

Capitaliser sur la confiance

Gagner à l'ère des données
et de l'intelligence artificielle



Ce rapport est la quatrième étude d'IBM® portant sur les cadres dirigeants, toutes fonctions confondues (les « CxOs »), et la 20ème dans la série de ces études réalisées par l'IBM Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 50 000 entretiens menés depuis 2003. Ce rapport a été réalisé en collaboration avec des intervenants de premier plan, universitaires, futuristes et visionnaires en matière de technologies. Il contient les enseignements clés relatifs aux informations, aux expériences et aux sentiments exprimés par les cadres dirigeants, suite à une analyse menée selon la méthodologie décrite page 44.

Capitaliser sur la confiance

Gagner à l'ère des données et de l'intelligence artificielle

Global C-suite Study
20^{ème} édition

Notre étude la plus récente s'appuie sur les témoignages de 13 484 répondants exerçant six fonctions de dirigeants, dans 20 secteurs d'activité et 98 pays.

2 131

Présidents
Directeurs
Généraux

2 105

Directeurs
Financiers

2 118

Directeurs des
Ressources
Humaines

2 924

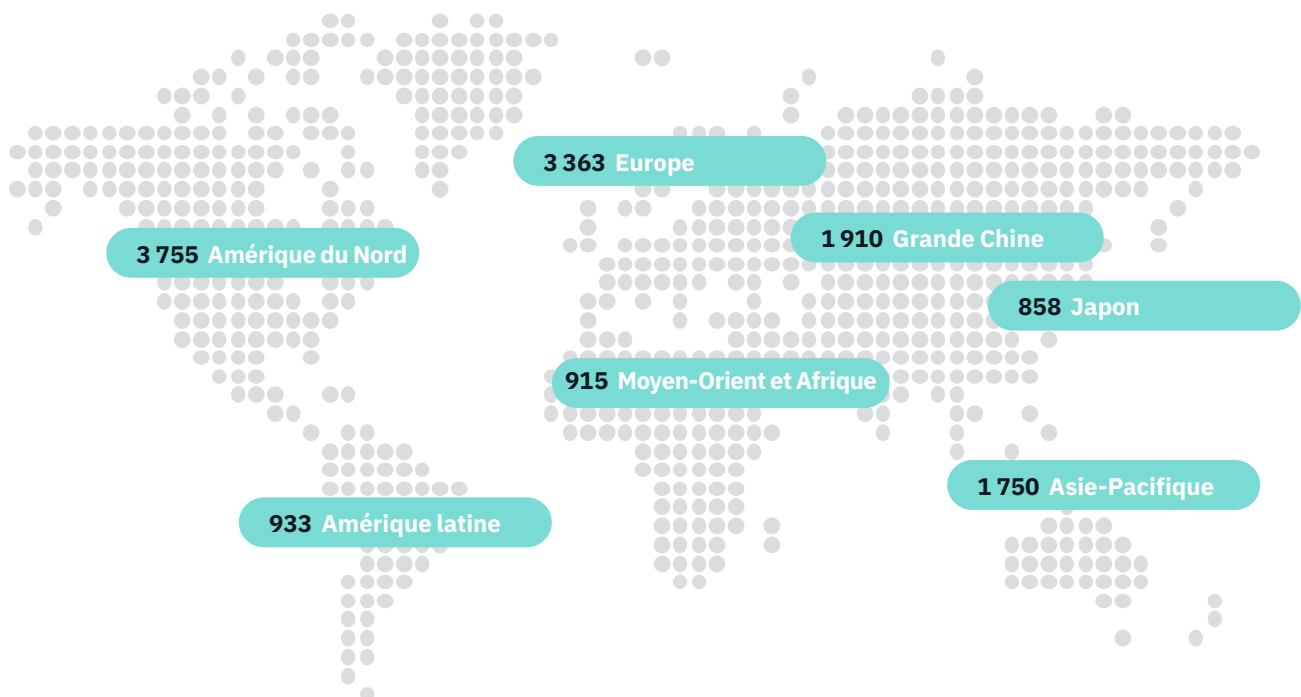
Directeurs des
Systèmes
d'Information

2 107

Directeurs
Marketing

2 099

Directeurs
des
Opérations



Sommaire

Récapitulatif	3
Introduction	4
Chapitre 1 Clients : comment gagner dans l'économie de la confiance	8
Plan d'action	19
Chapitre 2 Entreprises : comment bâtir le partenariat homme-technologie	20
Plan d'action	31
Chapitre 3 Écosystèmes : comment partager les données à l'ère des plateformes	32
Plan d'action	41
Conclusion : Les bénéfices de la confiance	42
Remerciements	43
Études IBV connexes	43
Méthodologie de l'étude	44
Notes et sources	45

Synthèse

Plus de 13 000 cadres dirigeants du monde entier ont participé à cette vingtième édition de notre C-suite Study. Nous avons interrogé ces dirigeants sur leurs projets pour créer de la valeur à partir des données et la transformer en avantage compétitif, mais aussi sur les progrès réalisés dans ces démarches. Pour identifier les leaders, nous avons classé chaque organisation ou entreprise selon quatre stades distincts dans leur stratégie relative aux données. Les plus avancés, les Pionniers, constituent un groupe d'élite, représentant au total 9 % des répondants. Les Pionniers surpassent leurs homologues en matière de progression du chiffre d'affaires et de rentabilité. Ils surclassent également les autres en termes d'innovation et de conduite du changement.

Nous avons découvert que le leadership par les données était déterminé par le niveau de confiance qu'une organisation ou une entreprise peut créer avec ses clients, ses employés et les partenaires de son écosystème.

Clients : l'économie de la confiance

La confiance des clients est devenue l'enjeu fondamental des organisations les plus performantes, en les amenant à transformer leurs offres et même leurs business models. Huit Pionniers sur dix disent avoir donné la priorité aux données pour renforcer la confiance que leur accordent leurs clients. Plus important encore, ces entreprises considèrent comme leur principal avantage concurrentiel leur capacité à respecter la confidentialité des données de leurs clients. La compétition est ouverte pour établir avec précision à quel endroit les clients placent le curseur entre la confidentialité et une juste contrepartie de la cession de leurs données. Les entreprises qui parviennent les premières à trouver cette limite réussissent à construire des business models de confiance, qui les différencient de leurs concurrents.

Toutes les organisations sont confrontées à un avenir dans lequel l'évolution de l'opinion des clients et les nouvelles réglementations pourraient limiter de manière drastique l'accès à des données personnelles précieuses, et leur exploitation. Ceci est vrai pour les données des clients comme pour celles des partenaires commerciaux. Les organisations et entreprises les plus performantes savent que cela implique des approches nouvelles pour collecter, protéger et partager des données, mais aussi dans leurs relations avec leurs clients. Trois principes – transparence, réciprocité et authenticité – les guident dans leur traitement des données et les méthodes employées pour engager le dialogue avec leurs clients et leurs partenaires commerciaux.

Entreprises : le partenariat homme-technologie

Les Pionniers ont atteint des résultats hors de portée pour les autres. En interne, le pouvoir de la donnée est compris de tous. Huit Pionniers sur dix disent que les dirigeants de leur Comité de direction s'appuient de manière déterminante sur les données pour améliorer la qualité et la rapidité des décisions prises. Parallèlement, ces décideurs sont pleinement focalisés sur l'autonomisation de leurs employés,

et pas seulement des analystes scientifiques, pour extraire des informations de leurs données. Les organisations et entreprises les plus performantes libèrent leurs données et permettent leur large circulation, tout en garantissant la sécurisation des autorisations et la protection des données.

Sous l'effet de leur culture avide de données, les Pionniers ont placé l'intelligence artificielle (IA) au plus haut des priorités de leur agenda. Sept de ces entreprises sur dix prévoient, au cours des toutes prochaines années, de réaliser des investissements significatifs dans l'IA, notamment dans les outils de machine learning (apprentissage automatique). Elles déploient l'IA pour étayer et prendre des décisions plus pertinentes, instiller de l'intelligence dans les flux de travail et humaniser l'expérience client. Elles prolongent les outils d'IA depuis les processus en ligne jusqu'aux interfaces commerciales, au service des employés qui interagissent avec les clients et les acheteurs professionnels. Les Pionniers ont bien conscience que si l'IA est omniprésente dans leur entreprise, la nécessité de la confiance dans les données – et dans les algorithmes – n'a jamais été aussi critique. En retour, disposer d'une solide gouvernance à l'échelle de l'entreprise devient une question cruciale pour les Conseils d'administration.

Écosystèmes : l'ère des plateformes

Pour la plupart des entreprises et organisations, le partage des données par le biais de réseaux de partenaires – fonction nécessitant une confiance mutuelle – demeure un défi crucial. Cependant, les implications pour l'avenir d'une structure sont sans précédent. Pour les participants à un business model basé sur les plateformes, apprendre rapidement et en permanence est une question de vie ou de mort, et constitue la base du partage des données. Les nouveaux business models de plateformes survivront ou non suivant le niveau de confiance atteint.

Les données partagées au sein des entreprises ou des organisations appartenant à un écosystème créent déjà un niveau inédit et exponentiel de valeur. Mais décider des données à partager – et celles à conserver à titre d'avantage exclusif – dans le cadre d'offres gagnant-gagnant constitue l'une des décisions les plus difficiles. Les Pionniers ont une longueur d'avance sur les autres : six d'entre eux sur dix partagent activement les données au sein de leurs réseaux de partenaires. De même, six Pionniers sur dix adoptent une stratégie de monétisation de leurs données. Lorsqu'un plan de monétisation des données est en place, les acteurs concernés peuvent mieux déterminer les données qu'ils doivent partager et celles à conserver pour eux-mêmes.

Les Pionniers se distinguent par leur capacité à concilier confiance et données pour devancer les autres dans leur transformation digitale. Pour chaque chapitre, nous avons intégré des recommandations résultant d'une analyse de données comparatives et d'entretiens détaillés avec les entreprises Pionnières, qui permettront aux autres de savoir comment progresser dans leur propre parcours.

Introduction

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes entretenus avec plus de 13 000 cadres dirigeants du monde entier à propos des données, de la valeur qu'ils en extraient et du rôle d'un dirigeant dans un monde centré sur les données.

Nous avons découvert que les données sont devenues inextricablement liées à la confiance. Plus spécifiquement, l'érosion continue et généralisée de la confiance des clients, parmi lesquels les acheteurs B2B, a transformé ce que les entreprises peuvent et devraient faire avec les données. Ce qui est en jeu : un changement de l'équation de valeur. Les données constituaient jusqu'à présent un actif à la valeur inégalée pour l'entreprise, mais il faut aujourd'hui prendre la confiance en ligne de compte.

L'importance des données n'est pas remise en cause, mais c'est la confiance qui détermine leur valeur.

La confiance des clients envers les marques et les institutions, accordée autrefois presque aveuglément, s'est érodée depuis un certain temps déjà. De même, le partage des données entre entités ou organisations a été freiné par le manque de confiance mutuelle. Ce phénomène pourrait même mettre en péril les chiffres d'affaires colossaux anticipés par les entreprises avec les nouvelles plateformes commerciales. Pour compliquer encore les choses, la promesse de l'IA dépend de niveaux de confiance encore plus élevés à accorder aux modèles d'IA eux-mêmes, mais également aux informations que ces modèles permettent de récolter.

Notre observation ? La confiance vient de franchir son point de basculement. La manière dont les organisations exploitent, protègent et partagent leurs données avec leurs clients et leurs partenaires peut créer un avantage considérable. Cependant, y parvenir nécessitera d'abord de restaurer la confiance – celle des clients, celle des entreprises dans leurs propres données et celle des écosystèmes au sein desquels agissent les organisations et entreprises qui les constituent.

La capacité d'une entité à acquérir un avantage lié à la confiance dépend d'au moins deux facteurs : premièrement, l'aptitude à susciter de la confiance dans les données, et deuxièmement, la capacité à produire de la confiance *à partir* des données. Une fois établi cet avantage, de nouvelles possibilités d'innovation et de profits apparaissent.

Nous explorons dans cette étude l'interaction entre la confiance et les données, et ce, dans trois domaines :

Clients : comment gagner dans l'économie de la confiance

La confiance des clients, autrefois accordée aux marques, dépend aujourd'hui des données, qui constituent une nouvelle monnaie d'échange en matière de confiance. Ce qui détermine la position d'une entreprise sur le marché, c'est la transparence dans le partage des données relatives à ses offres, la capacité à assumer ses responsabilités concernant les données personnelles qu'elle collecte et l'exploitation de ces données au profit des clients. Les entreprises et organisations qui n'ont pas su gagner la confiance de leurs clients – faute de disposer de précieuses données personnelles – pourraient se retrouver reléguées encore davantage en queue de peloton.

Entreprises : comment bâtir le partenariat homme-technologie

Couplées avec des outils d'analyse avancée et l'intelligence artificielle, notamment le machine learning (apprentissage automatique), les données permettent d'étayer des décisions d'entreprise plus pertinentes, mais aussi d'optimiser et d'automatiser les processus – mais seulement si l'entreprise peut totalement faire confiance à ses données. Pour ce faire, les organisations apprennent à maîtriser la qualité de leurs données, limiter les biais liés aux algorithmes et donner des réponses fondées sur des preuves.

Mais surtout, elles doivent créer une culture centrée sur les données, en partant de zéro. Ceci suppose à la fois de donner aux employés des outils faciles à prendre en main, permettant à chacun d'extraire des informations des données, mais également de prolonger les outils d'IA depuis les processus en ligne jusqu'aux interfaces commerciales pour humaniser chaque expérience client.

Écosystèmes : comment partager les données à l'ère des plateformes

Les cadres dirigeants reconnaissent que lorsque les données sont partagées entre plusieurs entreprises ou organisations, elles peuvent considérablement gagner en valeur. Les plateformes commerciales, où les données circulent librement entre les différentes parties, offrent des rendements considérables. Mais paradoxalement, les données internes peuvent également constituer un avantage crucial pour une entreprise.

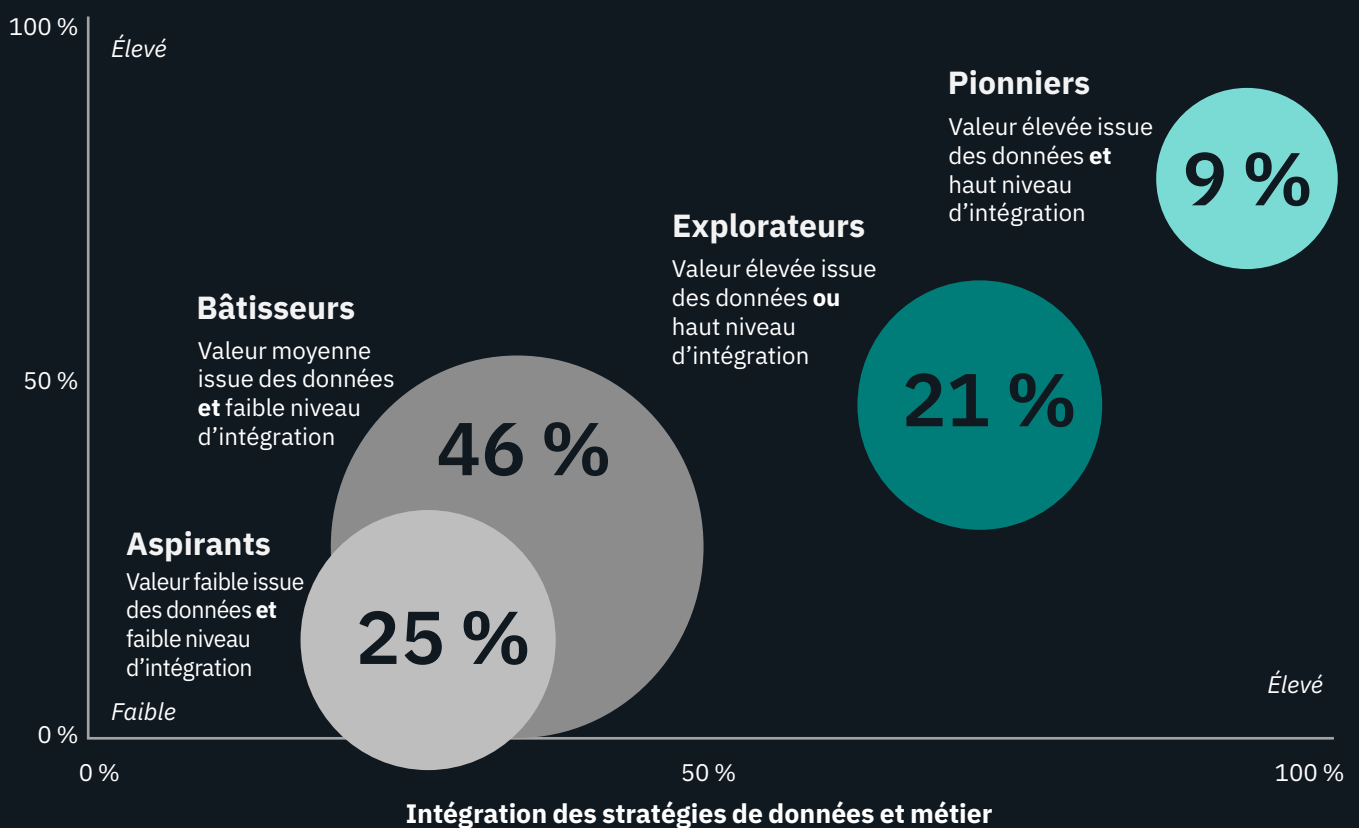
Les organisations vont devoir apprendre quand et comment partager les données le plus largement possible et à quel moment les conserver pour elles. Alors que l'économie des données se développe, il s'agit peut-être là du défi stratégique le plus complexe et sophistiqué que les dirigeants d'entreprise auront à affronter.

