **bien-être des agents** en diminuant leur stress face aux clients. Il intègre également une fonctionnalité de traduction instantanée, essentielle pour communiquer efficacement avec des passagers internationaux, notamment dans des hubs comme Roissy.

Chaque interaction des agents avec l'outil est évaluée via un système de feedback (pouce levé ou baissé), alimentant un processus d'amélioration continue géré par une équipe dédiée. Fait notable, ce projet a conduit non pas à une réduction, mais à un **renforcement des équipes chargées de la documentation**, afin d'en améliorer la qualité, et donc de maximiser l'impact de l'IA sur la qualité de service. Contrairement à certains outils d'IA traditionnelle dont l'objectif assumé est d'optimiser les ressources, les **outils basés sur l'IA générative peuvent, dans ce type de cas d'usage, renforcer la qualité de service sans réduire les effectifs**.



INTERVIEW

En tant que Chief Data Officer chez Elis, Aurélie Beauval Chochoy est responsable de la construction et de la mise en œuvre de la stratégie data de l'entreprise.

Son rôle est d'organiser la gouvernance des cas d'usage, choisir les technologies permettant de les mettre en œuvre, bref d'aider les équipes à mieux accéder à la donnée et à l'exploiter pour en retirer de la valeur pour l'entreprise.



Aurélie Beauval Chochoy,
Chief Data Officer, Elis

CENTRALISER LES DONNÉES DANS UN SI HÉTÉROGÈNE

Elis s'est développée par acquisition, et nous sommes aujourd'hui présents dans 30 pays, chacun ayant ses propres outils et spécificités. Il en résulte un système d'information extrêmement hétérogène, avec des données dispersées dans 18 systèmes différents, ce qui entraînait des difficultés sur le plan technologique, mais aussi en termes de gouvernance et d'efficacité organisationnelle.

Nous avons donc entrepris un projet de rationalisation du SI, avec pour objectif de passer dans un premier temps de 28 à 4 Laundry Management System (ndlr : les logiciels de gestion de l'entretien du linge et des vêtements professionnels pour les clients de Elis). Ne disposant pas des

ressources humaines pour adopter une approche data mesh, j'ai opté pour la centralisation des données du groupe. Dans cette optique, nous avons choisi Snowflake pour mieux valoriser nos données.

CAS D'USAGE : ENCADRER LA VARIATION DES PRIX

Suite à la crise du COVID, Elis a été confrontée à une perte de 25 % de son chiffre d'affaires, combinée à une augmentation significative des coûts, notamment en raison de la hausse des prix de l'énergie. Face à cette situation, il est rapidement devenu évident que notre stratégie de pricing n'était plus totalement adaptée au marché. Cela a déclenché une vague d'ajustement des prix à travers l'entreprise, et nous avions besoin de garantir que cette révision soit effectuée de manière homogène et cohérente entre les différents pays où nous opérons.

ELIS EN CHIFFRES



4,3 Mds de
chiffre d'affaires



56 000
collaborateurs



466 usines et centres
de distribution



400 000 clients

UNE ÉQUIPE DATA AU SERVICE DES ENJEUX BUSINESS

Mon équipe est rattachée au CIO d'Elis et se compose de plusieurs pôles :

- BI & Analytics : Data office & Data factory
- Intégration applicative : supervision des flux entre les systèmes
- Référentiel : Product Lifecycle Management et Product Information Management (qui inclut le data catalog).

La majorité de nos cas d'usage provient des métiers, et notre rôle est de permettre l'exploitation des données sur l'ensemble du périmètre pour répondre à ces cas d'usage le mieux et le plus vite possible.

En plus de répondre à ces demandes, je dois également m'assurer que les technologies déployées sont suffisamment puissantes pour nos besoins futurs, tout en limitant la dette technique.

Pour répondre à ce besoin, j'ai proposé un projet de transformation axé sur les 4 Laundry Management System principaux, couvrant un périmètre de 22 pays. Nous avons démarré ce projet en novembre 2022 avec Snowflake, qui nous a permis d'agrégier et d'harmoniser les données – articles, clients, facturation, etc. – deux fois plus vite, sur un périmètre deux fois plus large. Là où il aurait fallu 2 ans et demi pour traiter les données de 12 pays, nous avons réussi à intégrer celles de 22 pays en seulement 14 mois.

Cette rationalisation ne nous a pas seulement permis de gagner du temps sur ce cas d'usage, mais aussi de prouver que nous pouvions réutiliser les données centralisées sur Snowflake de manière efficace pour d'autres cas d'usage.

“

Là où il aurait fallu 2 ans et demi pour traiter les données de 12 pays, nous avons réussi à intégrer celles de 22 pays en seulement 14 mois”

INTERVIEW

Aurélie Beauval Chochoy,
Chief Data Officer, Elis

UN DATA CATALOG POUR UN LANGAGE COMMUN

Cette transformation a également mis en lumière la nécessité d'une meilleure compréhension des modèles de données par l'ensemble des équipes. En effet, les définitions de nos données n'étaient pas valables dans 100 % des cas. Par exemple, un "article" dans un système de supply chain peut avoir une signification différente dans un système de facturation ou de marketing. Cette hétérogénéité engendre des difficultés dès lors qu'on souhaite les exploiter pour un cas d'usage.

