

L'innovation dans un contexte d'économie exponentielle :

CHAPITRE 2

Les données comblent-elles ou creusent-elles le fossé séparant innovation et exécution ?

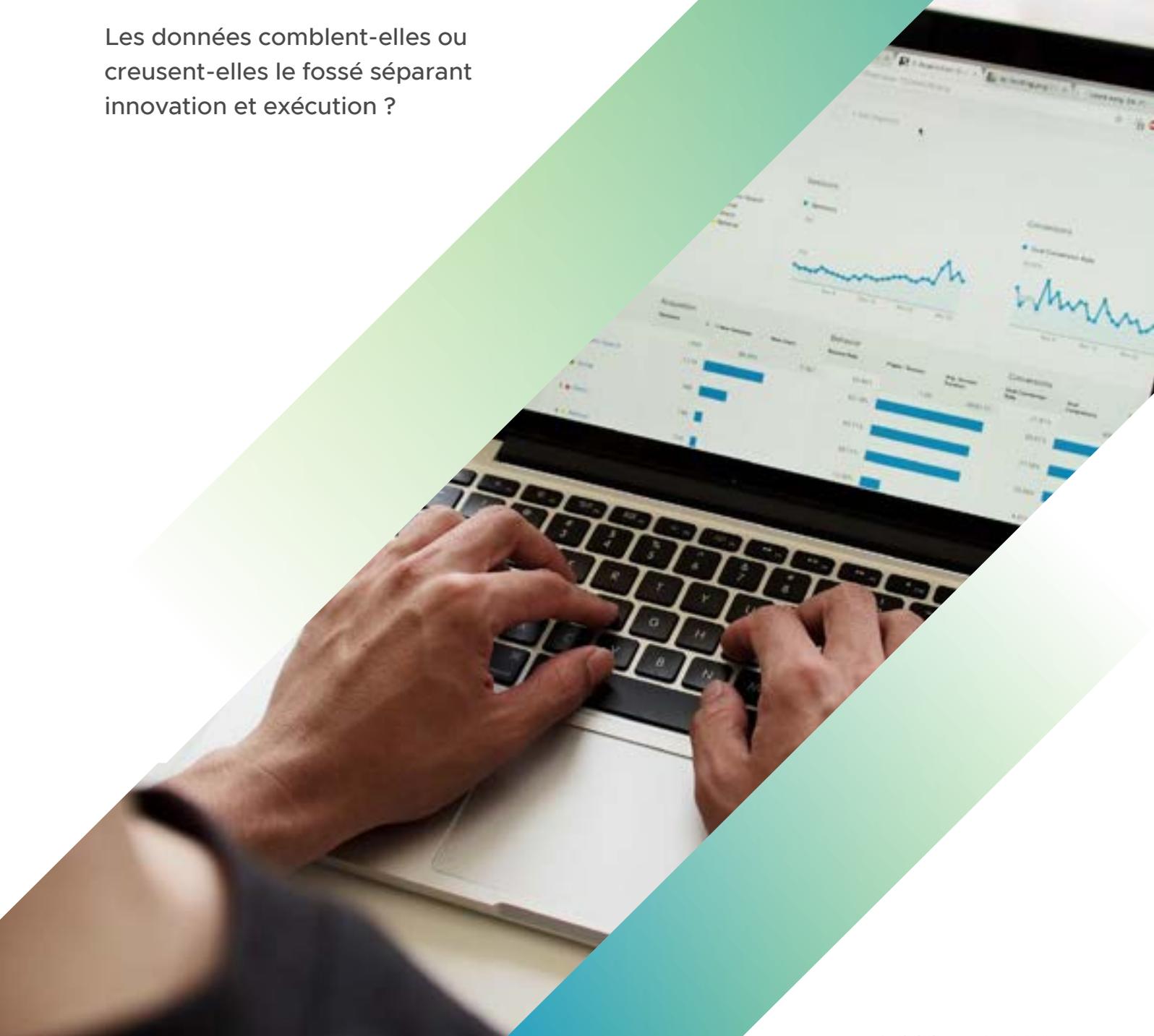




Table des matières

3 **Avant-propos** du professeur Feng Li

Récapitulatif du chapitre 1 : rapport 2018 sur l'innovation et l'exécution

Le fossé a-t-il été comblé ?