Figure 1

L'avantage des données

Les Pionniers ont établi un nouveau moyen de créer de la valeur, en les intégrant dans leur stratégie, leurs activités et leur culture

Création de valeur à partir des données



Les quatre stades du leadership en matière de données

Nous avons classé chaque participant selon quatre stades. L'axe horizontal mesure le niveau de préparation qualitatif : il s'agit du degré d'intégration des stratégies de données et métier. Ceci suppose un comité de direction qui considère les données comme un actif stratégique et une culture des données à l'échelle de l'entreprise. L'axe vertical mesure les aspects quantitatifs, notamment les capacités suivantes : créer de la valeur à partir des données ; accéder aux données, les extraire et les relier mutuellement ; et créer des connaissances à partir de ces données (voir page 44 la description détaillée de la méthodologie de cette étude).

Les **Pionniers** constituent un groupe unique comportant à peine 9 % des organisations et entreprises interrogées. Elles ont fusionné leur stratégie de données et leur stratégie d'entreprise, avec la confiance comme repère. Leur culture est marquée par l'omniprésence des données. Elles obtiennent une meilleure progression du chiffre d'affaires et de la profitabilité que leurs homologues.

Les **Explorateurs** expérimentent des approches pour intégrer leur stratégie de données et métier, mais aussi des démarches inédites pour extraire de la valeur de ces données. Ces entreprises ne concrétisent pas la valeur maximale possible, mais considèrent l'économie de la confiance comme une voie permettant d'obtenir des avantages mutuels exceptionnels.

Les **Bâtisseurs** s'efforcent d'harmoniser leurs stratégies de données et métier, et de développer une culture des données. Ces entreprises exploitent des données pour déterminer leurs objectifs, mais n'ont pas jusqu'ici obtenu les résultats espérés. Elles reconnaissent que la confiance est une des hautes priorités du comité de direction et œuvrent dans ce sens.

Les **Aspirants** commencent à intégrer les stratégies de données et métier à l'échelle de l'entreprise et n'ont pas encore mis en place une culture de pilotage par les données. Ces entreprises n'ont eu jusqu'ici qu'un succès limité dans la capacité à extraire de la valeur des données et à conforter l'assise qu'apporte la confiance.

Comment sommes-nous parvenus à cette conclusion ? Nous avons classé chaque entreprise selon quatre stades distincts dans leur stratégie relative aux données. Nous leur avons attribué des noms, à commencer par les plus avancées : les Pionniers, les Explorateurs, les Bâtisseurs et les Aspirants (voir figure 1).

Devançant tous les autres, les Pionniers sont des entreprises qui ont déjà prouvé leur aptitude à créer un niveau de valeur supérieur à partir des données, tirer pleinement parti de la confiance et dépasser

constamment les autres dans de nombreux domaines (voir figure 2). Chez les Pionniers, stratégie de données et stratégie d'entreprise ne font qu'un. En outre, ils ont donné à la confiance des clients une place centrale.

Quelle que soit la manière de le mesurer, les Pionniers atteignent des résultats supérieurs : sept sur dix d'entre eux surpassent leurs homologues en termes de résultats financiers. Ils sont encore plus nombreux – huit sur dix – à être leaders et novateurs dans leur secteur d'activité, et à avoir su gérer avec succès les changements au sein de leur écosystème.

Figure 2

La nouvelle frontière numérique

Les Pionniers obtiennent des résultats exceptionnels, qui surclassent de loin les Aspirants qui, eux, découvrent tout juste le pouvoir des données

Pionniers
Aspirants

Performance supérieure en termes de progression du chiffre d'affaires par rapport aux homologues du secteur d'activité

165 % de plus



Performance supérieure en matière de rentabilité par comparaison avec les homologues du secteur d'activité

163 % de plus



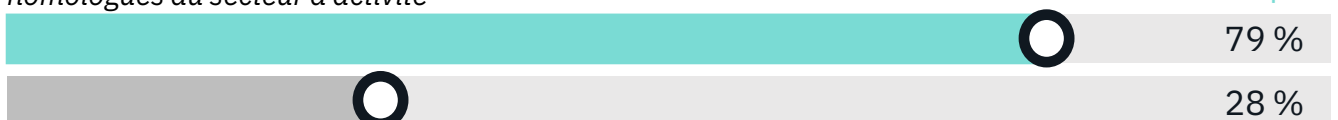
Leadership en matière d'innovation par comparaison avec les homologues du secteur d'activité

208 % de plus



Succès en matière de transformation managériale comparé aux homologues du secteur d'activité

182 % de plus



*Pourcentage de répondants dépassant le niveau standard.

Chapitre 1

Clients

Comment gagner dans l'économie de la confiance

Les organisations et entreprises habituées à analyser les tendances de marché pour anticiper la prochaine vague de disruption ont bien vu arriver celle-ci : la confiance que les clients plaçaient jusqu'ici dans les marques et les institutions est en train de s'éroder rapidement.

Aujourd'hui, les clients sont moins enclins à céder des informations privées aux entreprises, mais ils attendent qu'elles signalent clairement quelles données sont collectées à leur sujet. En d'autres termes, ils exigent davantage de confidentialité tout en vous demandant plus de transparence. Ces entreprises qui naviguent avec habileté ces différentes exigences arrivent à gagner la confiance de leurs consommateurs – ce qui alimente leur avantage commercial.

Les analyses menées pour cette étude portent surtout sur les différences qui distinguent les Pionniers et les Aspirants, l'objectif étant d'identifier à quoi tient la supériorité dans un monde où émerge une nouvelle frontière numérique. Dans cet univers, il est probable que la confiance déterminera ce qui différenciera une entreprise des autres. Pour les acteurs les plus performants de tout secteur d'activité, la confiance est devenue un élément central de différenciation, qu'il s'agisse des méthodes requises pour accéder aux données, de la transformation des business models ou d'innovations en matière d'offre ou de dialogue avec les clients.

Considérés dans notre étude comme des Pionniers, ces acteurs leaders :

- Ont mis en place des approches pour créer une confiance profonde et pérenne avec les clients ;
- Surpassent leurs homologues dans la collecte et l'utilisation de données de confiance pour transformer l'expérience client ;
- Capitalisent sur la confiance que leur accordent les clients et celle qu'ils ont en leurs données pour transformer leurs business models.

Étape 1 : Les fondements (pas si évidents !)

Nous entrons dans un monde sans précédent, où les données posent un dilemme. Les entreprises sont préparées à exploiter leurs données à des fins nouvelles, mais constatent que ce faisant, les attentes en termes de confiance en sont plus élevées. Imaginez que vous

demandiez à des clients de laisser les clés de leur voiture – ou même de leur domicile – pour permettre à quelqu'un de livrer un paquet. Vous pouvez aussi imaginer un producteur de lait auquel on demande de se fier à un conteneur « intelligent » pour adapter de manière autonome la température en fonction des conditions environnementales et de livraison. Ces types d'innovations découlent des données et des algorithmes à l'échelle.

A un rythme étourdissant, notre monde est transformé par les données et les algorithmes qui permettent aux organisations d'automatiser les flux de travail, de personnaliser les interactions, de découvrir de nouvelles possibilités, d'apprendre et de mettre en application des connaissances. Ces données deviennent sources de valeur à condition que les clients accordent leur confiance. Pour les entreprises, il est devenu presque banal de demander aux clients de se fier à un robot ou à un algorithme pour prendre des décisions extrêmement importantes, comme accorder un prêt ou personnaliser le prix d'un article coûteux. Mais nombre d'entre elles ont encore à acquérir la confiance dans leurs algorithmes.

Pour certaines entreprises, mais pas toutes, la suspicion relative à la confidentialité des données et aux abus des algorithmes entame résolument la confiance. Sous toutes ses formes, la confiance est inextricablement liée aux données, et par extension, à l'intelligence artificielle. Huit Pionniers sur dix font de leur maîtrise de la relation entre confiance et données un avantage singulier. Ces entreprises ont adopté les données pour renforcer à un degré extrême le niveau de confiance que leur accordent leurs clients. Quatre Aspirants sur dix seulement en disent autant (voir figure 3).

Figure 3

Le paradoxe de la confiance

Les Pionniers font tomber les craintes relatives aux données, ce qui contribue à renforcer la confiance des clients

Pionniers
Aspirants

Utilisation des données pour renforcer la confiance des clients, dans une large mesure.

91 % de plus



« Les clients attendent une démarche de personnalisation, rendue possible par les données – ce qui consiste à mettre en avant des éléments qui démontrent que la banque les connaît. Cependant, il reste une question ouverte consistant à savoir jusqu’où les clients vont partager leurs informations, compte tenu de l’érosion de la confiance. »

PDG, secteur bancaire, Australie

Pour satisfaire les exigences modernes de confiance, les organisations et entreprises les plus performantes adoptent trois règles de base comme principes directeurs : transparence, réciprocité et responsabilité. Chacune d’eux apporte des garanties aux clients, bien au-delà d’une bonne démarche marketing. Ils forment une base solide pour l’entreprise moderne, adaptée à la diffusion de la confiance.

Transparence : tout reste à prouver

Les entreprises en conviennent : la transparence est la première des exigences. Les clients exigent de la transparence concernant les données associées aux produits et services, et dans le cas des données personnelles, l’assurance qu’elles seront utilisées de façon honnête et conservées en sécurité. Leurs décisions d’achat dépendent d’informations détaillées concernant les produits : méthodes et conditions de fabrication, commentaires d’utilisateurs et d’influenceurs, certifications de tiers, entre autres.

Les marques doivent prouver ce qu’elles affirment. Certaines s’appuient sur des réseaux de Blockchain, dans lesquels les entreprises peuvent décrire de manière détaillée les engagements de la marque, qu’il s’agisse de rapidité de livraison ou de fabrication et d’approvisionnements respectueux de l’environnement. Lorsqu’ils font un achat, les consommateurs considèrent la confiance dans la marque comme l’un des facteurs majeurs motivant leur décision. Selon l’étude 2019 Edelman Trust Barometer, 81 % des consommateurs disent « devoir pouvoir faire confiance à la marque pour faire ce qui est correct ». Selon cette même étude, la confiance dans les marques n’a cessé de diminuer alors que les attentes en matière de responsabilité sociétale montent en flèche.¹

Pour autant, l’érosion de la confiance ne se limite pas aux consommateurs. Les organisations et les entreprises fonctionnant en B2B voient leur niveau de confiance baisser et accordent de plus en plus de valeur à la transparence. Selon une récente étude, 36 % des acheteurs en B2B ne croyaient pas qu’ils disposaient de « l’ensemble des informations » de leur fournisseur au cours du processus de vente.² L’exigence de transparence du secteur B2B s’étend aux processus. Les partenaires d’une chaîne logistique s’appuient sur des données partagées pour éliminer les angles morts et les goulots d’étranglement, mais aussi sur des fonctionnalités avancées, notamment le réapprovisionnement en juste-à-temps.

La transparence permet de prouver (ou non) la cohérence d'une entreprise entre ce qu'elle prétend au sujet de ses offres et ce que celles-ci sont réellement. Souvent, cette preuve prend la forme de commentaires de clients ou de témoignages d'acheteurs. « À l'avenir », précise le directeur marketing d'une enseigne canadienne, « les opinions des clients seront l'élément moteur de la demande dans notre secteur d'activité ». Associées à des informations détaillées et visibles concernant la sécurité et la qualité des produits, ces preuves contribuent grandement à établir la confiance.

Les cadres dirigeants que nous avons interrogés ont cité la transparence des flux de travail, la confiance dans l'automatisation et également la confiance entre partenaires. « Les données peuvent contribuer à maintenir l'intégrité et la confiance au sein de la chaîne logistique », note le DRH d'une enseigne britannique. « Une transparence radicale permet de produire des informations exploitables ».

Réciprocité : à obtenir

Deuxième exigence, la réciprocité. Les cadres dirigeants savent que pour accéder aux données, ils doivent offrir, en retour, une contrepartie significative. « Nous entrons dans l'espace de nos clients », reconnaît Jacek Olczak, Directeur des Opérations de Philip Morris International, en Suisse. « Si nous ne donnons pas quelque chose de valeur en retour, ils ne partageront pas leurs données. Nous devons leur offrir à chaque fois une expérience exceptionnelle ».

« La question », précise Geoff Greenberg, directeur financier de George & Matilda Eyecare, en Australie, « consiste à savoir comment vous exploitez les données pour développer des interactions personnelles avec les clients en devenant à la fois moins intrusif et plus pertinent ».

Le défi ? Souvent, les organisations et les entreprises n'ont aucune idée de ce que les clients considèrent comme une contrepartie équitable.

Une étude récente menée par l'Advertising Research Foundation aux États-Unis a montré que « dire aux clients que le partage de leurs données leur donnerait droit à une expérience plus personnalisée ne les rendait pas plus enclins à partager leurs données »³. Une autre étude a démontré que 75 % des consommateurs pensent que le partage de leurs données bénéficie davantage aux entreprises qu'aux consommateurs.⁴

En outre, les clients ont des sentiments partagés concernant les avantages obtenus grâce à la technologie lorsqu'ils sacrifient la confidentialité de leurs données. Une étude de l'IBV a démontré que seules trois personnes sur dix pensent vraiment que les risques en valaient la peine.⁵

« La question que chacun se pose est la suivante :
 » *Jusqu'où devez-vous aller pour garantir la confidentialité et la confiance ?* « Les entreprises ont des obligations éthiques concernant la manière dont elles vont utiliser les données et harmoniser ces principes avec les engagements de la marque. »

Rima Qureshi,
 Directeur de la Stratégie
 Verizon, États-Unis

Responsabilité : à démontrer

Troisième exigence, la responsabilité. Responsabilité est synonyme d'intégrité de la marque. Cette notion recouvre un large éventail de questions, depuis le respect de la promesse faite au client jusqu'aux engagements en matière de sécurité des données et au respect de la confidentialité des données.

Le coût moyen global d'une fuite de données est de 3,9 millions de dollars, et les coûts à long terme sont à supporter pendant des années après l'incident.⁶ En réalité, le monde continue à évoluer en matière de numérique et repose sur des données interchangeables, accessibles au travers de multiples plateformes et déployées dans un écosystème d'appareils en expansion permanente.

Pour réussir à conserver la confiance tout en élargissant leurs activités et en se développant sur de nouveaux marchés, les cadres dirigeants doivent établir une gouvernance et des politiques pour combattre les cyber-risques et protéger la marque et la confiance accordée par les clients. En résumé, la sécurité doit être omniprésente.

Il existe cependant une véritable confrontation entre la nécessité de créer des expériences client transparentes et le besoin de garantir une authentification robuste des transactions. En effet, l'excès de précautions limite les activités légitimes, avec un impact sur le résultat financier et l'engagement du client. À l'inverse, l'insuffisance de précautions a aussi un coût, et pas seulement en termes financiers. La confiance des clients dans la capacité d'une entreprise à protéger leurs données est devenue une attente incontournable, ce qui appelle de sa part une réponse appropriée.

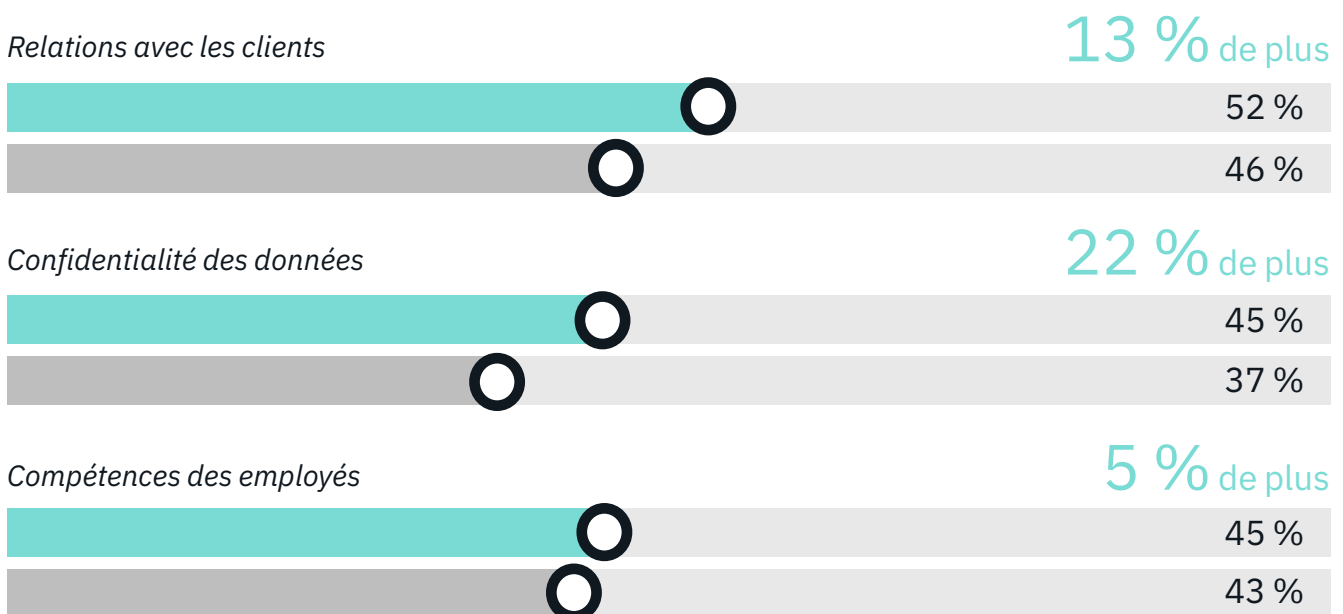
Les Pionniers considèrent la priorisation de la confidentialité des données comme l'un de leurs avantages concurrentiels majeurs, juste après la relation client. L'une et l'autre sont bien sûr interdépendantes. A contrario, peu d'Aspirants considèrent la confidentialité des données comme un avantage concurrentiel (voir figure 4).