“

Avec le Data Catalog, nous centralisons non seulement la donnée, mais aussi l'intelligence qui permet de l'interpréter, facilitant la diffusion des informations à travers l'organisation”

Par exemple, un directeur d'usine peut désormais vérifier instantanément, dans son rapport PowerBI, la définition d'un terme ou les règles de calcul associées, sans avoir besoin d'envoyer plusieurs mails ou de dépendre d'une seule personne ayant la connaissance fonctionnelle.

En centralisant non seulement la donnée, mais aussi l'intelligence qui permet de l'interpréter, nous facilitons la diffusion des informations à travers l'organisation. Ce processus nous aide également pour la migration des données vers Snowflake, car nous sommes désormais capables de mieux comprendre et cartographier l'existant.

ACCULTURATION IA : POSER LES BASES POUR L'AVENIR

Bien que nous n'ayons pas encore de stratégie IA formalisée, il est clair que nous devons prendre

Pour remédier à cela, nous avons entamé l'élaboration d'un Data Catalog afin d'harmoniser les définitions au niveau du groupe. Nous avons désigné des Data Owners et Data Stewards chargés de renseigner et de maintenir ce catalogue. Cet outil comporte des définitions communes, mais aussi leur lignage et les règles de calcul. Cela permet de fluidifier les échanges entre les métiers et l'IT, mais aussi entre les différents systèmes.

ce tournant. Nous avons commencé par une acculturation du Comex, pour les convaincre de l'intérêt d'investir dans l'IA. Au sein de mon équipe, certains ont déjà utilisé des technologies d'IA pour optimiser des tâches, comme le remplissage du Data Catalog, mais il s'agit encore d'initiatives isolées.

En parallèle, nous avons lancé un test sur Copilot en octobre 2023, avec un nombre limité de licences réparties entre différents métiers et pays. L'objectif de ce test est d'évaluer la valeur apportée à l'entreprise et de déterminer si cela justifie une adoption plus large. L'IA peut nous aider à accélérer certains sujets, comme la prédiction du churn ou l'amélioration de la relation client. En toute hypothèse, nous souhaitons prioriser les cas d'usage qui apportent le plus de valeur à l'entreprise.



INTERVIEW

François-Xavier Pierrel est Chief Data & Adtech Officer depuis octobre 2023.

Son rôle est de conduire la transformation data de TF1 à un moment charnière pour le groupe, avec le lancement de la plateforme de streaming TF1+ en janvier 2024.



François-Xavier Pierrel,
Chief Data & Adtech Officer,
groupe TF1

TF1 EN CHIFFRES



2,296 Mds de
chiffre d'affaires



2 500
collaborateurs



25 000 heures
de contenu sur le
catalogue TF1+



35 millions de
streamers mensuels
sur TF1+

INTERNALISER LES COMPÉTENCES CLÉS AU SEIN DU DATA OFFICE

Mon rôle de CDAO est majoritairement dirigé vers ma capacité à comprendre les enjeux de TF1, à faire les bons choix technologiques et à diriger le Data Office pour faire de la data un levier stratégique pour le groupe.

A mon arrivée, l'équipe data était largement composée d'externes. Il était essentiel d'internaliser les compétences clés pour disposer de notre propre intelligence et établir notre trajectoire dans le cadre du projet TF1+. Nous avons donc restructuré

l'équipe, en intégrant de nouveaux profils tels que des Product Managers (PM), Product Owners (PO) et Business Partners, qui assurent le lien avec les métiers. Aujourd'hui, l'équipe compte environ 80 personnes, dont une majorité d'internes.

D'UNE PLATEFORME DE REPLAY À UNE PLATEFORME DE DESTINATION

La trajectoire de TF1+ rejoint celle de la transformation d'une plateforme de replay en une plateforme de destination. C'est un changement majeur de trajectoire :

- Une plateforme de replay permet aux utilisateurs de consommer du contenu qu'ils ont raté à la télévision. Le principal enjeu est d'assurer la disponibilité rapide des programmes après leur diffusion, la profondeur du catalogue étant secondaire.
- Une plateforme de destination nécessite un catalogue riche et varié pour attirer et retenir les consommateurs. En plus de ses propres programmes, TF1 doit acquérir des droits supplémentaires pour offrir des séries et des films. De plus, pour concurrencer Netflix, Prime et Disney, il est nécessaire d'être performant dans tous les domaines en exploitant au mieux les données pour avoir la meilleure connaissance utilisateur possible.