Nouvelle étude sur le fossé séparant innovation et exécution

La rhétorique n'est pas en phase avec la réalité

Recommandations

6 **Partie I : données, transformation digitale et fossé séparant innovation et exécution en 2022**

8 **Partie II : course à l'innovation - Attentes et réalité**

Les compétences freinent également l'innovation

10 **Partie III : dilemme en matière de données - La crainte liée à la conformité et aux réglementations constitue un frein**

La technologie offre des perspectives prometteuses

12 **Partie IV : combler le fossé séparant innovation et exécution**

Personnel : développer leurs connaissances en matière de données

Processus : un juste équilibre est nécessaire pour favoriser l'innovation

Technologie : donner les moyens d'action aux équipes et processus

Prise de décision éclairée

17 **Partie V : une utilisation plus efficace des données peut-elle contribuer à combler le fossé séparant innovation et exécution ?**

Professeur Feng Li

Bayes Business School, City,
Université de Londres

Des entreprises bien établies aux nouvelles start-ups, l'innovation est cruciale pour assurer la compétitivité et la survie, mais nous savons tous qu'elle est difficile à mettre en œuvre. Comblé le fossé qui sépare l'innovation et l'exécution est un défi permanent pour les dirigeants d'entreprises. La capacité à concrétiser régulièrement de nouvelles idées en résultats est devenue un facteur de différenciation important entre les gagnants et les perdants.

Récapitulatif du chapitre 1 : rapport 2018 sur l'innovation et l'exécution

Mon étude de 2018, réalisée en partenariat avec VMware, a révélé que la majorité des entreprises ne manquent pas d'idées nouvelles à l'ère du numérique. En dépit de l'augmentation des capacités numériques, seule une poignée d'entreprises peuvent identifier et mettre en œuvre de manière cohérente de bonnes idées et gérer avec succès l'évolution de l'entreprise par rapport aux objectifs que ses dirigeants ont fixés.

Les nouvelles informations issues des données internes et externes redéfinissent de toute évidence l'évolution et l'avenir de l'innovation. Pour garantir la réussite d'une innovation, elle doit être sans cesse réévaluée et réadaptée. La nouvelle approche itérative pose des défis majeurs aux dirigeants en termes de technologie, de culture, de risques et d'impact qui doivent être relevés.

Le fossé a-t-il été comblé ?

Quatre ans après le rapport initial, je souhaite examiner si les chefs d'entreprise ont été en mesure de suivre les conseils qu'il proposait et déterminer si le fossé séparant innovation et exécution a été comblé - ou du moins réduit.

Pour le savoir, nous devons analyser certaines évolutions importantes de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

1. Premièrement, une multitude de nouvelles technologies émergent et sont de plus en plus adoptées dans des applications réelles. L'intelligence artificielle (IA), le machine learning (ML), les données chiffrées du Big Data, le multicloud, l'Edge Computing, la blockchain, la réalité augmentée et virtuelle ou encore le Metaverse ont un impact significatif sur



la collecte, l'analyse et l'utilisation des données, la prise de décision, le développement des produits et services et, au final, le service client. La notion même de technologie numérique - et de nouvelles fonctionnalités basées sur cette technologie - s'est développée rapidement. Bien que de nombreuses applications aient permis de combler certains écarts traditionnels entre exécution et innovation (par exemple, en matière d'innovation de produits et de business models), ces technologies émergentes génèrent de nouveaux écarts à mesure que nous apprenons à les exploiter.