Figure 4

C comme confidentialité

Clients et employés s'accordent pour considérer la confidentialité des données comme l'un des trois avantages concurrentiels majeurs

Pionniers
Aspirants



Tous les mois, voire toutes les semaines, les attaques relatives aux données font les gros titres des médias. Les entreprises sont soucieuses de l'impact sur leur marque et de leur capacité future à continuer d'avoir accès aux données. L'attitude des consommateurs est tout aussi préoccupante, car ils suspectent qu'en partageant leurs données, ou simplement en se connectant, ils renoncent à quelque chose d'inestimable pour eux : leur vie privée. Les cadres dirigeants s'en inquiètent, comme l'indique la réaction de Ian Soffe, PDG de OSS Group en Nouvelle-Zélande, qui précise : « une rébellion des consommateurs semble émerger face aux intrusions relatives à la confidentialité des données. »

Le coût relatif à ces atteintes liées aux données est trop élevé pour ne pas en tenir compte. Une étude portant sur les 500 premières entreprises du monde a démontré que 20 % d'entre elles avaient mis en place des politiques relatives à la transparence des données et une option de désinscription offerte aux clients concernant leurs données. Suite à des atteintes aux données, les entreprises qui ne garantissaient pas la transparence ou le contrôle des informations ont connu, par rapport aux autres, une chute jusqu'à une fois et demie supérieure de leur valeur en bourse.⁷

Conjointement avec la gouvernance et les talents appropriés, l'IA peut contribuer à accélérer une mutation en matière de cybersécurité, en transformant ce qui était surtout une offre défensive en une démarche proactive. Pour s'engager dans une telle mutation, les entreprises et organisations doivent prendre en compte trois principes importants :

- La sécurité des plateformes commerciales sera critique pour la confiance et la longévité de ces entités, mais les entreprises doivent pondérer cet aspect par des expériences transparentes offertes aux clients et aux employés.
- Les entreprises doivent faire en sorte de sécuriser à la fois les éléments humains et automatisés dans leurs flux de travail et sources de données stratégiques.
- L'écosystème des plateformes commerciales nécessite une approche de réseau ouvert de la sécurité entre toutes les parties, en permettant la collaboration et l'accès aux informations à la vitesse voulue.

« L'un des défis les plus cruciaux est de maintenir la confiance du client dans un monde dans lequel des entreprises nouvelles et pilotées par les données émergent en permanence. Nous devons nous assurer que nos clients savent que nous traitons leurs données d'une manière digne de confiance. »

Marcus Claesson,
DSI, Daimler Commercial
Vehicles, Allemagne

« Les entreprises n'ont aucune idée des changements à venir en termes de réglementation. La question est donc : devons-nous investir dans la collecte des données si elles devaient se tarir dans l'avenir ? Pour autant, ne rien faire n'est pas une bonne stratégie. Ce que nous avons donc à faire est de réfléchir à ce que serait un monde sans cookies. Et ensuite, élaborer un plan B. »

Anna Sakowicz, Directrice des données et de l'analyse, groupe Publicis, Pologne

Étape 2 : contrôler votre destin

Les entreprises qui s'appuient sur l'afflux de données sont aujourd'hui confrontées à une possibilité inquiétante : leur pénurie soudaine. Certains dirigeants nous indiquent que les nouvelles réglementations et l'évolution des opinions des consommateurs limitent déjà l'accès et l'exploitation des données client et commerciales.

Le pistage numérique est impossible depuis que l'obtention du consentement des clients pour les cookies est obligatoire. Les données personnelles déjà détenues par une entreprise sont effacées à la demande et les réglementations restreignent le partage des données entre partenaires commerciaux. Dans certains cas, des conglomérats d'entreprises s'aperçoivent qu'ils ne peuvent même pas partager les données entre filiales.

Les Pionniers ne sont nullement découragés. Ils investissent massivement dans la confiance et les données. Sept d'entre eux sur dix disent avoir déjà fait le plein de « capital-données ». Ils ont sous la main un véritable trésor de « données client à 360 degrés », précises et exploitables. En revanche, seuls deux Aspirants sur dix ont accès à des données client exploitables, ce qui est l'un des écarts les plus importants entre les deux groupes pour l'ensemble des questions relatives à l'étude (voir figure 5).

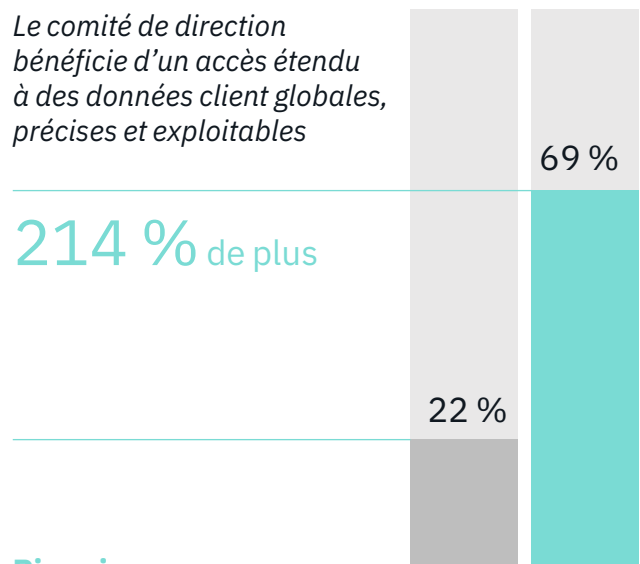
Figure 5

L'abondance dans un contexte de rareté

Les Pionniers construisent des sources de données sans précédent

Le comité de direction bénéficie d'un accès étendu à des données client globales, précises et exploitables

214 % de plus



Pionniers
Aspirants

Les Pionniers ne sont cependant pas à l'abri d'une pénurie de données dans le futur. Mais les entreprises qui ont gagné la confiance des clients ont davantage de chances de conserver les données dont elles disposent – leurs clients ne leur demanderont pas de les supprimer – et de continuer à en collecter encore davantage.

Dans les secteurs d'activité qui se sont appuyés sur des données issues de tiers, certaines entreprises sont de plus en plus préoccupées quant au niveau de fiabilité de leurs sources. Les nouvelles réglementations vont peut-être restreindre ce canal.

Nestlé, le géant suisse de la grande consommation, a répondu en réduisant son utilisation de données issues de tiers et en doublant la collecte directe de données auprès des utilisateurs. « À l'ère du RGPD, nous devons mener une négociation en toute confiance avec les consommateurs pour obtenir directement leurs données », précise Pete Blackshaw, ex-directeur mondial des médias sociaux et du numérique chez Nestlé.⁸

Nestlé, ainsi que l'enseigne française Carrefour, a piloté cette nouvelle approche des données sur une plateforme IBM Food Trust™ basée sur la Blockchain. Grâce aux QR codes, les consommateurs peuvent suivre les produits de l'usine au magasin en passant par les entrepôts. Carrefour, qui utilise la Blockchain pour un certain nombre d'articles qu'il commercialise, attribue à cette approche une augmentation de ses ventes.⁹

Lorsqu'il est difficile d'établir la confiance, la Blockchain permet d'obtenir une transparence de bout en bout. La Blockchain permet, par exemple, d'éviter que des contrefaçons de semi-conducteurs n'envahissent le marché ou que des aliments contaminés ne provoquent des épidémies. Dans pratiquement tous les secteurs d'activité où la logistique, les chaînes d'approvisionnement ou les transactions financières complexes dépendent d'actions immédiates – et où la fraude ou la sécurité sont des facteurs cruciaux – la Blockchain crée des chaînes de confiance inviolables.

Discovery : témoignage d'un Pionnier

La confiance et les données constituent la double hélice de l'ADN de Discovery Holdings. Cette firme de services financiers sud-africaine a été créée en 1992 en se fondant sur ce qui était à l'époque une idée totalement novatrice : proposer une assurance santé qui permette d'améliorer l'état de santé de ses adhérents. Les clients qui ont accepté d'adhérer à son programme Vitalité ont accepté de laisser Discovery suivre tous leurs paramètres de santé, depuis l'activité physique jusqu'à la nutrition. En retour, l'entreprise récompense ceux qui ont effectué des changements de mode de vie positifs. Plus les adhérents gagnent de points, plus ils obtiennent d'avantages et plus les primes à régler sont basses.

Discovery explore les données personnelles de ses membres pour en extraire des données comportementales, utilisées pour promouvoir des choix bénéfiques pour la santé. L'entreprise collabore également avec d'autres organisations pour proposer des offres incitatives. Dans le cadre de ces contrats avec Apple et l'assureur américain John Hancock (division de Manulife), les membres du programme de Vitalité peuvent acheter des montres Apple avec de fortes remises. Après avoir payé un montant initial modeste, s'ils respectent leur programme d'entraînement chaque mois, ils n'ont plus rien à payer. « Apple vend donc davantage de montres, et nous obtenons davantage de données (produites par les applications de santé et d'exercice physique proposées sur les appareils) », explique Derek Wilcocks, DSI de Discovery.

Ce qui est décrit ici, c'est le côté demande du business model de l'entreprise. Du côté offre, Discovery a mis sur pied une co-entreprise avec la firme financière australienne Quantum, qui utilise le machine learning pour extraire des connaissances cliniques enfouies dans les données et permettre aux prestataires de santé de prendre des décisions plus pertinentes.

L'approche de Discovery s'appuie sur un traitement des clients d'une extrême probité. « Nous collectons des données extrêmement sensibles. En Afrique du Sud, par exemple, près de 65 000 de nos membres bénéficient de traitements antirétroviraux relatifs au VIH. C'est évidemment une information que personne ne souhaite voir divulguer », note Derek Wilcocks. « Nous avons donc établi une solide base éthique décrivant la manière dont nous collectons et exploitons les données. Nous allons très loin pour protéger la confidentialité de nos clients. La confiance est au cœur de tout ce que nous faisons. »

Ces modèles inédits de partage des données, comme ceux rencontrés sur la plateforme Food Trust, nécessitent une coopération dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Le client en devient le véritable centre de gravité. Les Pionniers y sont préparés. Parmi eux, sept sur dix ont largement dépassé la notion de compréhension des besoins du client en transformant leurs flux de travail pour délivrer de la valeur à tous les points de contact avec les consommateurs (voir figure 6).

Les directeurs marketing de ces entreprises exploitent l'avantage conféré par la corrélation des données client avec des flux de travail intelligents. Sept directeurs Marketing sur dix des entreprises de Pionniers, contre seulement quatre sur dix parmi les Aspirants, disent que les nouvelles données client sont inestimables pour explorer d'autres business models.

Étape 3 : se transformer en toute confiance

Avec la confiance dans leurs données comme repère absolu, sept Pionniers sur dix sont sereins quant à leur capacité à tester de nouveaux business models, mais aussi à pénétrer de nouveaux marchés. Seuls trois Aspirants sur dix en disent autant (voir figure 7).

Les nouveaux business models sont désormais subordonnés à l'accès à des volumes toujours plus larges et importants de données. À l'avenir, les innovations permises par les nouvelles technologies sont susceptibles de rendre encore plus difficile d'obtenir la confiance du client que de satisfaire les consommateurs.

Figure 6

Exploiter les données, ou les perdre

L'impact exceptionnel des Pionniers

Pionniers
Aspirants

Exploitation des données, dans une large mesure, pour identifier des besoins client non satisfaits

154 % de plus



Construction des processus nécessaires pour délivrer de la valeur à tous les points de contact avec le client

146% de plus

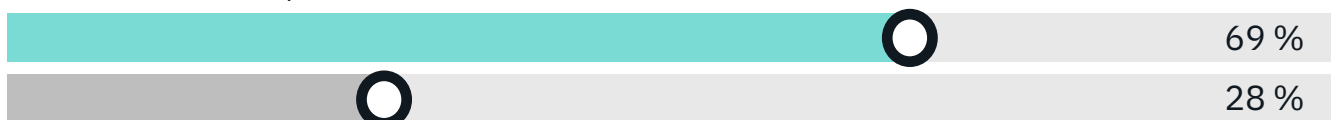
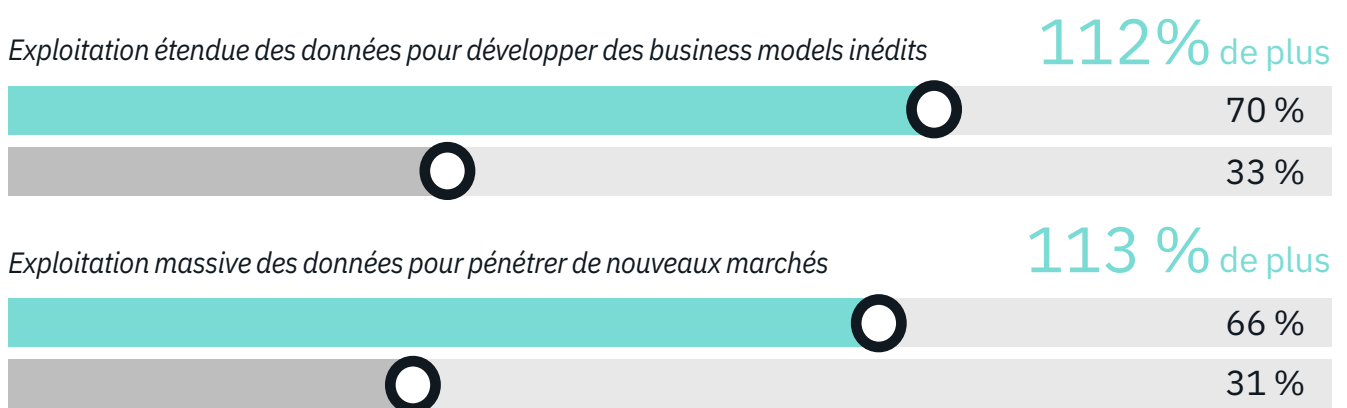


Figure 7

Créer le futur

Les Pionniers utilisent des données dignes de confiance pour obtenir un avantage stratégique

Pionniers
Aspirants



Les avantages personnalisés liés à la télématique dans une voiture, par exemple, suscitent de nouvelles préoccupations à propos de la confidentialité des données. A contrario, un business model basé sur la Blockchain qui assure la traçabilité de la provenance du café – en démontrant le respect de l’environnement dans les transferts entre le producteur, l’usine et le magasin de vente au détail – intègre la confiance au cœur même de son réseau.

Il n’y a pas lieu d’éviter les business models qui nécessitent davantage de confiance. Bien au contraire, les organisations et entreprises qui ont déjà acquis la confiance du client peuvent protéger leur position différenciatrice en adoptant ces modèles exigeants en matière de confiance. En construisant un avantage basé sur la confiance, les entreprises peuvent saisir des opportunités qui seraient trop risquées pour les marques auxquelles les clients accordent moins de crédit.

En voici un parfait exemple : le potentiel du marché mondial pour des contrats d’assurance automobile basés sur l’utilisation devrait atteindre 107 milliards de dollars d’ici 2024.¹⁰ En les comparant aux 37 % à peine d’Aspirants, les Pionniers du secteur de l’assurance sont 82 % parmi ceux que nous avons interrogés à dire que

malgré les problèmes notoires de données et de confidentialité, ils vont très probablement adopter des produits d’assurance liés aux données. Concernant les produits individualisés, comme les contrats d’assurance automobile basés sur l’utilisation, les assureurs partagent en général avec leurs clients ce qu’ils ont appris des données collectées pour les aider à éviter les risques.

À l’instar des assurances, tous les secteurs d’activité peuvent innover pour accompagner les clients dans la réalisation de leurs objectifs, prendre de meilleures décisions et vivre à la fois de manière plus heureuse et saine. Ainsi, les entreprises du secteur de l’énergie accompagnent leurs clients pour réduire leur consommation d’électricité. Dans la téléphonie, les constructeurs de téléphones apportent aux utilisateurs les moyens de surveiller et limiter le temps passé devant des écrans. Les banques, elles, proposent des options de compte à prix réduit. Discovery Holdings, une entreprise de services financiers sud-africaine, vient de conclure un partenariat avec des assureurs, notamment la compagnie John Hancock basée aux États-Unis, pour aider ses clients à introduire des changements dans leurs modes de vie et adopter des habitudes plus saines. (Voir l’encadré « Discovery : témoignage d’un Pionnier ».)

Perspective : identités auto-souveraines

Les clients exigent aujourd'hui de la transparence concernant leurs informations personnelles ; demain, ces demandes pourraient même s'accroître. Nombre d'entreprises supposent que les clients demanderont un contrôle et une maîtrise totale de leurs données personnelles. D'autres, déterminées à anticiper ce qu'elles considèrent comme inévitable, s'y engagent déjà avec les modèles d'identités auto-souveraines.

Ce type d'identité permet aux utilisateurs de fournir des preuves de leur identité et de leurs demandes. Il peut s'agir, par exemple, d'une demande aussi simple que l'adresse personnelle d'un client ou l'accréditation d'un fabricant par un tiers accrédité. L'identité auto-souveraine remet le contrôle des données privées dans les mains des clients et des partenaires commerciaux.

L'autorisation d'exploiter les données peut être préprogrammée par des clients pour différentes parties et situations, dont l'acceptation de leur exploitation à des fins d'analyses. Les partenaires d'une chaîne logistique ou d'une alliance industrielle peuvent exploiter les mêmes modèles auto-souverains pour encourager le partage des données de manière responsable. De même pour les compagnies aériennes ou d'autres entreprises qui partagent mutuellement les données au travers d'alliances industrielles.

Si rien ne change, « l'utilisation des données personnelles sera remise en cause », précise Mark Lollback, PDG de GroupM Australie et Nouvelle-Zélande. « Les consommateurs savent que leurs données sont exploitées, mais ils ne savent pas toujours comment, où et pour quelles finalités. Ils sont de plus en plus vigilants sur ce qu'ils partagent et comment ils sont surveillés. Si les entreprises ne peuvent pas démontrer la valeur que les consommateurs obtiennent en retour, ces derniers diront : "je veux récupérer le contrôle de ma vie privée". »

Les technologies de suivi transfèrent la transparence hors connexion et dans le monde réel et deviennent un sujet de plus en plus brûlant. Les enseignes de distribution, par exemple, installent des caméras pour déterminer avec précision où se porte le regard d'un client et combien de temps il reste sur un article précis. Pour protéger la vie privée des clients, nombre de ces technologies de reconnaissance faciale ne stockent pas les images, mais plutôt les déductions faites à propos des clients, notamment leurs centres d'intérêt, leur âge et leur genre.¹³

Les entreprises peuvent également utiliser ces mêmes technologies pour détecter et suivre l'humeur. Les clients vont-ils alors considérer que la technologie va trop loin ? Peut-être, mais la plupart d'entre eux ne sont pas sollicités.¹⁴

La confiance peut s'effondrer en un instant, mais elle se gagne rarement aussi vite. L'histoire est du côté des entreprises établies qui ont donné de longue date la priorité à la confiance.