ADOPTER UNE APPROCHE TRANSVERSALE

Le premier enjeu de la transformation était d'aborder tous les sujets de manière transversale. Pour cela nous avons fait émerger ce que j'appelle des "métiers de liaison" : PM, PO et Business Partners, qui assurent la conduite du changement au quotidien. À partir de là, nous avons initié un plan à 3 ans pour les aspects techniques de la transformation :

Excellence opérationnelle

- Accélérer notre programme de gouvernance : nous avons renforcé notre programme de gouvernance data, initialement focalisé sur le RGPD/DPO, en y intégrant les métiers à travers un schéma de gouvernance ambitieux. En parallèle, nous avons mis en place une gouvernance technique via un data catalog pour soutenir ces initiatives.
- Moderniser notre stack technique : nous avons notamment travaillé sur l'adserving, en ajoutant un deuxième adserveur, Magnite, qui complète Freewheel et nous permet de gérer de nouveaux formats publicitaires. Nous avons également connecté notre nouveau stack de marketing automation Braze à Snowflake, ce qui nous permet d'adopter une approche marketing plus personnalisée en anticipant les besoins des utilisateurs (push notifications, personnalisation...).
- Automatiser les processus : nous automatisons tout ce que nous pouvons, que ce soit la collecte, le traitement, l'exposition, ou encore la visualisation via des dashboards. Cela libère des

ressources en simplifiant les opérations grâce à l'IA et nos partenaires technologiques comme Snowflake.

Création de valeur

- Identité : nous avons refondu notre connaissance utilisateur dans le Graph ID que nous opérons avec Snowflake, afin de nourrir des cas business concrets (ciblage, mesure, engagement...).
- IA et Machine Learning : nous utilisons l'IA sous différentes formes, qu'il s'agisse d'algorithmes de pricing, de génération de contenu ou de solutions de BI générative, etc. L'objectif est d'apporter des réponses rapides et précises aux besoins des métiers.
- Service : nous développons des outils en self-service pour nos clients et partenaires, afin d'améliorer leur expérience tout en optimisant nos ressources internes.

STRUCTURER LA DATA POUR LES MÉTIERS

Connaissance utilisateur Graph ID

Chez TF1, nous avons toujours collecté énormément de données, mais elles n'étaient pas toujours structurées comme nous le souhaitions. Dans le digital, la connaissance utilisateur est la finalité ultime : nous cherchons à avoir la connaissance la plus avancée possible autour de nos utilisateurs, à comprendre ce qui les amène à préférer un programme ou à être exposé à une pub.

Pour cela, nous avons mis en place Graph ID avec Snowflake. Ce graphe d'audience centralise les signaux de consommation de chaque utilisateur autour d'une vingtaine de tables (socio-démographiques, consommation, abonnements, etc.). Les opérationnels exploitent toutes ces données en simultané pour optimiser les campagnes emails et les notifications, générer de l'engagement, enrichir nos algorithmes, etc.

“

Réorchestrant la donnée pour la distribuer aux métiers, Snowflake agit comme le cerveau de notre SI”

Infrastructure data

Nos données proviennent de nombreux outils et sont stockées sur notre plateforme **Azure, qui fait office de Data Lake** avec un fort niveau de granularité. Ce Data Lake alimente ensuite **Snowflake** qui est le Data Ware où se trouve notre intelligence : c'est là que nous réorchestrerons la donnée pour la distribuer aux métiers, par exemple via notre outil de Marketing Automation. Snowflake agit comme le cerveau de notre SI.

Data centralisée et décentralisation des usages

Avec Snowflake, nous **centralisons les données tout en décentralisant les usages**, dans une logique data as a service. Nous ne voulons pas que les opérationnels deviennent des data scientists, la haute technicité reste au Data office. En revanche, nous souhaitons que les métiers soient autonomes et puissent développer un usage singulier des données. Dans cette optique, nous avons réalisé un projet d'interface de BI conversationnelle avec Snowflake, qui permet aux utilisateurs d'accéder simplement à des données pour simplifier, voire automatiser leurs tâches.

PRODUCT MANAGER & PRODUCT OWNER : LES INDISPENSABLES “MÉTIERS DE LIAISON”

Le rôle du PM est fondamental pour maintenir une interaction continue avec les métiers. Contrairement à une approche traditionnelle en cycle en V, nous travaillons en itérations, améliorant constamment nos briques d'analytics, de stack publicitaire, ou encore notre socle data. Le PM agit comme un "escalator" entre les métiers et les équipes techniques, allant chercher les besoins métiers pour ensuite les redescendre à ceux qui développent les solutions, puis remontant les résultats. Ce processus itératif permet de livrer de la valeur en continu.

Le PO, quant à lui, s'appuie sur son expertise métier pour formuler les besoins des opérationnels. Le Data office doit répondre à ces besoins métiers, et aussi mener des initiatives (comme le Graph ID) pour leur permettre de rester compétitifs.

MIEUX VALORISER LA DATA AVEC SNOWFLAKE

Snowflake nous permet de mieux valoriser nos données grâce aux fonctionnalités de la plateforme et à l'accompagnement des équipes. Pour nous, l'enjeu est de continuer à monter en compétences sur l'outil et de comprendre sa trajectoire pour savoir quelle place nous lui faisons dans notre SI.