2. Deuxièmement, depuis le début de l'année 2020, la pandémie de Covid-19 a considérablement accéléré les initiatives de transformation digitale, obligeant ainsi à une adoption généralisée des modes de travail flexibles. Certaines entreprises ont réussi à exploiter de nouvelles fonctionnalités numériques pour assurer la continuité des activités, éclairer la prise de décision, accélérer l'innovation en matière de produits et de services et favoriser la transformation stratégique et organisationnelle. Mes recherches ont révélé une prolifération du business model des plates-formes, révolutionnant de nombreux domaines et marchés. De nouvelles approches ont vu le jour pour permettre aux dirigeants d'entreprises de gérer la transition vers des stratégies, des business models, des conceptions organisationnelles, et des produits et services nouveaux. Citons par exemple l'innovation par l'expérimentation (comme l'évolution de TikTok en tant que nouvelle star des réseaux sociaux), les nouveautés révolutionnaires mises en œuvre par le biais d'un portefeuille évolutif d'innovations progressives (comme l'essor de Zipcar dans les villes du monde entier), et le gain en compétitivité durable obtenu grâce à des avantages temporaires et successifs (Amazon et Alibaba en sont les exemples les plus évidents). Ces nouvelles approches ont permis de combler le fossé séparant innovation et exécution dans certaines entreprises les plus innovantes au monde. Il suffit d'observer la réussite de géants comme Google et d'entreprises technologiques plus récentes comme Spotify et Klarna, et de se référer aux éléments ci-dessus pour comprendre leur réussite.

3. Troisièmement, la complexité de l'environnement numérique s'est accrue, car les règles régissant la collecte, le stockage et l'utilisation des données varient considérablement d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre.

Dans la mesure où le mode de collecte, de stockage, de transfert et d'utilisation des données peut avoir une incidence considérable sur la société civile, le développement économique, les relations géopolitiques, la croissance du secteur et la sécurité nationale, la notion de souveraineté des données est devenue une question stratégique majeure pour les dirigeants d'entreprises. Des décisions claires doivent être prises pour déterminer à quelles règles et réglementations les données doivent être soumises, notamment en matière de contrôle pertinent, de propriété, de flux de données transfrontaliers et d'autres demandes associées. Le non-respect des lois relatives à la souveraineté des données peut nuire considérablement à la réputation et entraîner de lourdes amendes.

L'impact de ces facteurs sur le fossé séparant innovation et exécution varie. Par exemple, pour de nombreuses entreprises, la souveraineté des données est devenue plus complexe en raison des technologies Cloud. Cependant, les services des principaux fournisseurs de Cloud disposant d'une expertise complète et de technologies de pointe peuvent offrir agilité, scalabilité et solutions intégrées pour garantir la sécurité et la conformité. Les utilisateurs métiers peuvent ainsi bénéficier d'avantages stratégiques et opérationnels significatifs. L'essor rapide des Clouds souverains observé au cours des dernières années illustre parfaitement ce point. Ils sont conçus et développés pour assurer la sécurité et l'accès aux données afin de répondre aux exigences strictes des secteurs réglementés et de la législation des juridictions locale relative à la confidentialité, la sécurité, l'accès et le contrôle des données.



Nouvelle étude sur le fossé séparant innovation et exécution

Cette nouvelle étude a corroboré certaines tendances naissantes constatées dans le rapport initial et identifié de nouvelles tendances majeures aujourd'hui. Voici quelques-unes des principales conclusions :