De nombreuses entreprises se regroupent pour travailler ensemble à la création d'un nouveau modèle d'économie « circulaire », initiative qui a également été présentée par le Forum Économique Mondial.¹¹ Avec l'aide de données hétérogènes et de technologies nouvelles, les adeptes de l'économie circulaire identifient des approches inédites pour régénérer les ressources tout en préservant l'environnement. Par exemple, AB InBev, le plus gros brasseur du monde, prévoit de réaliser 100 % des emballages de ses produits à partir de contenants consignables ou recyclés.¹² L'entreprise collabore étroitement avec ses fournisseurs et clients pour mettre sur pied cette démarche, ce qui lui permet en même temps d'accroître la confiance dans sa marque.

L'avantage lié à la confiance se retrouve dans les entreprises établies du secteur bancaire. De tous les secteurs d'activité, ce sont aux banques que les clients font le plus confiance.¹⁵ Cet état de fait est attribué à leur capacité à écarter les technologies financières qui à un moment donné devaient éliminer leurs intermédiaires. À l'avenir, les banques envisagent que cette confiance acquise puisse être exploitée au travers du nouveau rôle des plateformes commerciales dans d'autres secteurs d'activité.

« Lorsque vous conjuguez la confiance acquise par les banques avec la pertinence des informations dont elles disposent », précise un directeur général du secteur bancaire en Irlande, « vous obtenez une combinaison très intéressante. Les banques peuvent utiliser cette confiance et ces connaissances pour proposer des services à valeur ajoutée, qui renforcent encore la relation client et confortent également cette confiance ».

Plan d'action

Comment gagner dans l'économie de la confiance

1. Démontrer la transparence

(Ré)instaurer la confiance en apprenant à utiliser les données d'une manière considérée comme honnête par les clients.

- Rendre les informations relatives aux offres accessibles à tous les clients.
- Mettre en place un système de publication de commentaires et recommandations de pairs ou de toute autre source fiable.
- Concevoir ses flux de travail pour partager des données de valeur avec les partenaires commerciaux, de façon libre et autorisée.

2. Appuyer ses démarches sur la réciprocité

Donner aux clients un bien ou un service de valeur en contrepartie de leurs données.

- Demander aux utilisateurs et aux clients tout au long de la chaîne de valeur ce qu'ils considèreraient comme une contrepartie honnête pour leurs données et quels sont les compromis qu'ils sont prêts à faire.
- Explorer l'utilisation de modèles souverains qui placent le contrôle des données entre les mains des clients et des partenaires commerciaux.
- Développer des services et expériences personnalisés qui contribuent à la prospérité des partenaires commerciaux et des utilisateurs.

3. Prouver sa responsabilité

Renforcer les politiques et programmes de confidentialité des données.

- Identifier quelle est la limite des clients concernant la confidentialité de leurs données. Se tenir prêt à répondre et même dépasser ces attentes.
- Fournir aux clients des garanties explicites sur l'utilisation et la protection de leurs données personnelles.
- Donner des preuves : Confirmer ces garanties par les actions en cours.

4. S'engager résolument dans les données

Repositionner les données comme un actif de valeur stratégique pour l'entreprise plutôt qu'une ressource de nature opérationnelle.

- Identifier la manière dont les données peuvent créer un avantage concurrentiel, révéler de nouvelles opportunités commerciales ou réinventer l'expérience client.
- Transformer son business model pour qu'il favorise à la confiance. Capitaliser sur la confiance acquise pour établir une position différenciatrice sur le marché.
- Cartographier ses actifs – les données, leurs sources et plateformes, ainsi que les compétences et outils analytiques – pour chacun de ses objectifs métier et chaque initiative stratégique.

5. Développer une stratégie pérenne

Élaborer des scénarios détaillant comment les données peuvent accroître la personnalisation et l'engagement à chaque point de contact.

- Intégrer ses clients, partenaires, employés et cadres dirigeants dans un environnement de « garage » collaboratif pour innover en matière de chaîne logistique et d'expériences utilisateur.
- Cartographier le parcours du client pour identifier les moments critiques de gain ou de perte de confiance.
- Faire de la confiance un point crucial dans tous les scénarios d'utilisation.

Ces recommandations se fondent sur une analyse détaillée de données comparatives, ainsi que sur de nombreux entretiens approfondis avec des cadres dirigeants opérant au sein d'organisations ou d'entreprises de Pionniers, les plus performantes dans le monde. Elles mettent en évidence des différences essentielles dans la manière dont les Pionniers dirigent leurs activités par comparaison à d'autres, parvenus à des stades différents.

Chapitre 2

Entreprises

Comment bâtir le partenariat homme-technologie

Les interactions entre les utilisateurs et l'IA, qui peut aussi désigner l'intelligence « augmentée », redéfinissent les attentes des entreprises sur ce que peuvent apporter les données. Les entreprises, jusqu'ici focalisées sur les expériences personnalisées, découvrent maintenant comment aller plus loin en les humanisant. Les agents virtuels, *bots* en anglais, auparavant cantonnés au service client en ligne, deviennent maintenant des conseillers fiables pour les employés.

L'utilisation d'algorithmes alimentés par les données est riche en enseignements ; mais les conclusions que l'on peut en tirer sont-elles toujours fiables ? Et lesquelles de ces conclusions pourraient conduire à des promesses intenables ou précipiter des conséquences indésirables ?

Pour nombre d'entreprises, ces questions centrales et cruciales constituent un obstacle majeur pour développer un partenariat efficace entre l'homme et la technologie, qui permettrait de faciliter les décisions et d'enrichir les flux de travail grâce à des renseignements exploitables. Les systèmes devenant de plus en plus automatisés, voire autonomes, la nécessité d'une très large confiance dans les données – et dans les modèles d'intelligence artificielle – atteint un sommet sans précédent. Faut de données et de processus d'intelligence artificielle fiables, les entreprises ne peuvent pas développer de scénarios d'utilisation critique pour leurs opérations.

Pour autant, ces nouvelles réalités constituent moins un obstacle qu'une opportunité pour les Pionniers. Les Pionniers :

- Ont confiance dans le fait que les données peuvent les aider à prendre des décisions importantes et donnent à leurs employés les outils nécessaires pour le faire.
- Accélèrent rapidement le déploiement de leurs processus d'IA et d'autres technologies exponentielles et sont convaincus que le retour sur investissement sera à la hauteur de leur attentes.
- Mettent en place une gouvernance robuste pour accroître leur confiance – ainsi que celle de leurs clients – dans les données et les modèles d'IA.

Les interactions entre les personnes et l'IA, qui peut aussi désigner l'intelligence « augmentée », redéfinissent les attentes des entreprises sur ce que peuvent apporter les données. La culture de l'entreprise se recentre sur les données et l'on voit émerger un enthousiasme pour des technologies émergentes, ainsi qu'une volonté de s'engager la réflexion sur des sujets complexes comme la fiabilité et la gouvernance des données, mais aussi l'éthique et la gestion des biais.

Étape 1 : Engager ses employés sur les données

Depuis des décennies, économistes, sociologues et experts du management débattent de la supériorité des décisions prises à l'instinct par rapport à celles basées sur des données. La profession médicale a été la première à laquelle il a été demandé de prendre des décisions basées sur des preuves. Il s'agissait de donner priorité à la science et à la recherche médicale au détriment de l'art du diagnostic en faisant confiance aux indications issues des données. À ce jour, tous les médecins ne sont pas totalement convaincus.

Pour nombre d'entre eux, les données apparaissent encore comme trop sujettes à interprétation pour servir de base à des décisions importantes. Les Pionniers ne partagent pas ces craintes : huit dirigeants sur dix affirment avoir une confiance très large dans les données pour améliorer la qualité et la rapidité du processus décisionnel. Leur état d'esprit est centré sur les données : ils sont prédisposés à les utiliser comme base pour prendre des décisions importantes.

En revanche, seul un tiers des Aspirants disent que les cadres dirigeants du comité de direction ont un état d'esprit véritablement axé sur les données. Résultat : les Pionniers ont un avantage que les autres pourront difficilement atteindre (voir figure 8).

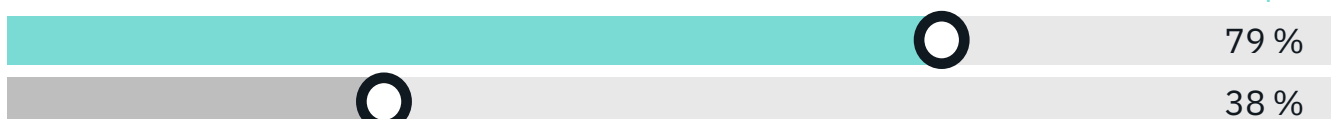
Figure 8

Les robots, c'est nous

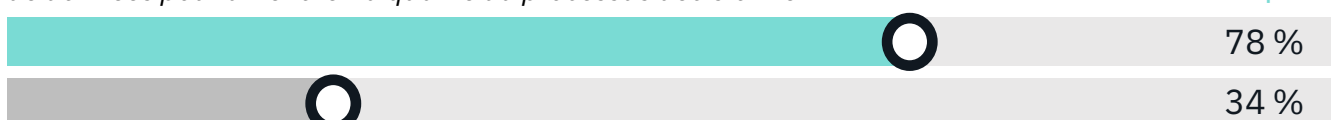
Les cadres dirigeants des entreprises de Pionniers ont une très grande confiance dans les données pour prendre des décisions.

Pionniers
Aspirants

Notre entreprise collecte les types de données nécessaires pour prendre des décisions



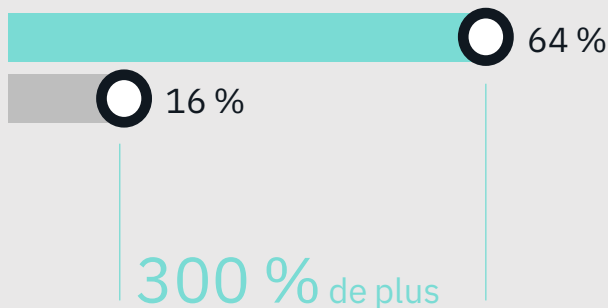
Notre équipe de direction a l'approche nécessaire en matière de données pour améliorer la qualité du processus décisionnel



Perspective : le coût des silos de données

À notre surprise, nombre d'entreprises n'ont pas encore agi dans un domaine fondamental : partager intégralement les données à l'échelle de l'organisation. Seize pour cent seulement des Aspirants ont éliminé leurs silos de données, contrairement à 64 % des Pionniers.

Les données sont librement partagées dans les différents domaines fonctionnels de l'entreprise



Pionniers Aspirants

Les entreprises vont être sous haute pression pour répondre aux attentes de leurs clients concernant la transparence et la confiance si elles ne partagent même pas les données en interne. Quels sont les freins ?

Les Aspirants sont figés dans une culture qui ne prévoit pas la capitalisation des données. Ces entreprises sont probablement prisonnières d'un état d'esprit basé sur le principe de « savoir, c'est pouvoir » - ou même, « ma puissance repose sur mes connaissances ». Elles admettent que leur comité de direction n'est pas très collaboratif et que ses membres ne travaillent pas de concert pour élaborer une stratégie d'entreprise.

De manière alarmante, les directeurs marketing des Aspirants ne considèrent pas encore comme une priorité l'accès aux données client à l'échelle de l'entreprise. Nous avons demandé aux répondants de choisir et de classer les priorités relatives aux données, et *l'accès facile aux données marketing et client par d'autres fonctions de l'entreprise* est arrivé à l'avant-dernier rang. Pire encore, *veiller à ce que les politiques relatives aux données client soient clairement notifiées et suivies à l'échelle de l'entreprise* figure à la dernière place.

Comment expliquer que certaines entreprises n'ont pas réussi à adopter cet état d'esprit ? Nombre des cadres dirigeants que nous avons interrogés mettent cela sur le compte de la prétention. Selon eux, les membres des comités de direction préfèrent la sagesse issue de décennies d'expérience aux connaissances recueillies grâce au Big Data. Pour Michelle Anderson, Directrice des systèmes d'information numériques de The Warehouse Group en Nouvelle-Zélande, le problème est particulièrement sévère « lorsque les résultats obtenus à partir des modèles de données conduisent à un scénario inattendu ».

La plupart des cadres dirigeants s'accordent pour dire que c'est une question de culture. De plus, même les Millenials ayant répondu à notre étude ne sont pas davantage enclins que les anciennes générations à faire confiance aux données pour leur prise de décision. La confiance dans les données ne semble pas être une conséquence de l'âge, ou même de la fonction au sein du comité de direction, bien que les directeurs des systèmes d'information (DSI) s'appuient un peu plus sur les données pour prendre les décisions que les autres cadres dirigeants.

L'état d'esprit des Pionniers se fonde au moins partiellement sur l'expérience. Leur confiance dans la qualité des données qu'ils utilisent a été testée et gagnée au fil du temps. Ce sont de vrais adeptes des données.

Les Aspirants, en revanche, sont peu enclins à exploiter des données client dignes de confiance. Très concrètement, 16 % à peine des Aspirants partagent les données collectées à l'ensemble de leurs entités opérationnelles. Les silos, et donc le cloisonnement des données, perdurent dans ces entreprises. Il n'est donc pas étonnant qu'ils aient assez peu confiance dans les données pour prendre des décisions. (Voir l'encadré : « Le coût du cloisonnement des données ».)

Comment faire pour convaincre les cadres dirigeants réticents ? Un DSI d'une entreprise de télécommunication turque explique que la meilleure manière pour motiver d'autres cadres dirigeants est de les inspirer. « Identifiez des scénarios d'utilisation à haute valeur ajoutée où les modèles de données prédictifs facilitent la prise de décisions métier futuristes », recommande ce DSI.

En d'autres termes, il s'agit d'aider ces dirigeants à réaliser ce à côté de quoi ils passent en exploitant pas ou mal les données. Mettre en lumière ce qui n'a jamais été possible ou essayé auparavant peut contribuer à convaincre les plus récalcitrants des cadres dirigeants.

Des données pour tous

Une culture centrée sur les données ne se limite pas à motiver les responsables d'une entreprise. Les Pionniers en font une proposition radicalement innovante. En effet, 79 % d'entre eux apportent à leurs employés les moyens nécessaires pour faire de la donnée le cœur de leur travail, contrairement à 29 % à peine d'Aspirants (voir figure 9).

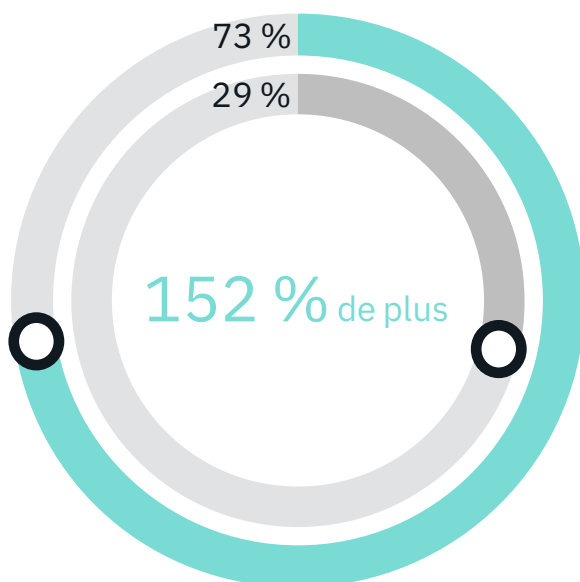
Woodside Energy, pionnier du secteur du gaz naturel liquéfié en Australie, a fait de la mise à disposition de données pour tous son cheval de bataille. L'entreprise a créé une « plateforme scientifique citoyenne » que tous, même ceux qui n'ont aucune connaissance en codage, peuvent utiliser pour l'exploration des champs pétroliers et gaziers. Les employés ont à leur disposition des algorithmes accessibles en un clic, qui leur permettent de découvrir de nouveaux modèles en explorant et visualisant les données.

« Nous souhaitons que tous nos collaborateurs explorent les données car chacun y portera un regard différent », indique Shelley Kalms, Directrice des systèmes d'information numériques de Woodside. « Notre objectif est d'encourager l'apprentissage, et non d'instaurer un climat de course à la connaissance. Nous essayons de libérer l'intelligence collective de notre entreprise par la convergence des données, des informations et des connaissances pour améliorer notre mode opérationnel et la vie professionnelle de nos collaborateurs ».

Figure 9

Sortir des sentiers battus

Les Pionniers autonomisent les employés en leur permettant d'explorer librement les données



Notre comité de direction travaille de manière active pour apporter aux employés les compétences et les outils d'analyse nécessaires

**Pionniers
Aspirants**

« Nous allons devoir baser davantage de décisions sur les données. Les responsables vont avoir à lâcher prise et laisser des responsables de niveau inférieur prendre le pas pour prendre des décisions. Ce sera un choc culturel. »

Massimo Andolina,
Vice-président chargé de
l'exploitation, Philip Morris
International, Suisse

« Le défi majeur résidera dans la capacité d'une entreprise à s'adapter à la mutation provoquée par un processus décisionnel basé sur les données. »

Suraj Chettri, DRH régional,
Airbus Inde et Asie du Sud

Pour d'autres Pionniers, la disponibilité des données en temps réel et les outils de visualisation servent à afficher des informations à la volée et constater ce qui se produit, par exemple, dans les installations industrielles d'une entreprise ou dans les magasins à un instant T. De plus en plus fréquemment, les outils en temps réel peuvent même permettre de comprendre ce qui se passe hors de l'entreprise. « Nous avons installé des capteurs sur les sites de nos clients, ce qui nous aide à comprendre la performance de nos produits en fonctionnement », indique un directeur d'exploitation de l'industrie chimique aux États-Unis. « Nos employés peuvent facilement analyser ces données pour améliorer le service proposé aux clients ».