INTERVIEW

François-Xavier Pierrel,
Chief Data & Adtech
Officer, groupe TF1



INTERVIEW

Julien Dulout est Data Engineering Director chez Peaksys, la filiale technologique de Cnova. Peaksys, c'est 650 passionnés de Tech (dont 350 internes) qui fabriquent et opèrent des solutions digitales à l'échelle pour toutes les filiales de Cnova : Cdiscount.com : le leader français du e-commerce, avec ses 17 millions de visiteurs uniques/mois et son 1 milliard de recherches moteur/an, Octopia avec ses 14 000 vendeurs et ses 50 millions de produits, et C-logistics avec ses 15 millions de produits livrés par an.

À la tête d'une équipe de 45 personnes, Julien Dulout définit la stratégie et l'évolution des plateformes data et IA pour tout l'écosystème de Cnova.

CNOVA EN CHIFFRES



2,8 Mds de chiffre d'affaires



2000 collaborateurs



2 piliers : le B2C et le B2B



5 filiales : Holding de Cdiscount, Octopia, C-Logistics, Cnova Pay, Peaksys



Julien Dulout,
Data Engineering Director, Peaksys
(Cnova)

La direction data de Peaksys se compose de 5 équipes pour couvrir les besoins de l'ensemble des utilisateurs de Cnova, dont les missions sont :

1. La gouvernance des données (data management)
2. Le stockage, le processing et la mise à disposition des données
3. Les plateformes d'IA Gen et de Machine Learning
4. Le déploiement des projets data pour Cdiscount et la logistique
5. La mise à disposition des KPI internes à Peaksys

MULTIPLICATION DES PLATEFORMES ET DES OUTILS

Quand je suis arrivé chez Peaksys en 2015, nous avions 3 environnements data pour répondre aux divers besoins des utilisateurs :

- **Le Data Warehouse** pour adresser des cas d'usage BI standards, avec un reporting à +1. Nous avions plus de 30 000 rapports sur Business Object, et les usages n'étaient pas du tout structurés. De fait, cette plateforme servait essentiellement à extraire de la donnée pour la retravailler dans Excel.
- **La plateforme Hadoop** pour traiter les grands volumes de données liés à la navigation des clients internautes. Cette plateforme comportait

plus de 4 000 tables (soit plusieurs To de données) et servait essentiellement à la data Science.

- La plateforme servant à diffuser des chiffres en quasi temps réel pour fournir des indicateurs de pilotage aux acheteurs et responsables de comptes vendeurs (chiffres de l'activité commerciale du site tels que les ventes, les marges, le nombre de commandes, le nombre de clients, etc.).

Cette architecture data comportait plusieurs inconvénients : les données et les projets étaient dupliqués sur les 3 plateformes, ce qui multipliait les coûts et le temps de maintenance par trois. De plus, les capacités limitées du Datawarehouse posaient un problème en termes de scalabilité. Pour les utilisateurs, le manque de visibilité faisait obstacle à l'accès à la donnée, ce qui allongeait le time to market sur les projets.

UNIFICATION DU SOCLE DATA

En 2018, nous avons initié une réflexion sur la rationalisation de notre architecture data et défini une stratégie à 3 ans, dont le cœur était la création d'un socle data unifié grâce à la plateforme Snowflake. Dans le même temps, nous devions stabiliser l'existant pour assurer la continuité opérationnelle.

“

L'objectif était qu'à terme, chaque utilisateur chez Cnova puisse accéder aux données sans dépendre de l'IT, dans une logique de data as a service”

PEAKSYS : UNE DSI FILIALISÉE AU SERVICE DE TOUTES LES ENTITÉS DE CNOVA

Peaksys est l'entité Tech de Cnova et, à ce titre, elle adresse tous les besoins technologiques des différentes filiales de la holding. Les clients des

différentes entités de Cnova étant potentiellement des concurrents de Cdiscount, il a été décidé de filialiser la DSI afin de garantir une étanchéité totale des données. On retrouve cette architecture sur Snowflake, avec des comptes différents pour chaque filiale (en plus du compte de Peaksys) qui sont des environnements totalement étanches les uns par rapport aux autres.

Un enjeu métier majeur : libérer la data

La roadmap que nous avons définie n'était pas seulement une stratégie technique, elle visait aussi à répondre à un enjeu métier central : libérer l'accès à la data. L'objectif était qu'à terme, chaque utilisateur chez Cnova puisse accéder aux données sans dépendre de la Tech, dans une logique de data as a service.

La migration vers Snowflake nous a permis de décommissionner la plateforme Hadoop ainsi que la plateforme temps réel. En revanche, nous avons conservé le Data warehouse, car il comporte de fortes adhérences avec d'autres systèmes et adresse de nombreux besoins opérationnels.

