

Mise en place d'une culture centrée sur les données pour une institution financière canadienne

Sur une période de 12 mois, les experts en culture stratégique et gestion du changement de CGI ont aidé une grande institution financière canadienne à élaborer une stratégie de gestion du changement organisationnel dans l'objectif de devenir une organisation axée sur les données. Le changement culturel et le développement du leadership générés par cette démarche ont conduit à la création d'un poste de chef des données et à l'adoption d'une approche centrée sur les données dans l'ensemble de l'organisation.

La réalité changeante d'aujourd'hui oblige les organisations à reconnaître l'importance accrue des solutions de culture et changement stratégiques, surtout avec les perturbations entraînées par la pandémie, qui modifient fondamentalement le monde des affaires. Les organisations les plus performantes reconnaissent que la réalisation du plein potentiel de leurs solutions de changement dépend de l'engagement et du soutien de leurs employés et de leurs clients.

Le défi : évoluer vers une culture centrée sur les données

Notre client souhaitait être reconnu sur la scène mondiale comme une organisation novatrice axée sur les données. Pour atteindre cet objectif, elle devait améliorer sa performance en matière de données et instaurer un changement transformationnel, tant d'un point de vue opérationnel que culturel. En tant qu'organisation à forte concentration de données, elle avait besoin d'aide pour définir une vision claire et élaborer une approche coordonnée de gouvernance et de politique des données. Il fallait construire une fondation.

D'abord, l'organisation présentait des niveaux variables de compétences en matière de changement et de maturité des données. De plus, il y avait diversité d'interprétations de son intention stratégique. Enfin, il manquait d'alignement entre les unités d'affaires. En collaboration avec l'organisation, nous avons trouvé une solution qui tenait compte de l'orientation requise, des exigences pour le partage de données et de la création de nouvelles normes sur la façon dont les données pourraient être utilisées à l'échelle organisationnelle. Cette attitude collaborative devait permettre de décloisonner les unités d'affaires.

Grâce à l'expertise de CGI en matière de culture stratégique et de gestion du changement, le client a compris l'importance de changer l'état d'esprit de l'organisation afin de favoriser la curiosité et de considérer les données comme un atout. Un poste de chef des données a été créé et une structure organisationnelle a été mise en place pour l'appuyer.



L'un des défis consistait à orienter progressivement une organisation très vaste, cloisonnée et dotée d'une hiérarchie rigide vers un objectif commun. Il y avait des obstacles majeurs à la réussite de l'organisation.

Notre solution : redonner aux données leurs lettres de noblesse

L'approche de nos experts consistait à créer des liens entre les différents services pour réduire les silos. Auparavant, chaque unité d'affaires fonctionnait de manière relativement isolée par rapport aux autres, au sein de cultures fractionnées qui partageaient les mêmes murs, mais pas leurs précieuses ressources en données. Sans procéder à une uniformisation complète, la direction souhaitait préserver les domaines d'expertise tout en encourageant une nouvelle approche de partage des données compilées par les différents groupes.

Cet engagement de l'entreprise nécessitait un leadership à tous les échelons. Il fallait non seulement accroître la littératie, les connaissances et les compétences en matière de données, mais aussi trouver un langage commun pour que chacun puisse définir et communiquer ses enjeux concernant les données et leur gouvernance, indépendamment de sa sphère d'expertise. Ce sont des éléments fondamentaux pour faire évoluer la perception traditionnelle d'une organisation vers des méthodes nouvelles et progressives.

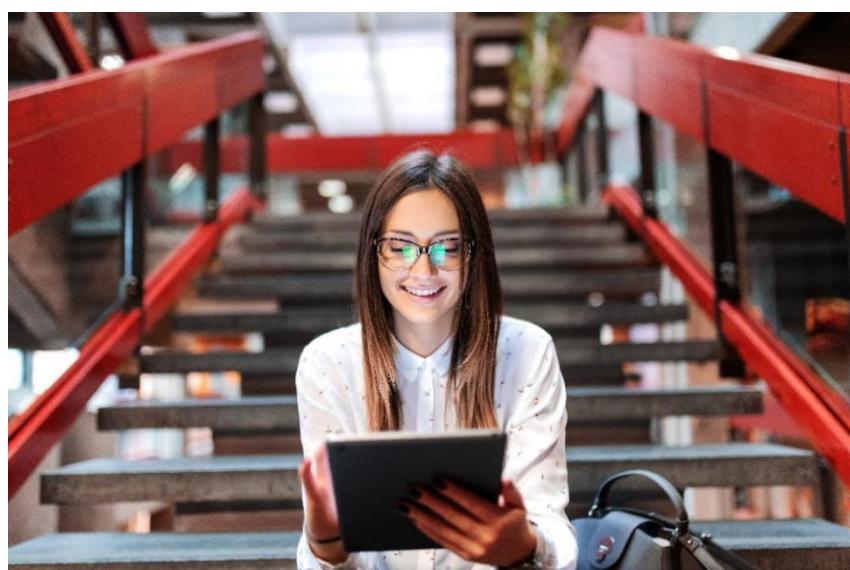
Nous avons évalué l'état de préparation de l'organisation, que nous avons présenté à la haute direction. Puis, nous avons créé un « comité sélect » d'experts internes provenant de tous les échelons de l'entreprise. Ceux-ci ont mis en place une matrice de « parrains » dans l'ensemble de l'organisation afin de promouvoir le changement culturel et de normaliser l'orientation sur les données.