Les Pionniers ont compris quelque chose qui leur semble évident, mais que beaucoup d'autres ignorent pour l'instant. Les employés n'ont pas seulement besoin de nouvelles compétences pour se familiariser avec l'exploitation des données, mais surtout de nouveaux outils. « Confier l'analyse des données seulement aux data scientists ne vous mènera pas très loin », précise un directeur marketing du secteur de l'électronique aux États-Unis. « Le seul moyen de maximiser la valeur extraite des données dont nous disposons est de les diffuser massivement en donnant à tous les bons outils ».

Une entreprise du secteur des télécommunications en Amérique latine est en bonne voie pour instaurer une nouvelle culture au sein de son organisation. Selon son directeur marketing, « toutes les décisions pilotées par les données ont déjà fait l'objet d'une migration vers des outils d'analyse ». Lorsque l'entreprise décide de l'implantation d'antennes de téléphones portables, d'un investissement coûteux ou d'un magasin, « le personnel humain ne décide pas seul. Le choix doit être étayé par des données issues du Big Data. Les hauts responsables ont tous des experts des données dans leurs équipes, car ils ne peuvent prendre aucune décision sans un rapport basé sur les données pour les justifier », précise ce dirigeant.

En utilisant l'intelligence artificielle pour l'analyse des sentiments et l'analyse prédictive pour mettre sur pied des interactions plus intelligentes avec ses clients, l'entreprise entend devenir un conseiller digne de confiance pour ses clients. Avec la migration d'un volume de plus en plus conséquent de ses données vers des plateformes, ce directeur marketing précise que son « entreprise n'est plus un acteur des télécommunications, mais une entreprise proposant des expériences ».

Étape 2 : Libérer le potentiel exponentiel de la donnée (et la confiance qui l'accompagne)

Aujourd'hui, les organisations et les entreprises en savent plus que jamais sur leurs opérations, leurs clients et leurs écosystèmes. Les objets connectés portables ou reliés à Internet et les robots produisent de nouveaux flux de données sur des installations industrielles, des plates-formes pétrolières, des sites de construction ou encore des magasins de vente au détail. Chaque donnée est connectée à d'autres, comme la pièce d'un puzzle. La recherche d'éléments de contexte devient à la fois de plus en plus attractive et difficile avec chaque avancée technologique.

Dans un magasin, par exemple, il est possible de capturer des données à partir des expressions du visage et des intonations vocales des clients lorsqu'ils sont en interaction avec les produits qu'ils souhaitent acheter. Les opérateurs de machines peuvent projeter des manuels numériques et des écrans virtuels lorsqu'ils reconfigurent une ligne de production. La Blockchain permet de remonter jusqu'aux sources et aux origines des données. L'intelligence artificielle permet de comprendre la logique derrière des modèles complexes de données relatives au contexte, et de produire des connaissances.

Les technologies exponentielles, comme la réalité virtuelle et augmentée, révèlent un contexte à l'échelle voulue. Chaque personne et chaque objet devient un « sujet de connaissance » – pas seulement de manière abstraite, mais en temps réel. Ces technologies, comme le microscope et le télescope avant elles, peuvent transformer chacun de nous en scientifique. Elles permettent à tous de voir à la fois de près et de loin, en créant des approches de réflexion sans précédent, tout en mettant en lumière des méthodes inédites pour travailler et innover.

Parmi les outils les plus fascinants issus de ces nouvelles technologies – sous l'effet d'un flux permanent et massif de données issues de capteurs connectés – figurent les « jumeaux numériques » (digital twins). Ces dispositifs sont des copies contenant les données exactes de flux de travail intelligents, de prototypes innovants ou de processus radicalement nouveaux. Les jumeaux numériques apportent aux ingénieurs comme aux responsables d'installations industrielles la possibilité de simuler une multitude de scénarios engageant leurs actifs physiques.

Ce dispositif peut mettre en évidence ce qui se produit à l'instant présent, ou ce qui pourrait arriver dans le futur. Grâce aux données issues de capteurs reliés à un objet physique, il est possible de résoudre à distance un problème de goulot d'étranglement dans une usine de fabrication, d'optimiser une équipe et les machines requises sur un site de construction, ou de contrôler la sécurité des ouvriers sur une plate-forme pétrolière.

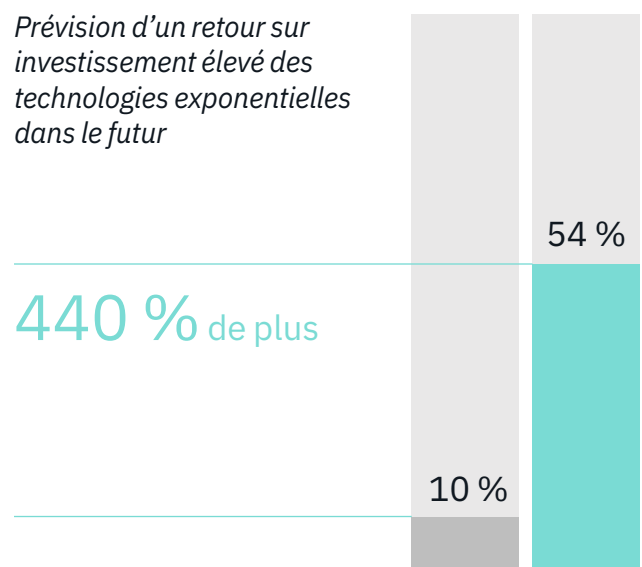
Les Pionniers, qui ont prouvé qu'ils étaient capables d'obtenir des résultats probants à l'aide de technologies déjà bien adoptées – notamment le Cloud, l'Internet des Objets (IoT) et la technologie mobile – ont toute confiance dans leur capacité à faire de même avec les technologies exponentielles (voir figure 10).

Figure 10

En tête de peloton

Les Pionniers s'attendent à être dans l'excellence en matière de technologies exponentielles de nouvelle génération.

Prévision d'un retour sur investissement élevé des technologies exponentielles dans le futur



Pionniers
Aspirants

Suite à une analyse de corrélation, nous avons découvert que les Pionniers utilisaient très fréquemment les technologies exponentielles en association. Plutôt que de se spécialiser sur une technologie spécifique, ils créent de la valeur en les conjuguant. L'intelligence artificielle joue un rôle central dans cette démarche. Les Pionniers se distinguent des autres par la priorité qu'ils accordent à l'intelligence artificielle pour analyser des données dans un certain contexte, et mettre en évidence de nouveaux axes de progression (voir figure 11).

Cela nous ramène à la confiance. Les entreprises qui s'appuient sur l'intelligence artificielle transforment leurs processus décisionnels en démarches d'innovation itératives et en workflows intelligents. Elles sont à la pointe concernant la mise en place d'expériences client qui ne soient pas seulement personnalisées mais surtout humanisées, en construisant la confiance par un niveau de services encore jamais atteint.

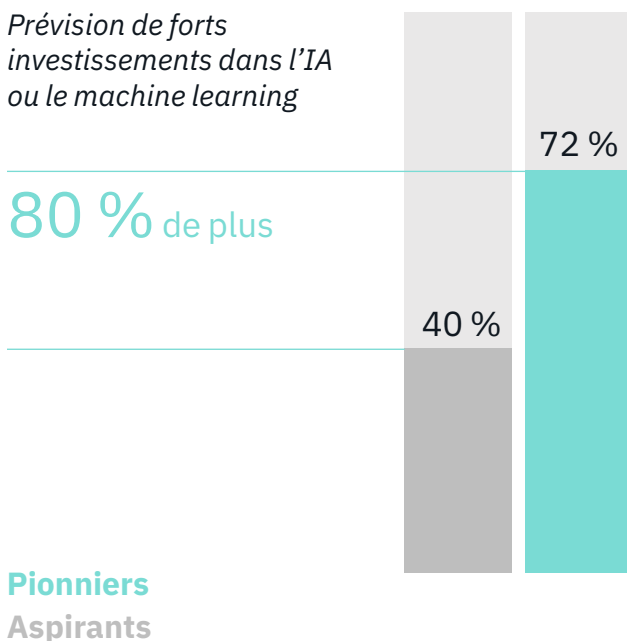
Figure 11

Faire des choix intelligents

Les Pionniers cherchent à accroître leur avantage

Prévision de forts investissements dans l'IA ou le machine learning

80 % de plus



Les agents virtuels sont omniprésents en ligne sous la forme d'applications en libre-service. Mais l'objectif est d'aller beaucoup plus loin. Ces agents virtuels peuvent aider les employés (par exemple, un commercial dans un magasin, un employé dans un centre d'appel ou un responsable des achats) à mieux interpréter les besoins des clients très rapidement et leur proposer dans l'instant des modèles de réponses plus empathiques.

L'objectif n'est pas de remplacer les êtres humains, mais d'augmenter l'intelligence et d'enrichir les interactions humaines. Chez Club Med, les systèmes utilisant l'IA peuvent alerter les employés des centres d'appels à propos du contexte d'un appel client – par exemple, les pages du site web qu'un client a visitées – voire proposer un historique détaillé de son comportement. (Voir l'encadré, « Club Med : témoignage d'un Pionnier ».)

Les Pionniers sont prêts. Dans les années à venir, 62 % des Pionniers disent avoir l'intention d'utiliser l'intelligence artificielle dans une large mesure pour faciliter les interactions entre clients ou employés, contrairement à 8 % seulement des Aspirants.

Les données gagnent en valeur quand elles sont remises dans leur contexte. De même, une expérience humanisée doit être adaptée au contexte, c'est-à-dire aux préférences spécifiques d'un client au moment où elles sont exprimées. L'IA peut mettre en lumière ce que ces moments ont d'humain et, au cours du processus, renforcer encore la confiance. Les analyseurs de ton peuvent lire des emails, des tweets et des scripts de centres d'appels pour déterminer si une personne est déçue ou satisfaite. Les entreprises peuvent s'appuyer sur des données sociétales, psycholinguistiques ou autres données non structurées pour créer des « personas », développer l'empathie pour se mettre à la place du client et cartographier différentes étapes de son parcours.

Etape 3 : se confronter aux difficultés

Au fur et à mesure de ses progrès, l'intelligence artificielle pousse les flux de travail et les opérations, ainsi que les services client vers une plus grande autonomie. Bientôt, les voitures ne seront pas les seuls objets bénéficiant d'une conduite autonome. Les banques mettent déjà en œuvre des portefeuilles d'investissement à pilotage automatique. Les conteneurs d'expédition autonomes peuvent agir par eux-mêmes pour protéger leur contenu de toute détérioration en cas de retard imprévu. Mais surtout, les entreprises et les organisations ont besoin de maîtriser les données traitées par des dizaines, voire des centaines ou des milliers d'algorithmes.

Les données « prêtes à l'emploi » pour les phases d'apprentissage doivent être d'une qualité irréprochable. Elles doivent être « nettoyées ». Les Pionniers améliorent de manière constante la qualité de leurs données (voir figure 12).

Ils se préoccupent également de la dégradation de la précision des données, c'est-à-dire la tendance qu'ont les données à perdre en exactitude au fil du temps. Six Pionniers sur dix se préoccupent prioritairement d'incorporer dans leurs processus des données actualisées en temps réel. Seuls trois Aspirants sur dix font de même.

Les entreprises savent qu'il ne suffit plus de regrouper toutes les informations dans un data lake et d'attendre que les employés aillent les exploiter. Bien au contraire, elles savent qu'elles doivent traiter ces données pour répondre à des besoins métier et à des flux de travail intelligents spécifiques. Un spécialiste du marketing, par exemple, a besoin d'une vue très différente des données de celle d'un membre d'une équipe de Recherche et Développement.

En retour, le conditionnement des données nécessite des métadonnées. Les métadonnées (constituées d'informations relatives aux informations), servent à mettre en évidence le contexte. Elles décrivent les relations entre les ensembles de données, leurs sources et leur historique. Faute de métadonnées pertinentes, il est difficile d'intégrer les données et de les extraire à des fins spécifiques pour déployer des outils d'analyse et des modèles d'intelligence artificielle. Une gouvernance est nécessaire pour définir les paramètres, s'accorder sur les étiquettes et décider des métadonnées nécessaires. Les technologies de machine learning peuvent ensuite entrer dans une phase d'apprentissage pour profiler et classifier les données, en automatisant la génération des métadonnées.

Figure 12

Nettoyer les données

Les Pionniers travaillent à l'amélioration de la qualité de leurs données



Pionniers
Aspirants

Club Med : témoignage d'un Pionnier

« Un séjour dans l'un de nos centres de villégiature de luxe est un achat très important », précise Anne Browaeys, Directrice du marketing, du numérique et de la technologie de Club Med. La décision des clients nécessite trois mois, c'est-à-dire plus que le temps nécessaire pour acheter autre chose qu'un logement ou une automobile. « L'essentiel du parcours d'achat a lieu en ligne, mais 80 % de ceux qui réservent appellent le centre d'appels au moins une fois. Une vue à 360° du client est donc très importante pour nous », explique la directrice.

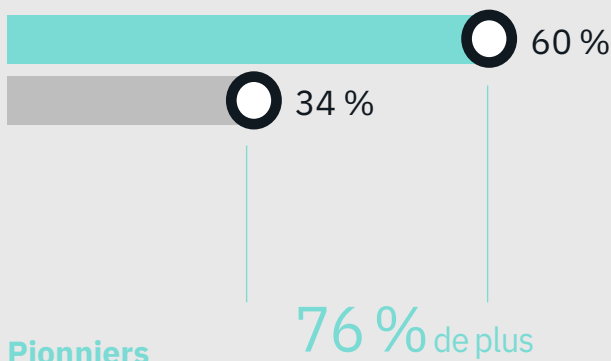
Le Club Med a fait beaucoup d'efforts pour pouvoir effectivement observer ses clients tout au long du parcours. Lorsque les clients contactent le centre d'appels, les employés peuvent immédiatement voir l'ensemble des détails les concernant, y compris leur historique de réservation et de comportement – et même la page du site web qu'ils ont regardée, et s'ils ont cliqué sur le bouton d'appel. L'entreprise introduit aujourd'hui un système qui utilise le machine learning pour analyser tout ce que contiennent les emails du client ainsi que le niveau de satisfaction exprimé dans les sondages. Au cours de l'année qui vient, il sera possible de personnaliser les interactions avec chaque client à chaque appel.

Club Med a également développé un outil d'analyse pour aider ses responsables opérationnels et marketing à mettre en lumière la logique contenue dans les données collectées. Plutôt que d'avoir à s'appuyer sur une équipe de spécialistes pour avoir des réponses à toutes leurs questions, il leur suffit d'installer l'application sur leurs téléphones et d'analyser les données. « Nous pensons qu'il est plus efficace de rapprocher les données des personnes qui les utilisent effectivement. Nous souhaitons introduire les données dans toutes les strates de l'activité pour les décisions prises chaque jour », conclut Anne Browaeys.

Perspective : L'ingrédient manquant

Bien que les Pionniers soient loin devant les Aspirants, nombre d'entre eux rencontrent des difficultés pour accéder à des données non structurées et les exploiter. Les flux de travail intelligents et les expériences humanisées que les entreprises s'efforcent de créer vont nécessiter une accélération importante des capacités, notamment les compétences et l'architecture nécessaires pour utiliser les flux de données provenant d'appareils connectés à l'Internet des objets et échangés via les médias sociaux.

Nous pouvons utiliser à la fois des données structurées et non structurées



Pionniers
Aspirants

Des données propres, actualisées, conditionnées et replacées dans leur contexte produisent un élément important : la confiance dans les données et dans les modèles d'intelligence artificielle qui y sont associés.

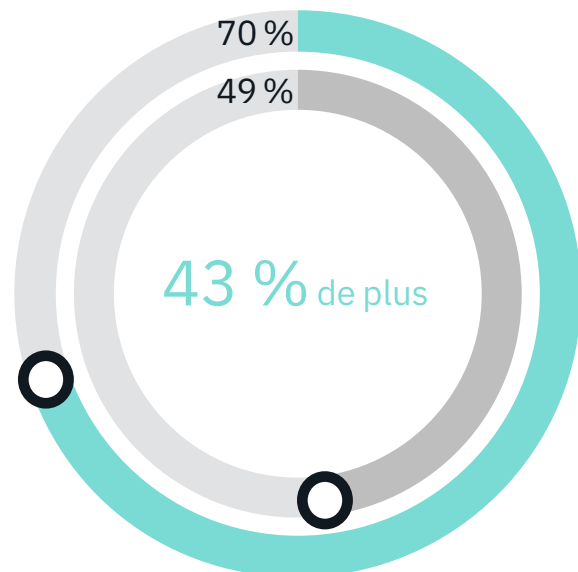
Pour atteindre ce stade, les données doivent bien sûr être accessibles, ce qui, bien souvent, n'est pas le cas. (Voir l'encadré, « L'ingrédient manquant ».) Les solutions de Cloud hybride permettent aux systèmes informatiques de Cloud public, privé et sur site, de fonctionner de manière interdépendante en toute transparence, favorisant ainsi l'agilité dans les entreprises. Cette agilité est permise par le Cloud hybride car les entreprises peuvent faire fonctionner des applications et accéder aux données à partir de diverses plateformes, harmonisées dans un ensemble commun d'exigences de politiques relatives à la sécurité, à la conformité réglementaire et à la gouvernance. Les Pionniers s'attendent à se démarquer des Aspirants par leur capacité de mise en œuvre de Clouds hybrides (voir figure 13).

Les Clouds hybrides représentent la possibilité pour les systèmes existants d'entamer une démarche de modernisation à l'échelle de entreprise grâce aux interfaces de programmation d'application (API) et aux solutions software-as-a-service (SaaS). Ce faisant, les données deviennent disponibles de manière transparente et les flux de travail gagnent en intelligence.