IMPLIQUER LES MÉTIERS DANS LA TRANSFORMATION DATA

Sans la participation active des utilisateurs quotidiens de la plateforme, le projet n'aurait pas abouti. Nous avons donc impliqué les métiers dans cette transformation data, l'objectif étant de leur redonner la main sur certains aspects de la gouvernance data. Cela a notamment été possible grâce à la **création du rôle de data owner**.

Data owner : un rôle clé dans l'organisation

En amont du déploiement de la plateforme Snowflake, nous avons revu notre architecture data afin de mieux maîtriser nos données. L'équipe Data Management a découpé les activités de Cnova en 40 domaines métiers (silos) et identifié les collaborateurs ayant une certaine appétence pour la data afin de leur confier le rôle de data owner. Cette initiative a bénéficié d'un sponsoring important du directeur de la stratégie de l'époque, Thomas Métivier, qui est aujourd'hui PDG de Cdiscount et CEO de Cnova.



Le data owner, profil technico-fonctionnel clé, valide la sémantique, la description, les règles de gestion et de calcul”

Pour l'expression de besoins, le modèle intégré dans Snowflake ("le lab") comporte des compartiments de data totalement accessibles pour les utilisateurs, qui peuvent ainsi tester des solutions pour répondre à leur besoin. Cette approche accélère considérablement le time to market. En effet, lorsque les métiers nous sollicitent, le projet est déjà avancé et nous pouvons y apporter notre plus-value : fiabiliser la chaîne de traitement de l'information et industrialiser la solution, en garantissant l'accèsibilité de la donnée via des SLA.

Le data owner est un profil technico-fonctionnel qui est responsable d'un domaine de données du côté métier. Nous travaillons avec les data owners pour chaque intégration de données afin qu'ils valident la sémantique, la description, la règle de gestion, la règle de calcul, etc. Forts de leur vision métier et d'une capacité à comprendre les enjeux data, ils ont un rôle clé dans l'organisation. L'équipe chargée du Data management réunit régulièrement les data owners afin de parvenir à une expression de besoins commune, en identifiant ce qui ne fonctionne pas, les besoins en termes d'accès aux données, les priorités, le peuplement de notre data catalog etc.

VERS UNE APPROCHE SELF-BI

La transformation que nous menons s'inscrit dans une logique de Self-BI, où les métiers peuvent créer leurs rapports de manière fiable et sécurisée, en toute autonomie et en étant certains d'accéder aux bonnes données sur la plateforme Snowflake.

DU MACHINE LEARNING À L'IA GÉNÉRATIVE

Cnova exploite le machine learning depuis une quinzaine d'années pour optimiser l'expérience client. En effet, nous avons une cinquantaine d'algorithmes prédictifs sur tout le parcours client, depuis l'acquisition jusqu'à la livraison (recommandations de produits, paiement fractionné, détection des fraudes, etc.)

L'IA générative est venue compléter ces approches. Depuis plus d'un an, nous mettons à disposition des Data Scientists des outils d'IA générative afin d'optimiser les algorithmes existants et aussi de trouver des nouveaux cas d'utilisation. Concernant l'utilisation de l'IA gen et des LLM nous combinons

différentes approches : services Azure OpenAI, LLM Open source (Mistral et Llama) sur nos propres infrastructures, ainsi que les modèles proposés par Snowflake. Nous choisissons le meilleur modèle en fonction des résultats obtenus et du ROI à atteindre.

Cas d'usage : recatégorisation du produit.