De plus, des commentaires ont été recueillis, non seulement sur les besoins des différentes unités d'affaires pour réduire la dispersion des données dans l'organisation, mais aussi sur les besoins individuels à tous les échelons : leaders, débutants et experts en données. Les renseignements colligés ont permis d'élaborer les bases d'une initiative et d'un programme de formation à la littératie des données.

Cette initiative a permis de créer un nouveau langage commun autour des données, et d'établir une fondation visant à franchir les limites de la maturité des données et des fonctions d'entreprise.



Des consultations approfondies nous ont permis de repérer de sérieuses lacunes dans la capacité de l'organisation à mettre l'accent sur les données. Nous avons effectué une analyse détaillée des différentes fonctions d'affaires et des interdépendances entre elles.



Résultat : un important impact sur la culture qui stimule les activités

Comme les changements ont été mis en œuvre en utilisant l'expertise existante au sein de l'organisation, l'adhésion des employés et de la direction a été encouragée, la résistance interne a été limitée et les coûts ont été réduits. Cette évolution culturelle a entraîné un changement d'attitude ainsi qu'une modification importante des pratiques commerciales. Plus important encore, elle a permis de générer de nouvelles synergies. En effet, des collègues travaillant dans des domaines d'expertise différents et ne s'étant jamais rencontrés auparavant ont pu partager des données et de nouvelles perspectives sur les tâches qu'ils effectuaient. Ces nouveaux partenariats ont favorisé la collaboration et l'innovation, à la satisfaction du client.

Le taux de participation aux ateliers a atteint un niveau impressionnant de 98 % dans 95 % des services de l'organisation. L'énorme volume de trafic sur les sites d'information réalisés pour l'occasion a montré que nous étions en mesure de créer un sentiment d'urgence quant aux possibilités d'une approche axée sur les données. L'équipe de direction, en collaboration avec CGI, s'est servi de la rétroaction obtenue pour concentrer ses efforts sur l'amélioration des pratiques et des politiques de gouvernance des données dans l'ensemble des activités. Nos efforts de collaboration pour mettre à jour la gouvernance et la politique des données sont non seulement une source de grande fierté pour les équipes et la direction, mais ils se sont également traduits par des résultats plus rapides, fructueux et précis dans toute l'organisation.

En plus de guider le client dans la création d'un nouveau rôle de chef des données, nous avons offert une voie pour changer radicalement les perspectives concernant l'utilisation des données dans toutes les fonctions d'affaires. Nous avons aidé notre client à mettre en œuvre une stratégie moderne de gouvernance et de politique des données qui le place en situation concurrentielle avec ses pairs.

Nous soutenons maintenant le client dans la prochaine étape qui vise à construire sur la fondation que constitue la phase de sensibilisation et d'engagement. Il faudra consolider davantage la maîtrise des données, reconnaître le succès de la collaboration et en tirer parti.



« Non seulement notre travail a été le catalyseur qui a permis de rassembler les gens, mais nous avons également réussi à générer un nouveau niveau de compréhension des données dans une culture d'entreprise où, ironiquement, beaucoup ne réalisaient pas que leurs tâches étaient basées sur les données ».

Karen Hodge-Cunningham,
Directrice, services-conseils & experte en solutions de culture stratégique et gestion du changement, CGI

À propos de CGI Allier savoir et faire

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde.

Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements. À partir de centaines de bureaux à l'échelle mondiale, nous offrons des services-conseils complets, adaptables et durables en TI et en management. Ces services s'appuient sur des analyses mondiales et sont mis en œuvre à l'échelle locale.

Pour plus d'informations sur nos services de conseil en management au Canada, visitez cgi.com.