Figure 13

Toujours plus haut et plus loin

Les Pionniers attendent beaucoup de la puissance du Cloud hybride



Pionniers
Aspirants

Prévision de forts niveaux d'investissements dans le Cloud hybride au cours des toutes prochaines années

Principes, biais et éthique

Avec sa capacité à donner des conseils désintéressés, l'intelligence artificielle pourrait accélérer la restauration de la confiance dans des secteurs qui en ont cruellement besoin. En outre, plus les clients ont confiance dans le conseil proposé, plus ils vont partager de données, ce qui crée une chaîne de réaction positive. Ce cercle vertueux de confiance met en évidence l'importance de la gouvernance. Il s'agit ici d'évaluer la qualité des données, démontrée par leurs origines. La gouvernance met également en évidence les biais cognitifs qui, bien que non intentionnels, peuvent parfois faire intimement partie intégrante des modèles et des données d'intelligence artificielle. Les Pionniers disposent des éléments fondamentaux pour créer des données dignes de confiance pour l'intelligence artificielle et le machine learning : 69 % d'entre eux ont mis en place une gouvernance robuste à l'échelle de l'entreprise. En revanche, 22 % seulement des Aspirants ont adopté des règles pour la collecte, l'utilisation et le partage de données (voir figure 14).

Une bonne gouvernance de l'intelligence artificielle englobe les principes de transparence et de responsabilité, c'est-à-dire les mêmes que ceux permettant de gagner la confiance des clients. Mais par-dessus tout, cette gouvernance assure l'équité, qui englobe l'éthique relative à la manière dont les données vont être exploitées, et l'élimination soigneuse de tout biais. L'équité devient un sujet à traiter pour les membres des conseils d'administration.

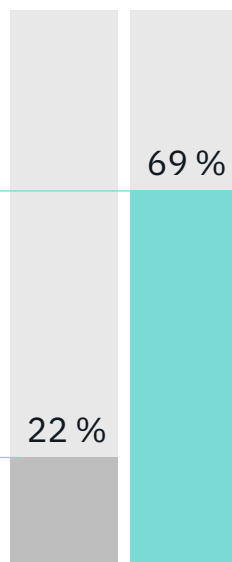
Figure 14

La foi dans les règles

Les Pionniers adhèrent à l'idée d'une bonne gouvernance

La gouvernance définit clairement les règles pour la collecte, l'exploitation et le partage des données

214 % de plus



Pionniers
Aspirants

« La gouvernance des données et la manière dont nous régissons les modèles d'IA – c'est-à-dire les méthodes de validation et d'exploitation – sont aujourd'hui des problématiques relevant du conseil d'administration, de même que l'exploitation éthique des données. »

Directeur d'exploitation, secteur de la Banque, Pays-Bas

« L'utilisation élargie de l'intelligence artificielle doit s'accompagner de résultats transparents et explicables, dépourvus de tout biais. Sinon, l'intelligence artificielle a des limites. Nous essayons aujourd'hui d'établir un code d'éthique et de principes de base pour utiliser l'intelligence artificielle dans notre entreprise. »

Kazushi Ambe, Vice-président exécutif, Directeur chargé des Ressources humaines et des Affaires générales, Sony Corporation

Le biais humain s'introduit dans les modèles d'intelligence artificielle de deux manières. D'abord, il fait souvent intimement partie des données elles-mêmes. Par exemple, un client peut répondre à une demande à propos de l'achat d'un photocopieur en indiquant que l'aspect le plus important pour lui est le prix, mais sans reconnaître que le facteur déterminant est la garantie.

Deuxièmement, le biais peut être introduit par les humains qui interviennent lors de la phase d'apprentissage des modèles d'intelligence artificielle. Les personnes qui créent ces modèles peuvent imaginer, par exemple, que les données les plus pertinentes déterminant la solvabilité sont celles de l'historique du client, alors qu'en réalité, d'autres facteurs pourraient être plus déterminants encore. Les modèles d'intelligence artificielle peuvent aussi refléter des biais historiques, qui ont déterminé les données disponibles. Par exemple, certains groupes, notamment les femmes dans les essais cliniques de médicaments ont tendance à être moins souvent représentées par les données.¹⁶

À ce jour, plus de 180 biais humains ont été identifiés et classifiés, chacun pouvant affecter la manière dont les êtres humains prennent des décisions ou collectent des données.¹⁷ La complexité des opérations d'identification et d'élimination de chaque élément de donnée potentiellement biaisé prouve à quel point l'automatisation peut être utile. Les entreprises apprennent à former les modèles elles-mêmes pour reconnaître et supprimer automatiquement tout biais.

Un ensemble de données peut être « parfait », un modèle de données ou un système d'apprentissage peut être « intelligent », mais les erreurs seront toujours inévitables. Pour les limiter, les modèles de données doivent être totalement transparents vis-à-vis de la possibilité d'une erreur. Le degré d'influence d'une erreur dépendra du contexte. Par exemple, les systèmes de reconnaissance faciale produisent des faux positifs. Si le système est utilisé pour rechercher un enfant disparu, les faux positifs peuvent être considérés comme une conséquence acceptable. Si, à contrario, l'objectif est d'accuser une personne, ce risque est inacceptable.

Lorsque l'intelligence artificielle reste à l'intérieur d'une boîte noire, les résultats produits ne seront pas facilement pris au sérieux par les humains. Pour qu'il fasse confiance aux réponses issues de l'intelligence artificielle et du machine learning, un être humain exigera des preuves.

Les données nécessitent un code, tout comme l'éthique. Les organisations et entreprises les plus performantes établissent des principes d'éthique relatifs à l'utilisation et à la finalité des données. Presque un an après l'entrée en application du Règlement général sur la protection des données (RGPD) en 2018, l'Union européenne a lancé ses Principes de matière d'éthique pour une IA digne de confiance. En bref, ces règles exigent que les organisations prennent en compte le respect de l'autonomie humaine, la prévention des nuisances, l'équité et la responsabilité comme des principes importants. Elles recommandent aussi que les citoyens bénéficient d'un contrôle total de leurs données.¹⁸

Plan d'action

Comment bâtir le partenariat homme-technologie

1. Instaurer la confiance dans les données par l'action des dirigeants

Considérer les processus décisionnels s'appuyant sur des données comme l'une des plus hautes priorités à l'agenda du comité de direction.

- Introduire un état d'esprit centré sur les données dans les systèmes de management.
- Produire des données dignes de confiance pour accompagner les décisions des cadres dirigeants.
- Utiliser les données et l'analyse prédictive pour identifier et modéliser des scénarios futurs, des enjeux majeurs et des plans d'actions optimaux.

2. Donner aux employés les moyens de devenir des scientifiques-citoyens

Libérer intégralement les données.

- Donner à l'ensemble de ses employés accès aux outils nécessaires pour explorer les données, même s'ils ne sont pas des data scientists.
- Investir dans des outils d'analyse, de gestion des données et de visualisation, ainsi que dans le développement des compétences, pour autonomiser l'ensemble de ses effectifs.
- S'assurer que les équipes chargées d'explorer les données sont présentes dans l'ensemble de l'entreprise et incluent des représentants divers possédant tout un éventail de compétences.

3. Repousser les limites relatives aux données et à la technologie

Étendre ses horizons concernant le potentiel d'action qu'offrent les données.

- Mettre en application des technologies de pointe, en particulier l'IA, pour extraire des connaissances des données replacées dans leur contexte, automatiser les flux de travail et humaniser l'expérience client.
- Transférer les outils d'intelligence artificielle depuis les processus en ligne jusqu'aux interfaces commerciales, auprès des employés qui interagissent avec les partenaires commerciaux et les clients.
- Utiliser des jumeaux numériques pour permettre des simulations d'actifs physiques et de flux de travail en temps réel, notamment la résolution de problèmes à distance et l'optimisation de la logistique.

4. Établir une gouvernance des données à l'échelle de l'entreprise

Assurer la transparence concernant les outils d'analyse, les modèles d'intelligence artificielle et les processus de données, et établir une gouvernance des données à l'échelle de l'entreprise

- Attribuer le contrôle, la responsabilité et l'imputabilité dans une stratégie de données à l'échelle de l'entreprise.
- Mettre en place des règles solides concernant les méthodes d'acquisition, de stockage et d'utilisation des données ; assurer la mise à jour, le nettoyage et le traitement de ces données.
- Éliminer les distorsions des données et modèles d'intelligence artificielle, en automatisant le processus pour le faire plus efficacement.

5. Exploiter la puissance du Cloud hybride

Définir l'échelle nécessaire concernant la prolifération des données du fait de l'élargissement du périmètre et de la diversité de vos sources de données.

- Utiliser les capacités technologiques (Cloud hybride, IoT, 5G, edge computing) pour permettre l'acquisition, le stockage et le partage des données.
- Déployer des plateformes d'entreprise intégrant les données, les outils d'intelligence artificielle et la sécurité immersive pour éliminer le cloisonnement des silos organisationnels et favoriser la collaboration.
- Créer des flux de travail intelligents pour extraire en temps réel la valeur contenue dans les données et pour créer des capacités de mise en œuvre de services (offres « as-a-service »).

Ces recommandations se fondent sur une analyse détaillée de données comparatives, ainsi que sur de nombreux entretiens approfondis avec des cadres dirigeants opérant au sein d'organisations ou d'entreprises de Pionniers, les plus performantes dans le monde. Elles mettent en évidence des différences essentielles dans la manière dont les Pionniers dirigent leurs activités par comparaison à d'autres, parvenus à des stades différents.

Chapitre 3

Écosystèmes

Comment partager les données à l'ère des plateformes

Depuis les logiciels jusqu'aux business models, les avantages de l'« ouverture » ont permis de grands progrès depuis longtemps déjà. Les chaînes de valeur s'étant transformées en écosystèmes, puis de nouveau en business models à base de plateformes, les banques de données se sont propagées en cercles toujours plus larges en dehors de l'entreprise, pour s'étendre au final à l'échelle de secteurs d'activité entiers.

Les données qui restent interne à l'entreprise ont de fortes chances de devenir obsolètes au lieu de gagner en valeur. Lorsqu'elles sont mises en circulation, en évoluant librement entre les différentes fonctions métier, à l'échelle des entreprises et des écosystèmes, les données produisent de la valeur.

Mais que se passerait-il si vous perdiez le contrôle ?

La plupart des entreprises et organisations conviennent que, désormais, la valeur extraite des données proviendra des écosystèmes de partenaires, fonctionnant souvent à l'aide de plateformes commerciales partagées. À l'heure où les entreprises se précipitent sur ces modèles à base de plateformes, des « décisions conséquentes » devront être prises.

D'un côté, les données propriétaires, ou internes, ont constitué un avantage significatif pour les entreprises établies. De l'autre, les données partagées au travers de plateformes commerciales sont l'un des moyens les plus sûrs pour créer un gain futur, profiter des effets de réseau et bénéficier des retours considérables qui les accompagnent.

Les Pionniers :

- Exploitent les données pour créer de nouvelles stratégies métier et étendre leurs réseaux de partenaires
- Génèrent une valeur exponentielle à partir des données au travers de relations de confiance avec leurs partenaires et de l'évolution de leurs systèmes, et en partageant les données dans leurs écosystèmes.
- Pilotent leur quête de valeur en adoptant une stratégie de données permettant de déterminer explicitement comment mieux planifier la monétisation de leurs données.

Etape 1 : Apprendre à partager

Comme Winston Churchill l'aurait déclaré en plaisantant, « Ne gâchez jamais une bonne crise ». La dégradation rapide de la confiance des clients pourrait bien prendre l'aspect d'une crise transformée en opportunité. Au lieu de se laisser entraîner dans cette chute, certaines entreprises en font une dynamique pour redéfinir leur avenir.

Contrairement aux Aspirants, les Pionniers considèrent leur stratégie d'entreprise et leur vision comme l'une des trois activités prioritaires pour créer de la valeur à partir des données (voir figure 15). Pour nombre d'entre eux, les nouvelles plateformes commerciales constituent le nouveau stade d'évolution de leur stratégie. Comme le souligne un PDG opérant sur les marchés financiers en Chine, « les gagnants à ce jeu seront ceux qui seront capables de s'ouvrir à des partenaires et à la collaboration ». Un directeur marketing britannique du secteur de l'électronique le confirme en ajoutant « Au cours des années qui viennent, le développement des partenariats stratégiques sera transversal aux différents secteurs d'activité ».

Figure 15

Plus vs. moins

Les Pionniers ont davantage d'aptitudes dans l'exploitation des données nécessaires pour développer leur chiffre d'affaires et définir des stratégies, alors que la principale priorité pour les Aspirants reste la réduction des coûts.

Les trois activités où les données permettent de créer le plus de valeur : Augmentation du chiffre d'affaires



Les trois activités où les données permettent de créer le plus de valeur : Stratégie et vision d'entreprise



Les trois activités où les données permettent de créer le plus de valeur : Réduction des coûts



En réalité, la majorité des entreprises – dont 85 % des Pionniers – envisagent que le développement de leur réseau de partenaires se poursuivra au cours des prochaines années. Soixante pour cent des Aspirants envisagent même, à l’avenir, des réseaux élargis (voir figure 16).

Pourtant, les Aspirants ne sont aujourd’hui que 25 % à partager leurs données avec leurs partenaires. C’est en partie parce que ces entreprises ne disposent pas d’un actif stratégique – des données riches et dignes de confiance – que la plupart d’entre elles attendent de leurs partenaires qu’ils les leur servent sur un plateau. Mais il y a aussi d’autres raisons plus importantes. Alors que les Pionniers sont deux fois plus nombreux (56 %) à partager leurs données avec des partenaires, ce nombre est relativement faible si l’on considère leurs projets d’adopter de nouveaux business models (voir Figure 17).

Quel phénomène peut freiner autant d’entreprises ? Selon le témoignage d’un directeur des systèmes d’information opérant dans les télécommunications aux États-Unis, les entreprises commencent à peine à découvrir comment « prospérer grâce à la transparence tout en conservant un avantage stratégique ». Les entreprises sont partagées entre les bénéfices apportés par la transparence des données au sein d’un écosystème et l’avantage exclusif de garder ses données en interne.

Chacune d’elles devra évaluer les blocs d’informations constitués de données véritablement non concurrentielles, et qui pourraient être partagées pour créer encore davantage de valeur, et celles qui devraient rester exclusives. Plus difficile encore, les entreprises et organisations vont avoir à déterminer à quel endroit la valeur des données crée un avantage immédiat, mais transitoire, puis évaluer si le partage de ces mêmes données pourrait créer dans le futur un avantage supérieur.

Les plus performantes parmi celles exploitant des plateformes ne devront pas se montrer réticentes à des cycles courts de changement, faire preuve d’une capacité d’apprentissage incessante et mettre en place des processus itératifs. Elles devront en permanence rechercher quelle nouvelle valeur leurs données peuvent apporter.

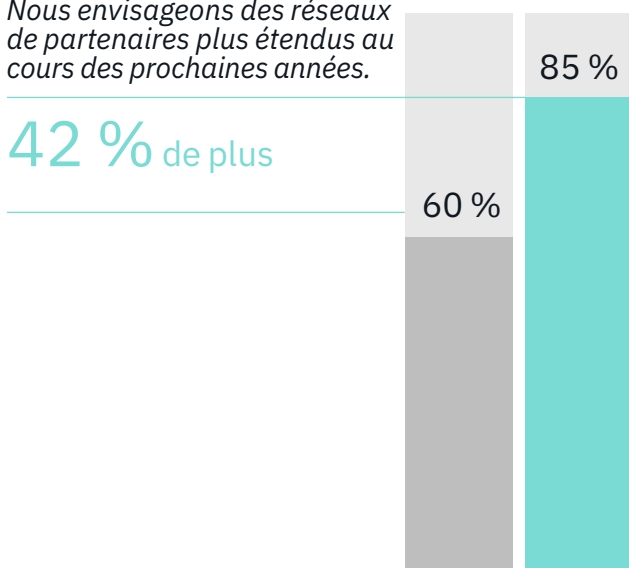
Figure 16

Aspirations...

La plupart des répondants envisagent à l’avenir des réseaux de partenaires élargis

Nous envisageons des réseaux de partenaires plus étendus au cours des prochaines années.

42 % de plus



Pionniers
Aspirants

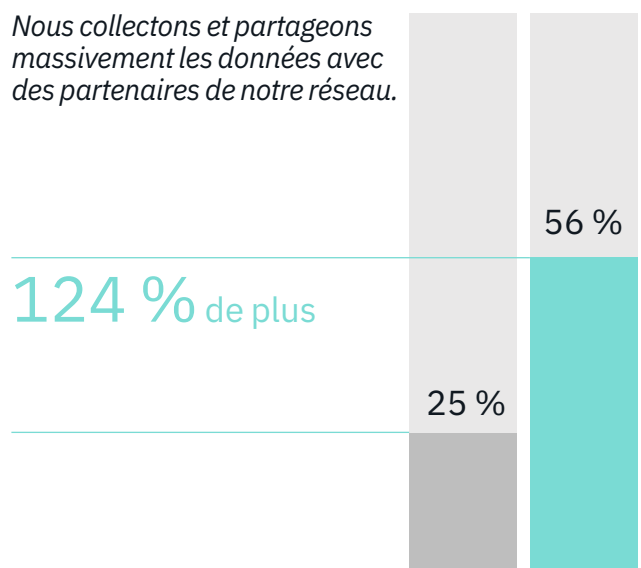
Figure 17

... et action

Les Pionniers tracent la voie pour ouvrir ces écosystèmes

Nous collectons et partageons massivement les données avec des partenaires de notre réseau.

124 % de plus



Pionniers
Aspirants

Etape 2 : développer une stratégie de plateforme

Une certitude demeure : l'émergence des plateformes commerciales numériques va nécessiter une nouvelle approche du partage des données. Ces plateformes numériques ont été les premières à se débarrasser des règles commerciales héritées du passé et à redéfinir le commerce électronique sous la forme d'écosystèmes. Elles sont devenues des véhicules permettant des échanges fiables entre une multitude de producteurs et de consommateurs. Ces producteurs ont créé du chiffre d'affaires en orchestrant les connexions entre les différentes parties et en concevant leurs plateformes pour exploiter les effets de réseau.