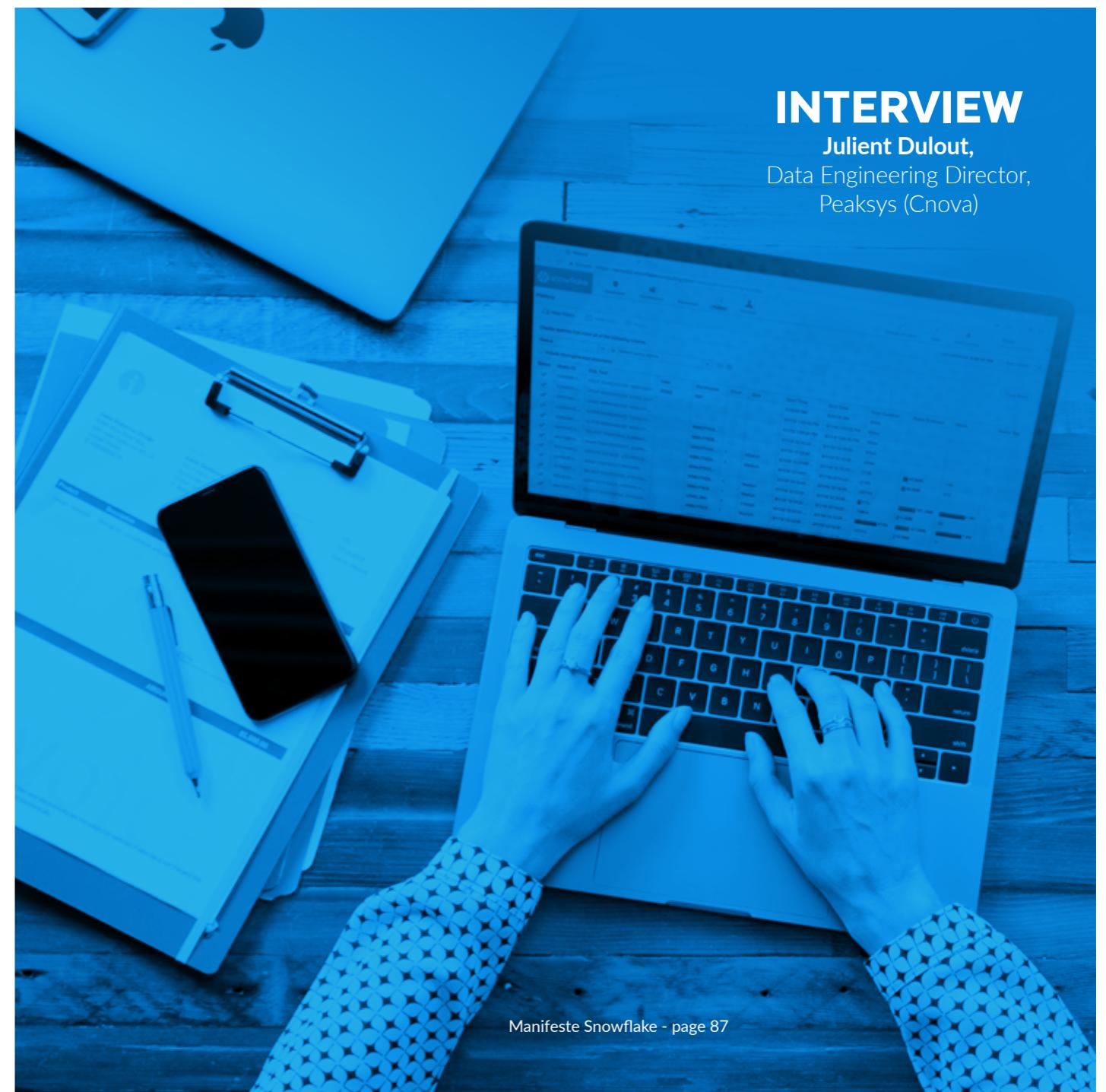
65 % du volume d'affaires de Cdiscount se fait sur la marketplace, et ce chiffre va continuer d'augmenter. Or, nous devons catégoriser les produits proposés par les vendeurs tiers avec notre propre référentiel de catégorisation. Cette étape est essentielle en ce

qu'elle conditionne de nombreux aspects du site et a un impact considérable sur l'expérience utilisateur.

Nos algorithmes de machine learning parvenaient à catégoriser 70 % des produits, et faisaient des propositions pour catégoriser les 30 % restants. Grâce à l'IA générative, nous parvenons à catégoriser 90 % de ce que les algorithmes standards ne parviennent pas à traiter. Ce fonctionnement en entonoir est très important. En effet, plus on affine le contexte et les données en entrée, plus l'IA générative est pertinente.

INTERVIEW

Julient Dulout,
Data Engineering Director,
Peaksy (Cnova)



INTERVIEW

Roquette est un leader mondial des ingrédients d'origine végétale pour les marchés de l'alimentation, de la nutrition et de la santé.

Arrivé chez Roquette en 2016, Pierre-Louis Bescond est aujourd'hui Head of Data & Advanced Analytics.



Pierre-Louis Bescond,
Head of Data & Advanced Analytics,
Roquette

ROQUETTE EN CHIFFRES



5 Mds de
chiffre d'affaires



11 000
collaborateurs



30 sites industriels



Plus de 100 pays

LE PROGRAMME “USINE DU FUTUR” : UN TREMPLIN VERS L’APPROCHE DATA-CENTRIC

En 2019, j'ai été nommé responsable du programme “Usine du Futur” de Roquette, qui visait à explorer et intégrer les innovations organisationnelles et technologiques au sein de nos usines : Intelligence Artificielle (Machine et Deep Learning), robotique/cobotique, véhicules autonomes, drones, IA, etc. Ce programme nous a permis de comprendre que l'exploitation des données était prépondérante dans beaucoup des projets envisagés.

TIRER PARTI DES NOUVELLES POSSÉDÉES OFFERTES PAR LA DATA ET L’IA

J'ai vite compris l'intérêt de recruter une Data Scientist dans le cadre de ce programme. Nous avons ensuite cherché à diffuser les compétences Data au niveau du groupe afin d'ouvrir le champ des possibles à toutes les fonctions (R&D, Manufacturing, Sales, RH, Qualité, Finances, etc.). Nous avons donc créé un centre d'expertise, composé aujourd'hui d'une vingtaine de personnes (Data Analysts, Data Engineers, Data Scientists, DevOps...) qui gère tous

les besoins liés à la Data pour le Groupe avec une Modern Data Stack, et c'est dans ce contexte que nous avons intégré Snowflake pour la gestion des données.

BESOIN D'UNE PLATEFORME AGNOSTIQUE

Nous souhaitions pouvoir combiner nos données financières, issues de SAP, avec nos données industrielles. Or la plateforme SAP BW ne permet pas de le

faire dans des conditions satisfaisantes (coût de maintenance élevé, fréquence de rafraîchissement trop faible...). De plus, notre croissance externe nous conduit à intégrer d'autres ERP. Pour ne pas avoir à migrer ces données vers SAP (ce qui n'aurait pas eu de sens), nous avions besoin d'une plateforme agnostique et flexible afin de nous connecter à de nombreuses sources. Snowflake est également un facteur d'attractivité pour les Data Engineers.

“

Nous avions besoin d'une plateforme agnostique et flexible afin de nous connecter à de nombreuses sources”

EMBRASSER LA COMPLEXITÉ DE NOS PROCESSUS

Grâce aux nouveaux algorithmes de traitement des données (arbres de décision, Deep Learning...), nous pouvons embrasser la complexité de nos processus :

- **Processus manufacturiers** : nous avons environ 300 000 capteurs qui émettent des données toutes les 30 secondes. Nos systèmes sont capables d'ingérer les données en batch de façon régulière et de prendre en compte des centaines de paramètres pour augmenter le niveau de performance de process en fournissant des recommandations à nos experts.
- **Chaîne logistique** : nous développons des scénarios optimaux pour répondre aux besoins de nos clients, tout en réduisant notre empreinte carbone.

DES PROJETS DATA EN MODE AGILE

Chez Roquette, notre CTIO (Chief Technology Innovation Officer) supervise l'ensemble des fonctions digitales : infrastructure, cybersécurité,

Solutions Applicatives Business...et l'équipe Data. Lorsqu'un métier remonte une idée ou une problématique à résoudre, il en fait part aux Business Relationship Managers, qui consolident et priorisent tous les sujets des fonctions. Nous sélectionnons ensuite les projets qui sont les plus alignés avec la stratégie du Groupe. Lorsqu'un projet est sélectionné, nous fonctionnons en mode agile au sein de la Data, avec des sprints de 15 jours. Cette approche est relativement nouvelle pour les autres équipes du Digital, qui ont plus l'habitude de fonctionner sur des cycles en V.



INTERVIEW

Pierre-Louis Bescond,
Head of Data & Advanced
Analytics, Roquette

DATA GOVERNANCE & DATA LITERACY

Chez Roquette, le sujet de la gouvernance des données est devenu prépondérant. En effet, au fur et à mesure que les métiers constatent le potentiel

de la data et de l'IA, ils se rendent compte qu'il est indispensable d'avoir des données de qualité. Nous avons donc mis en place un programme de Data Governance pour veiller à ce que tous les datasets mis à disposition dans Snowflake soient gouvernés (documentation, ownership, règles de qualité, etc.)

“

Le Self-Service Analytics permet de générer de nombreux projets, parce que les métiers s'emparent de leurs données”

En parallèle, nous déployons un programme de Data Literacy, afin que chaque collaborateur puisse avoir accès aux données et outils associés, en fonction de ses besoins. Notre plateforme Self-Service Analytics composée de QlikSense, Alteryx et Knime permet de générer de nombreuses initiatives. Dans cette optique, nous dispensons entre 800 et 1000 heures de formation chaque année.

IA GÉNÉRATIVE : CAP SUR LA SIMPLICITÉ D'UTILISATION

Nous avons mis en place une plateforme d'IA générative en self-service sur nos ressources Azure dès Mars 2023, et sur laquelle nous déployons de nombreux modules : analyse de documents, aide à la rédaction, génération d'images, agent conversationnel. Là encore, le self-service permet aux collaborateurs de s'emparer de leurs données pour faire émerger de nouveaux projets.

Sur cet outil (et dans toutes les applications que nous proposons), la simplicité d'utilisation est pour moi un véritable cheval de bataille. En effet, réduire le niveau de complexité est indispensable pour encourager les collaborateurs à privilégier nos outils plutôt que ceux proposés en ligne et présentant potentiellement des risques de confidentialité. Nous préférons faire de la pédagogie et rappeler aux employés l'importance d'utiliser des outils approuvés par le groupe plutôt que d'être dans la contrainte.

À titre d'exemple, voici deux cas d'usage de l'IA générative chez Roquette :

- **Recherche documentaire** : dans le prolongement d'une initiative de Knowledge Management initiée il y a quelques années, nous avons indexé plus de 12 000 documents de R&D et avons développé une application configurée avec l'aide d'un expert R&D. Ce modèle offre un niveau de précision supérieur à 90 % et permet ainsi aux collaborateurs d'accéder à une information en posant simplement une question.
- **Traitement des commentaires clients** : tous les trimestres, nous récupérons les commentaires clients dans le cadre d'une démarche NPS. Nous avons mis au point une application d'IA Générative qui traduit et classe ces commentaires en fonction des thématiques abordées par nos clients (temps de livraison, relation commerciale, service technique, qualité du produit...). Cela nous a permis de passer d'une tâche manuelle et potentiellement biaisée à une tâche complètement automatisée et impartiale.