Dans tous les secteurs d'activité, les opérateurs de plateformes incorporent des leviers économiques agissant sur la demande pour compléter les approches plus traditionnelles basées sur l'offre. Pour ce faire, ils ont ouvert leurs plateformes pour permettre à d'autres de les rejoindre, en redéfinissant par ailleurs les règles qui déterminaient jusqu'ici la création de valeur. Aujourd'hui, partout dans le monde, les plateformes dominent les marchés. Certaines ont déjà acquis un statut hégémonique.

Les plateformes commerciales bénéficient d'économies d'échelle bien connues qui permettent aux entreprises d'obtenir des retours sur investissement exceptionnels. Mais s'agissant des données – et également de l'engagement des clients – ce sont souvent les économies de gamme qui ont un impact sur la stratégie. Dans une stratégie d'entreprise, les économies de gamme consistent à passer d'une démarche spécialisée vers une approche d'expansion.

Les organisations qui exploitent des plateformes créent des économies de gamme en se développant dans des domaines proches, en reliant de larges catégories de produits et de services complémentaires en offrant des expériences plus globales aux clients. Une plateforme capable de relier des experts du diagnostic immobilier, des assureurs et des courtiers en prêt immobilier, par exemple, place le client au centre d'une expérience plus transparente.

Dans tous les secteurs d'activité, les entreprises se tournent vers des plateformes et des partenaires d'écosystèmes pour obtenir des données hétérogènes indisponibles jusqu'ici. Les opérateurs de télécommunications offrent par exemple des services de vidéo en streaming, dont l'accès à des bibliothèques de films en ligne. Certains deviennent des prestataires de services financiers. De leur côté, les fabricants de produits électroniques se sont associés à des prestataires de soins de santé et des assureurs pour développer des plateformes de santé et de bien-être. Nous voyons aussi des automobiles reliées à des chaînes hôtelières et des compagnies spécialisées dans le voyage pour proposer des services de conciergerie.

Ces nouvelles sources de valeur proviennent d'interactions étendues et diversifiées, orchestrées par l'opérateur de la plateforme, en général au-delà d'un secteur d'activité unique. (Voir l'encadré, « L'entreprise cognitive ».)

Perspective : L'entreprise cognitive

Alors que l'IA, l'automatisation, l'Internet des objets, la Blockchain et la 5G deviennent omniprésents, leur impact conjugué va redéfinir les architectures métier standard. La transformation numérique « de l'extérieur » qui a eu lieu au cours de la dernière décennie ouvre la voie au potentiel de données « de l'intérieur » exploitées grâce à ces technologies exponentielles.

Ce business model de nouvelle génération a un nom : l'Entreprise cognitive.¹⁹ Elle comporte quatre domaines fondamentaux : 1) les plateformes commerciales de création de marchés, 2) l'expérience d'entreprise, 3) les flux de travail intelligents et 4) le partenariat homme-technologie.

- *Plateformes commerciales de création de marchés.* Nous voyons les entreprises parier sur la création de plateformes commerciales pour consolider leur avantage concurrentiel et leur différenciation. Ces plateformes doivent être connectées de manière massivement numérique depuis l'extérieur et avoir mis en place des capacités cognitives étendues depuis l'intérieur. Ceci étant établi, le choix de la plateforme constitue un pari considérable pour l'organisation.
- *Expérience d'entreprise.* Nous constatons que les entreprises cherchent à différencier leurs plateformes et leurs processus en concevant et en mettant en œuvre des expériences cohérentes qui recoupent les univers des clients, des employés, des entreprises et des écosystèmes. Les données de confiance sont au cœur de ces expériences.
- *Flux de travail intelligents.* Les organisations et entreprises cognitives qui exploitent des plateformes commerciales ont souvent pour priorité d'être extrêmement performantes dans un domaine principal, qu'il s'agisse de l'expérience en matière de communication client ou d'un aspect de leur chaîne logistique. Cette ambition est atteinte en appliquant des technologies exponentielles pour repenser les flux de travail stratégiques qui peuvent évoluer facilement de sorte que les humains comme les machines apprennent en permanence.
- *Partenariat homme-technologie.* Concernant l'élément essentiel de l'impact des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle, l'aspect le plus important de l'Entreprise cognitive reste ses ressources humaines. Accomplir cette tâche sans à-coups va nécessiter un ensemble de mécanismes et de méthodes de retour d'information permanent bien plus puissants pour engager l'entreprise au sens large dans la création conjointe d'expériences attractives.

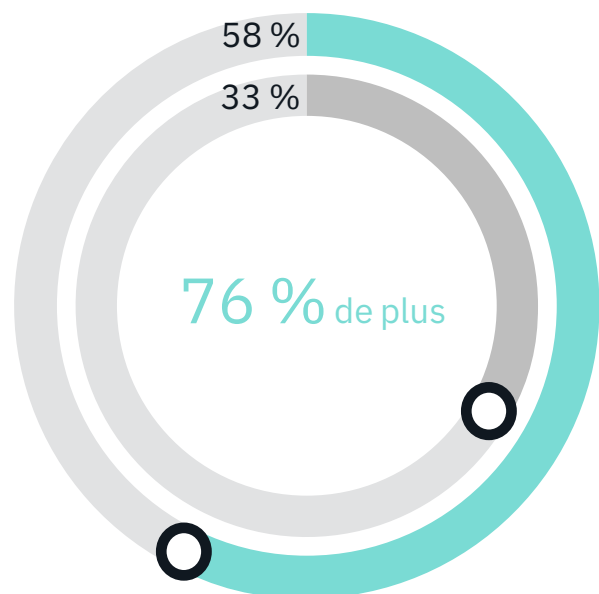
« En construisant PPP, notre plateforme de partenariat public-privé, nous accompagnons les nouveaux entrants, en particulier les jeunes pousses et les entreprises d'autres pays, à exploiter les données ouvertes et abordables pour se positionner en tant que leaders dans la concurrence entre villes ».

Takahiro Matsushita,
Directeur Général, Bureau de la
politique stratégique /
Promotion des technologies ICT,
Gouvernement métropolitain de
Tokyo, Japon

Figure 18

Entre amis

Les directeurs marketing des entreprises de Pionniers cherchent à obtenir de nouvelles données auprès de leurs partenaires



S'engager dans un réseau de partenaires pour accéder à des données nouvelles est très important

**Pionniers
Aspirants**

Les directeurs marketing, en particulier, comprennent la nécessité de partager les données avec l'ensemble de leurs partenaires (voir figure 18). Historiquement, ils sont avides de savoir de manière détaillée qui achète quoi, quand et pourquoi, au sein de leurs chaînes de valeur. Aujourd'hui, ils peuvent même aller beaucoup plus loin. Les modèles étoffés mis en lumière par les données hétérogènes disponibles en masse sur les plateformes commerciales conduisent à une personnalisation plus détaillée des clients et à une meilleure connaissance de leurs besoins.

Dans notre précédente C-suite Study, « Les entreprises établies contre-attaquent », les organisations leaders de leur marché que nous avons interrogées nous ont dit avoir l'intention de contrôler de nouvelles plateformes. Elles étaient désireuses d'orchestrer des plateformes et d'extraire de manière inédite de la valeur de leurs données. La discussion était davantage focalisée sur la question de pénétrer cette activité et découvrir comment évoluer facilement.²⁰ Deux ans après, la question concerne moins l'extension de nouvelles plateformes que la manière dont ces entreprises vont pouvoir capitaliser sur leur avantage.

Une étude récente menée sur plus de 250 plateformes commerciales a révélé leurs quatre erreurs les plus courantes. L'une d'entre elles était l'incapacité de développer la confiance avec les utilisateurs et les partenaires. Pour citer les professeurs des universités de Harvard et d'Oxford et les intervenants du MIT qui ont mené l'étude, « ...placer la confiance au centre de tout. Demander à des clients ou à des fournisseurs de s'engager, sans expérience et sans liens préalables avec l'autre côté d'un marché, c'est en demander trop aux plateformes ». ²¹

Pour accroître la confiance, ils suggèrent d'instaurer la transparence des données relatives aux performances des membres de la plateforme. Cela inclut des mécanismes de confiance, comme les commentaires des utilisateurs. L'opérateur de la plateforme est ainsi responsable de la validation de ces retours – en identifiant les faux – et du calcul de scores facilement compréhensibles. ²²

Sur les plateformes commerciales, l'apprentissage suscite la confiance et est fonction de la qualité de circulation des données. L'enseigne chinoise de commerce en ligne Alibaba, par exemple, a revitalisé les petits magasins qu'elle a amenés sur sa plateforme en les faisant connaître à de nouveaux clients. Mais Alibaba a également partagé librement des données qui permettaient à ces magasins de créer des liens plus étroits avec leurs clients et d'améliorer leurs performances. Comme l'ont noté les auteurs d'un article paru en 2019 dans la *Harvard Business Review*, lorsque Alibaba a relié ses activités d'enseigne avec ses plateformes de paiement, elle a créé un service qui était jugé intéressant à la fois par les acheteurs et les vendeurs, en « suscitant de la confiance entre eux ». ²³

Des marques d'envergure mondiale se sont adressées au Tmall Innovation Center d'Alibaba pour développer et concevoir des produits inédits spécifiquement adaptés aux souhaits des consommateurs chinois. De grandes marques de produits de consommation ont exploité les données des commerces de l'écosystème en pleine expansion d'Alibaba pour développer des produits inédits et personnalisés pour le marché chinois, depuis les bains de bouche et les équipements pour bébé jusqu'aux confiseries et à la bière. Pour autant, toutes les actions ne concernent pas les activités en ligne. Grâce aux données d'Alibaba, les marques mondiales élaborent des campagnes marketing et décident des environnements à cibler. Elles peuvent même utiliser les « smart vending machines » (distributeurs automatiques intelligents) de l'enseigne pour offrir aux consommateurs la possibilité d'essayer des échantillons de nouveaux produits et de faire leurs commentaires en temps réel. ²⁴

Comme nous l'ont dit les répondants de pratiquement tous les secteurs d'activité, les plateformes sont en train de devenir une force disruptive. « À un moment donné, les compagnies low-cost ont créé une rupture dans le secteur des compagnies aériennes. Aujourd'hui, il s'agit de la transformation intégrale des compagnies aériennes en plateformes de vente au détail », précise un directeur de l'exploitation américain. « Le numérique va de plus en plus être considéré sous l'aspect d'une plateforme plutôt que d'un canal », note un directeur des systèmes d'information du secteur bancaire américain.

« Nous prévoyons de donner aux clients de notre écosystème un accès intégral aux données pour qu'ils puissent effectuer des transactions commerciales entre eux et découvrir les compétences et les capacités de chacun. »

PDG, Marchés financiers, France

TradeLens : témoignage d'un Pionnier

TradeLens surfe sur la vague du changement née de la collaboration transversale entre différents secteurs d'activité. Cette plateforme ouverte d'expédition, fondée sur la technologie de Blockchain, a été lancée pour moderniser les écosystèmes de chaînes logistiques à l'échelle mondiale. Elle comporte aujourd'hui plus de 100 organisations différentes, qui gèrent collectivement plus de la moitié du fret maritime de containers dans le monde.²⁵

La plateforme a été développée conjointement par Maersk et IBM et pose les fondations de chaînes logistiques numériques. Elle donne à de multiples partenaires commerciaux les moyens de collaborer – en publiant et en s'abonnant à des données relatives à des événements – grâce à une vue unique et partagée d'une transaction, sans transiger sur les détails, la protection des données privées ou la confidentialité.

Nombre de processus de transport et d'échange de marchandises sont coûteux, en partie du fait des systèmes de gestion manuels et des documents papier. En remplaçant ces échanges d'information de personne à personne – souvent peu fiables – TradeLens a mis en place une collaboration numérique entre les différentes parties concernées par des opérations de commerce international.²⁶

Expéditeurs, transporteurs maritimes, transitaires, opérateurs portuaires et de terminaux, transporteurs routiers, autorités douanières et autres intervenants peuvent interagir plus efficacement en accédant en temps réel aux données et aux documents d'expédition, incluant des informations issues de l'Internet des objets et de capteurs. Les membres de la plateforme bénéficient d'une visibilité complète sur leurs données et peuvent collaborer au fur et à mesure du mouvement de la cargaison, dans le monde entier, ce qui permet de créer un fichier de transactions transparent, sécurisé et inaltérable.²⁷

Les entreprises qui envisagent de mener une nouvelle vague de changement savent ce qui est nécessaire. « Nous constituons la force motrice d'une logistique de nouvelle génération », indique un directeur des systèmes d'information du secteur de la santé au Mexique. « Cette approche exige des écosystèmes bien plus ouverts, en donnant à la mise en place d'un ensemble élargi de parties prenantes une priorité stratégique. La clé est la transparence du partage des données.

À ce jour, les processus de partage des données s'inscrivent majoritairement dans les chaînes de valeur existantes. Nombre de gouvernements souhaitent encourager un partage des données plus large pour accroître leur PIB, stimuler l'innovation et contribuer à l'intérêt général. Ce qui explique pourquoi, dans certaines zones géographiques, le partage des données a été déjà rendu obligatoire et que d'autres envisagent de le faire.

Au sein de l'Union européenne, par exemple, les banques ont l'obligation de partager les données de leurs transactions avec d'autres – si leurs clients l'acceptent. Ce qui a suscité un mouvement de « système bancaire ouvert ».²⁸ La majorité des banques établies ne s'en plaignent pas, car elles trouvent qu'il s'agit plutôt d'un mécanisme de pression positive. Elles sont aujourd'hui tournées vers un nouvel avenir. Certaines créent des plateformes d'API (interfaces de programmation d'applications) pour monétiser leurs données. Les startups, jusqu'ici considérées comme des concurrentes, sont aujourd'hui leurs partenaires. (Voir l'encadré, « TradeLens : témoignage d'un Pionnier ».)

« L'une de nos principales priorités est de stimuler la croissance du chiffre d'affaires en incorporant des produits et services inédits dans notre écosystème », précise un DSI du secteur bancaire situé à Hongkong. « Pour ce faire, nous allons accélérer notre intégration avec les fournisseurs d'API de différents secteurs d'activité. »

« Avec la "plateformisation" de notre secteur d'activité, précise un DSI, c'est la législation qui, au final, donnera le *la*. » Les incertitudes relatives à la réglementation ont un effet de frein. « Il n'existe aucune législation relative aux API ouvertes, et aucune envie de proposer des approches permettant le partage de données dérivées et de les monétiser. Nous devons être capables de créer des places de marché. La réglementation doit être modernisée », indique un DSI du secteur de la banque des Émirats arabes unis.

Nombre de banques bénéficient déjà de la confiance requise pour orchestrer les activités sur des plateformes et servir de gardiens dignes de confiance pour les données des utilisateurs. Dans une récente étude, sept clients sur dix ont indiqué souhaiter partager leurs informations et leurs données personnelles avec leurs banques ou d'autres institutions de services financiers, le plus haut pourcentage de réponses mesuré, tous secteurs d'activité confondus.²⁹

De même, sept cadres dirigeants de banque sur dix ont indiqué que les business models de plateformes constituaient une rupture pour le secteur de la banque tout entier. En outre, les répondants à l'étude des banques les plus visionnaires

envisagent, au cours des trois prochaines années, de réaliser en moyenne 58 % de leurs produits à partir de démarches de plateformes. Ce niveau représente plus de deux fois le pourcentage moyen envisagé par les répondants moins avancés.³⁰ Les banques sont des pionniers de la première heure dans la perception qu'ils ont des avantages à monétiser simultanément la confiance et les données.

we.trade, système de collaboration englobant 14 banques, a établi un réseau de transactions financières transfrontalières utilisant la Blockchain. Traditionnellement, les banques ont facilité les échanges en servant d'intermédiaires et en assurant le financement de transactions. Cependant, précise Roberto Mancone, ex-directeur de l'exploitation chez we.trade, « le modèle de la finance du commerce mis en œuvre par les banques n'a pas évolué depuis des décennies. Elles étaient incapables de faire évoluer leurs plateformes pour les proposer à l'ensemble de leurs clients, alors que les entreprises ne souhaitaient pas être exposées au risque de contrepartie ».³¹

Les entreprises ont souvent compris que l'un des freins aux échanges avec les entreprises dans d'autres pays résidait dans la difficulté à garantir qu'un contrat serait appliqué. Les contrats intelligents intégrés de we.trade éliminent cette forme de risque de contrepartie. Ces contrats garantissent que, si l'une des parties prenantes à une transaction respecte les exigences nécessaires, comme conclues et enregistrées au préalable dans la Blockchain, le processus de paiement est réalisé automatiquement. Les contrats intelligents permettent de s'assurer que toutes les parties reçoivent des déclencheurs instantanés démontrant de quelle manière une partie respecte le contrat et en notifiant à l'autre lorsque le moment est venu de respecter à son tour le contrat – par exemple en effectuant le paiement.³²

Etape 3 : Quantifier votre dividende en données

Les données constituent probablement l'un des actifs les plus précieux d'une entreprise, mais il est comptabilisé hors bilan – et difficile à quantifier, aussi bien en termes de coûts que de rentabilité directe. Pour ajouter à ce défi, la nature des données entre en ligne de compte : leur valeur peut croître exponentiellement si elles sont partagées.

La valeur économique du partage des données est cependant difficile à évaluer. En outre, les entreprises sont préoccupées à l'idée d'offrir par erreur leurs capitaux les plus précieux. Le niveau de risque que les entreprises sont préparées à accepter tient complètement à leur confiance dans la mise en œuvre.

En quantifiant la valeur des données d'une entreprise, en déterminant comment cette valeur peut croître lorsque les données sont partagées et en les reliant à leurs objectifs de renforcement de la confiance, les organisations et entreprises peuvent susciter la collaboration à l'échelle de toute leur structure et de l'ensemble de leur écosystème de partenaires.