Nous sélectionnons les projets en fonction de leur impact pour Roquette, mais la création de valeur et la mesure du ROI de l'IA générative peuvent se mesurer de diverses manières : augmentation du rendement d'un processus, gain de temps, réduction du risque, etc. Quoiqu'il en soit, nos méthodes d'évaluation intègrent systématiquement des éléments financiers.



CONCLUSION

Près d'une vingtaine de rencontres, des secteurs d'activité variés et de multiples retours d'expérience sur la complexité des stratégies data à l'ère de l'IA : ainsi s'achève cette année d'immersion dans le quotidien des leaders de la data.

Avec un enseignement principal : il n'y a pas de stratégie IA sans un socle data solide.

C'est pourquoi, chez Snowflake, nous accompagnons nos clients dans l'évaluation de leurs problématiques techniques mais aussi fonctionnelles et organisationnelles.

Ceci est d'autant plus important que les trois enjeux clés qui sont ressortis de ces vingt interviews sont l'importance de trouver la bonne gouvernance, le facteur gestion du changement à ne pas négliger, et le besoin de prioriser les cas d'usage sur la base de critères clairs et mesurables.

Snowflake est la plateforme data et IA qui offre le plus de flexibilité d'un point de vue organisationnel, puisqu'elle permet des architectures centralisées aussi bien que des architectures multi-cloud et multi-comptes fédérées, s'adaptant aux besoins de chaque client. Nous accueillons avec plaisir ces conversations lors de la phase d'évaluation de la solution, afin de fournir un conseil personnalisé.

Sur les aspects gestion du changement, nous accompagnons systématiquement l'acculturation des équipes, avec des sessions d'onboarding gratuites au moment de la contractualisation, mais aussi en intervenant sur des initiatives de type Data University ou Demo Days chez nos clients, main dans la main avec les équipes Data Office ou Data Factory.

Nous sommes également mobilisés sur les aspects de priorisation des cas d'usages en fonction de la valeur, grâce à notre équipe de Business Value Engineering, qui intervient en amont des projets pour aider à créer le business case et à posteriori pour aider à démontrer la valeur. Ces deux aspects sont très importants pour aller chercher l'appui du Comex et y trouver des sponsors, aspect clé du succès des projets data mentionné par une bonne partie des CDO.

Enfin, un des thèmes récurrents a bien sûr été la façon d'approcher l'IA Générative. Une grande majorité des interviewés y ont dédié des ressources, côté équipes Data mais aussi Métier, afin de développer des cas d'usages pertinents. La capacité à déployer rapidement des applications s'appuyant sur les meilleurs modèles LLM du marché de façon simple et sécurisée dans Snowflake, au plus près des données et avec l'accompagnement des équipes Snowflake, s'avère être un accélérateur puissant, reconnu par plusieurs participants.



REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont au contributeurs de cet ouvrage :

- ACCOR - Jean-François Guilmard
- AIR FRANCE KLM - Julie Pozzi
- APRR - Younes Aboutaibw
- BELIEVE - Stéphane Giauque
- CDISCOUNT - Julien Dulout
- ELIS - Aurélie Beauval-Chochoy
- ETAM - Sophie Gallay
- GROUPE TF1 - François-Xavier Pierrel
- HYGIE31 - Denis Saint-Joan
- INTERMARCHÉ NETTO - Bouzid Ait Amir
- LA FRANÇAISE DES JEUX - Sébastien Rozanes
- MAÏF - Thierry Champéroux
- ODALYS - Gaëtan Muller
- ROQUETTE - Pierre-Louis Bescond
- SAUR - Grégory Denis
- SAUR - Marie-Emmanuelle Leclercq
- SUEZ - Claire Matthieu
- SUEZ - Bérengère Sixta
- TRANSDEV - Laurent Verhoest
- VERBAUDET - Cédric Packowski
- UBISOFT - Valéry Simon

Et aux équipes Snowflake et Losam pour la rédaction.

ABOUT SNOWFLAKE

Snowflake makes enterprise AI easy, efficient and trusted. Thousands of companies around the globe, including hundreds of the world's largest, use Snowflake's AI Data Cloud to share data, build applications, and power their business with AI. The era of enterprise AI is here.

Learn more at snowflake.com (NYSE: SNOW).



© 2024 Snowflake Inc. All rights reserved. Snowflake, the Snowflake logo, and all other Snowflake product, feature and service names mentioned herein are registered trademarks or trademarks of Snowflake Inc. in the United States and other countries. All other brand names or logos mentioned or used herein are for identification purposes only and may be the trademarks of their respective holder(s). Snowflake may not be associated with, or be sponsored or endorsed by, any such holder(s).