« Le plus grand défi auquel les organisations et entreprises sont confrontées est d'incorporer le pilotage par les données dans leur processus décisionnel. Au lieu de se méfier des données, les entreprises doivent au contraire les considérer comme une arme majeure pour combattre et prendre en main la mutation numérique. »

Fausto Sosa, Directeur informatique, Cemex, Mexique

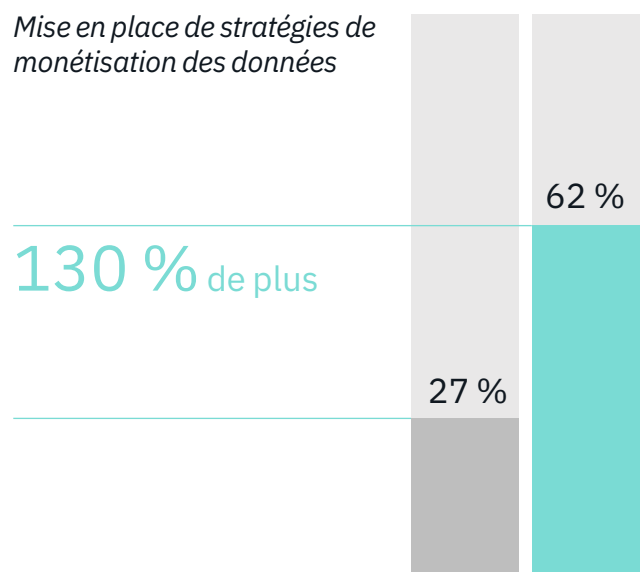
« Vous avez un choix à faire : Où y a-t-il le plus de valeur ? Je suis un adepte du succès... mais nous ne pouvons pas mettre le succès au-dessus de la confiance. »

Marc Benioff, Président, Directeur Général associé et Fondateur de Salesforce³³

Figure 19

Valeur nette

Les Pionniers intègrent de nouveaux modes de monétisation dans leurs stratégies de données



Pionniers

Aspirants

Six Pionniers sur dix, soit deux fois plus que les Aspirants, ont fait le premier pas en formulant une stratégie de monétisation des données à l'échelle de l'entreprise (voir figure 19).

Ils appliquent la monétisation des données à des business models inédits. Certains secteurs d'activité sont plus avancés que d'autres : sept Pionniers sur dix dans le secteur bancaire ont déjà mis en place une stratégie de monétisation, et sept d'entre eux sur dix appliquent cette stratégie de monétisation pour établir des business models sans précédent. Six Pionniers sur dix du secteur automobile agissent de même, alors qu'à peine quatre sur dix des Pionniers des entreprises de produits de consommation le font. Le phénomène témoigne des progrès globaux accomplis par ces secteurs d'activité dans leur mutation vers des plateformes commerciales.

À minima, le décodage de la valeur économique du partage des données et l'établissement d'une stratégie de monétisation des données à grande échelle peut aider les entreprises à décider du choix de leurs partenaires. Elles peuvent ensuite focaliser leurs efforts sur l'élaboration de la confiance parmi les partenaires stratégiques de leur écosystème.

Comme les entreprises sont en train de l'apprendre, les données constituent une monnaie d'échange. La confiance est essentielle pour accéder à un plus large éventail d'informations, mais aussi déverrouiller pleinement leur valeur.

Plan d'action

Comment partager les données à l'ère des plateformes

1. Utiliser les données pour réactualiser sa stratégie métier

Rechercher de manière incessante des informations de plus en plus détaillées sur les clients, les marchés et les concurrents.

- Utiliser les données pour identifier de nouvelles stratégies, notamment celles permettant d'élargir son réseau de partenaires.
- Connecter numériquement son entreprise de l'extérieur vers l'intérieur et développer ses capacités cognitives à partir de l'intérieur pour créer vers l'extérieur des plateformes façonnant le marché.
- Utiliser des outils interactifs pour identifier des tendances et des événements nouveaux pour permettre de se réinventer en permanence.

2. Développer un plan d'action de partage des données

Décider des données que vous êtes prêts à partager et de celles que vous souhaitez conserver par-devers vous.

- Revoir l'architecture de son organisation pour qu'elle soit ouverte, notamment en utilisant des API ouvertes avec ses partenaires.
- Créer un schéma directeur indiquant les données exclusives que l'on peut partager, la valeur qui peut en être extraite et de quelle manière l'extraire.
- Créer des flux de travail en y intégrant la transparence de telle manière que l'on puisse partager les données de manière généreuse et sécurisée avec ses partenaires et clients.

3. Établir des échanges de données sécurisés

Créer la sécurité, la transparence et la responsabilité nécessaires pour les données circulant dans ses plateformes métier, bien au-delà des limites de son entreprise.

- Donner à chaque membre du comité de direction la responsabilité du partage des données relatives à son organisation à l'échelle de l'écosystème.
- Bâtir des plateformes métier robustes qui permettent un partage des données régi par des règles – aussi bien en interne qu'à l'extérieur.
- Mettre en œuvre des contrats intelligents permettant de déclencher le partage sécurisé de données concernant un objectif spécifique, avec les partenaires de réseau

4. Construire et maintenir des partenariats de confiance

Reconnaître le rôle de chaque partie et comprendre les gains résultant d'une collaboration étroite.

- Quantifier de manière précise la valeur du travail de collaboration et d'investissement dans les plateformes métier.
- Accepter d'exploiter mutuellement le réseau de chacun pour accéder à des sources de données puissantes et inédites.
- Identifier les lacunes collectives sur lesquelles investir avec ses partenaires pour améliorer son avantage concurrentiel.

5. Créer une stratégie de monétisation des données

Reconnaître les données comme l'un des actifs les plus précieux de l'entreprise, et établir une stratégie de modélisation.

- Quantifier avec soin la valeur des données pour tous les participants de l'écosystème.
- Concevoir et élargir son modèle de commercialisation pour exploiter la valeur intrinsèque des données.
- Devenir un gardien des données – c'est-à-dire une entreprise digne de confiance capable de protéger les données des partenaires et des clients tout en contribuant à les monétiser.

Ces recommandations se fondent sur une analyse détaillée de données comparatives, ainsi que sur de nombreux entretiens approfondis avec des cadres dirigeants opérant au sein d'organisations ou d'entreprises de Pionniers, les plus performantes dans le monde. Elles mettent en évidence des différences essentielles dans la manière dont les Pionniers dirigent leurs activités par comparaison à d'autres, parvenus à des stades différents.

Conclusion

Les bénéfices de la confiance

Les Pionniers ont ouvert une nouvelle voie pour créer de la valeur à partir des données. Ils ont démontré comment exploiter les données pour restaurer la confiance des clients et des partenaires commerciaux et ce faisant, créer une nouvelle valeur économique : la confiance est source de profits.

Les Pionniers, qui surpassent leurs pairs en termes d'innovation, de performance et de maîtrise du changement, se distinguent des autres dans trois domaines :

La confiance des clients. Les Pionniers renforcent leurs relations avec les clients en devenant des gardiens dignes de confiance des données personnelles, en démontrant la transparence grâce à l'exposition des données relatives à leurs offres et à leurs flux de travail, et en utilisant le capital confiance qu'ils ont acquis pour créer des business models différenciateurs.

La confiance dans les données. Les Pionniers instillent de la confiance dans leurs données et dans les modèles d'intelligence artificielle à l'échelle de l'entreprise. Cette confiance stimule une culture de la donnée et la prise de décision appuyées sur les données. En retour, la confiance élève le niveau de qualité des expériences offertes aux clients et partenaires dans l'ensemble des chaînes de valeur.

La confiance au sein des écosystèmes. Les Pionniers relèvent le défi qui pourrait dessiner leur avenir – apprendre comment partager les données sur des plateformes commerciales sans perdre leur avantage concurrentiel. Ils ne se contentent plus d'amasser des données mais déterminent comment les monétiser de manière optimale, notamment en découvrant comment construire des écosystèmes capables de créer de la valeur de manière inédite et exponentielle.

Ce qu'ont compris les Pionniers, c'est que la confiance a été un certain temps le facteur absent de l'équation destinée à déterminer la valeur que recèlent les données. Ils réalisent que la confiance sera probablement leur avantage le plus pérenne.

Remerciements

Cette nouvelle édition de la Global C-suite Study n'aurait pas été possible sans les connaissances et la collaboration de milliers de contributeurs. Nous tenons à remercier tout particulièrement les intervenants suivants :

Les comités de direction, dirigeants et cadres dirigeants participants

Plus de 13 000 cadres dirigeants qui ont participé à des entretiens d'une heure ou plus.

Les experts externes

Shivvy Jervis
Futuriste, stratège en innovation et animateur

Professeure Rita Gunther McGrath
Columbia Business School
Professeure d'enseignement pour dirigeants et auteure renommée en matière de stratégie

Professeure Amy Webb
NYU Stern School of Business
« Futuriste quantitative », fondatrice et PDG du Future Today Institute

Professeur Robert Wolcott
Kellogg School of Management
Cofondateur et Président de The World Innovation Network (TWIN Global)

Les employés d'IBM dans le monde entier

Plus de 4500 membres d'IBM qui ont dialogué avec nos clients pour réaliser des entretiens, synthétiser les résultats et apporter leurs contributions complémentaires à notre travail conjoint.

Études IBV connexes

L'Entreprise Cognitive

Réinventer les entreprises grâce à l'intelligence artificielle

Les entreprises établies contre-attaquent

Analyses issues de la 19ème étude « Global C-suite study »

Plotting the platform payoff

The CEO Perspective of the 19th Global C-suite Study

The enterprise guide to closing the skills gap

Strategies for building and maintaining a skilled workforce

The end of the beginning

Unleashing the transformational power of GDPR

Méthodologie de l'étude

L'IBM Institute for Business Value, en coopération avec Oxford Economics, a interrogé 13 484 dirigeants dans 98 pays et 20 secteurs. Les informations ont été recueillies à travers 3 819 entretiens individuels et 9 665 entretiens téléphoniques, avec des réponses à la fois quantitatives et qualitatives. Pour ces sessions, nous avons mené une enquête approfondie afin de découvrir comment les entreprises et organisations créent de la valeur à partir des données et des technologies exponentielles pour faciliter l'innovation métier, développer l'engagement et la confiance des clients et optimiser leurs écosystèmes commerciaux.

Les participants à notre étude représentent en proportion équitable les différents rôles de la C-suite : PDG, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directeur des systèmes d'information, Directeur marketing et Directeur des Opérations. La collecte des données a été définie par pays et secteurs d'activité pour obtenir un ensemble représentatif de répondants à l'échelle mondiale.

Notre analyse des résultats de l'étude est issue de l'application de différentes méthodes et pratiques statistiques pour créer des modèles de régression et corrélations. Nous avons utilisé une analyse factorielle exploratoire pour développer des thèmes de réponses. Nous avons également utilisé les technologies d'intelligence artificielle d'IBM Watson® appliquées à des milliers de réponses d'entretiens qualitatifs pour effectuer une analyse des sentiments et classer les enseignements de l'étude selon différents thèmes narratifs. En deuxième lieu, l'outil IBM Watson Project Debater a mis en lumière la façon dont les thèmes dominants étaient perçus selon différents points de vue.

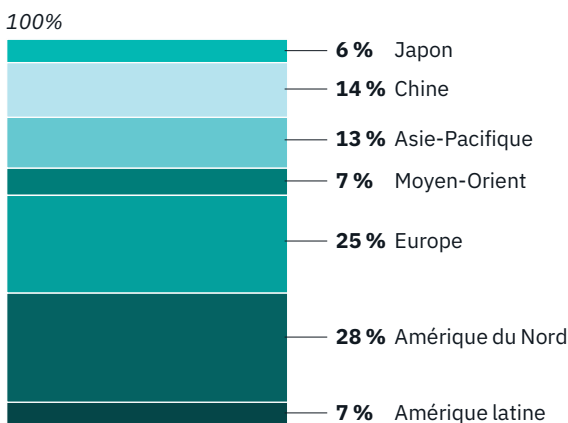
Nous avons classé les participants en quatre groupes. L'axe horizontal correspond aux réponses combinées à trois questions : le degré d'intégration des stratégies métier et de données d'une entreprise ou d'une organisation ; le degré de reconnaissance qu'accordent les cadres dirigeants à la valeur des données comme actif stratégique ; et le degré de connaissance et de compréhension d'une entreprise pour la valeur stratégique des données.

L'axe vertical correspond à trois questions supplémentaires : le degré atteint par une organisation ou une entreprise dans ses objectifs de création de valeur à partir de l'exploitation stratégique des données ; le degré auquel l'entreprise peut accéder aux données, les extraire ou les relier ; et le degré atteint dans la création de connaissances à partir des données.

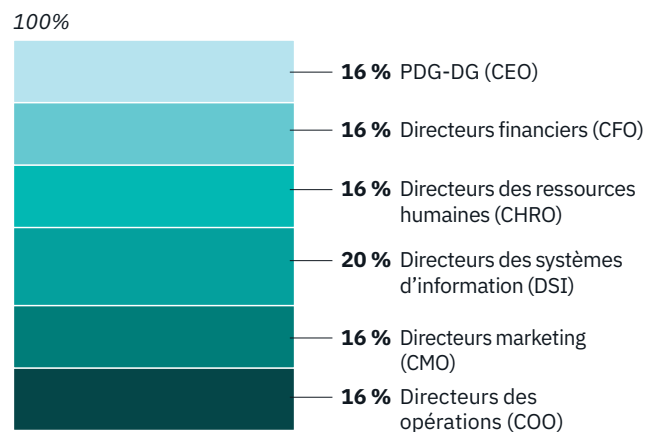
Pour cette étude, nous avons demandé aux répondants d'effectuer une auto-évaluation sur plus de 100 aspects, notamment les performances financières par rapport à leurs homologues d'un même secteur d'activité. Nous avons effectué une validation croisée des réponses en comparant deux indicateurs financiers objectifs – la progression du chiffre d'affaires et la rentabilité – lorsque ces informations étaient disponibles publiquement. Notre analyse a confirmé une forte corrélation entre les résultats autoévalués et effectifs, ce qui a permis de diminuer la possibilité d'une distorsion liée à un « effet halo » systémique.

Dans certaines parties de notre analyse, nos chargés de recherche ont reconnu que la simple indication d'un contraste absolu contredisait la signification réelle des différences de performance. Dans ces cas, nous indiquons des différences relatives plutôt qu'absolues pour explorer l'amplitude d'une différence de performance donnée.

Répondants par zone géographique



Répondants par fonction



Notes et sources

- 1 Craft, Ethan Jakob. « 5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey. » *AdAge*. 18 juin 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. « B2B Buyers Don't Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers. » *Forbes*. 10 octobre 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 « 2nd Annual ARF Privacy Study. » Advertising Research Foundation. Août 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. « Survey: 58% will share personal data under the right circumstances. » *Marketing Land*. 20 juin 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Étude non publiée de l'IBM Institute for Business Value relative aux consommateurs. 2018.
- 6 « 2019 Cost of a Data Breach Report. » IBM et Ponemon Institute. Juillet 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier. « Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions. » *Harvard Business Review*. 15 février 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. « Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR. » *Adweek*. 13 mars 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. « Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking. » *CoinDesk*. 4 juin 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 « Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024. » Global Market Insights. 3 décembre 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 « Platform for Accelerating the Circular Economy. » World Economic Forum. 16 octobre 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 « AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network. » Ellen Macarthur Foundation. 6 juin 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundations-growing-circular-economy-100-network>
- 13 « Cameras that guess age and sex headed to stores. » The Associated Press: Finance & Commerce. 23 avril 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Étude non publiée de l'IBM Institute for Business Value relative aux consommateurs. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. « The ethical and political questions raised by AI. » Ada Lovelace Institute. 28 janvier 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. « Every Single Cognitive Bias in One Infographic. » *Visual Capitalist*. 25 septembre 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 « Ethics Guidelines for Trustworthy AI. » European Commission. 8 avril 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et ass. « The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI. » IBM Institute for Business Value. Février 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 « Les leaders établis contre-attaquent : Analyses issues de la « Global C-suite study » IBM Institute for Business Value Février 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer et Michael A. Cusumano. « A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail. » *Harvard Business Review*. 29 mai 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer et David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Juillet 2019.
- 23 Zhu, Feng et Marco Iansiti. « Why Some Platforms Thrive and Others Don't. » *Harvard Business Review*. Janvier-février 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. « Alibaba's 'Innovation Center' Gives Brands Edge in China. » *Alizila*. 26 novembre 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 « TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express. » Blog TradeLens. 2 juillet 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 « Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K. », PR Newswire. 6 avril 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et ass. « Banking on the Platform Economy. » IBM Institute for Business Value. Septembre 2019. ibm.co/platform-banking
- 30 Ibid.
- 31 « we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain. » IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.
- 33 Gold, Hadas. « Trust is the new buzzword in Davos. Here's why. » *CNN Business*. 25 janvier 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM France
17 Avenue de l'Europe
92275 Bois Colombes Cedex

Produit aux États-Unis
Novembre 2019

IBM, le logo IBM, **ibm.com** et IBM Watson sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreux pays du monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le Web sous la mention « Copyright and trademark information » : ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Ce document est considéré comme à jour à sa date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPRESSE OU TACITE, NOTAMMENT SANS AUCUNE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE OU D'ADAPTATION À UN EMPLOI SPÉCIFIQUE, ET SANS AUCUNE GARANTIE OU CONDITION DE NON-INFRACTION VIS-À-VIS DES LOIS. Les produits IBM bénéficient de la garantie décrite dans les conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont fournis.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Elle n'a pas vocation à se substituer à une étude détaillée ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM décline toute responsabilité en cas de pertes subies par une entreprise ou une personne résultant de l'utilisation de cette publication.

Les données utilisées dans cette étude peuvent provenir de sources tierces et IBM ne vérifie, ne valide ou ne contrôle pas ces données de manière indépendante. Les conséquences liées à l'utilisation de ces données sont fournies en l'état, et IBM n'offre aucune garantie expresse ou implicite.

70028970-FRFR-01

Le meilleur partenaire dans un monde qui change

IBM associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement.

IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Services propose aux cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données factuelles, à propos des problématiques soulevées aussi bien dans le secteur public que privé.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value, veuillez nous contacter à l'adresse iibv@us.ibm.com. Suivez [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) sur Twitter. Pour obtenir un catalogue complet de nos études ou pour vous abonner à notre lettre d'information, cliquez sur le lien : ibm.com/ibv.