- La transformation digitale des produits, des processus et des business models s'est généralisée dans différents secteurs. La prise de décision repose de plus en plus sur les données. Les technologies émergentes (IA, ML, données chiffrées du Big Data, multicloud et Edge Computing) font l'objet d'une adoption grandissante et à grande échelle dans les applications réelles, ce qui permet aux entreprises de capturer les données, d'y accéder et de les exploiter pour innover et obtenir des résultats.
- Malgré ces progrès, le fossé séparant innovation et exécution n'a toutefois pas été comblé, en raison d'un manque de capacités et de compétences numériques, d'infrastructures numériques rigides et de contraintes et risques différents liés à la souveraineté et à la conformité des données. Il est intéressant de noter que le fait de disposer d'un trop grand nombre de données et de ne pas être en mesure d'accéder aux données adéquates ont été cités comme des obstacles majeurs. Dans de nombreuses entreprises, la pile technologique actuelle les empêche d'être davantage axées sur les données et de saisir des opportunités stratégiques.
- La crainte d'enfreindre la réglementation en matière de données et d'encourir de lourdes amendes est réelle. Ainsi, 70 % des dirigeants sont convaincus que le fossé entre innovation et exécution s'accroîtra probablement au cours des trois à cinq prochaines années. Le non-respect de la souveraineté et de la conformité des données aura également un impact significatif sur les collaborateurs, les clients et les résultats.
- Six personnes interrogées sur dix estiment que leur entreprise peine à optimiser la valeur des données, mais qu'un investissement majeur au cours des deux prochaines années dynamisera leurs capacités numériques et renforcera la prise de décision reposant sur les données.



La rhétorique n'est pas en phase avec la réalité

Nous entendons souvent que « *l'explosion du numérique touche tous les secteurs* » ou que « *le numérique révolutionne tout* », mais ces déclarations aussi radicales manquent de nuances et ne permettent pas de comprendre les évolutions actuelles ni d'orienter les initiatives innovantes. L'écart entre les possibilités qu'offre le numérique et la réalité dans les entreprises demeure, et s'élargira probablement au cours des prochaines années.

La transformation digitale des produits, des processus et des business models n'est pas un objectif, mais un choix stratégique que font les dirigeants d'entreprises à partir d'un éventail d'options.

À mesure que les technologies, les infrastructures et les services numériques avancés deviennent de plus en plus accessibles et abordables pour tous les types d'entreprises, notre capacité à capturer, accéder et utiliser des données issues de différentes sources

ne fera que s'améliorer. Peu d'entreprises disposent de l'expertise et des compétences nécessaires pour optimiser la valeur des données afin d'éclairer la prise de décision et de favoriser l'innovation. C'est la raison pour laquelle les dirigeants assument de plus en plus la responsabilité stratégique d'associer les compétences et les ressources internes à l'expertise et aux ressources numériques de fournisseurs externes spécialisés pour saisir de nouvelles opportunités.

L'augmentation rapide des capacités numériques permettant d'extraire de nouvelles informations à partir de données internes et externes nous permettra de prendre des décisions et de faire des choix éclairés. En suivant cette démarche efficace et cohérente, les entreprises seront en mesure de combler le fossé séparant innovation et exécution et d'assurer leur réussite durable. À défaut, elles risquent de se retrouver à la traîne.

Recommandations

Le rapport initial a formulé sept recommandations pour combler le fossé entre innovation et exécution. Les principaux messages étaient les suivants : anticiper et se préparer aux perturbations futures ; comprendre l'innovation ne consiste pas toujours à créer quelque chose de nouveau ; innover par l'expérimentation et relever les défis des dirigeants liés à la culture, au risque, à la technologie et à l'impact en s'appuyant sur des approches communes. Ces recommandations restent toujours d'actualité.

Sur la base de cette nouvelle étude et face au rôle grandissant des données, j'encourage les dirigeants d'entreprises à réfléchir aux six recommandations suivantes pour combler le fossé entre innovation et exécution :

1. disposer d'une architecture numérique flexible et scalable pour s'assurer que l'entreprise est en mesure d'adopter les technologies émergentes ;
2. développer des approches itératives en matière d'innovation et d'exécution, en s'appuyant sur de nouvelles informations pour réajuster en permanence les idées et les actions ;
3. développer un portefeuille évolutif d'innovations afin de saisir de nouvelles opportunités tout en atténuant les risques ;
4. faire appel à des fournisseurs externes spécialisés dans le domaine des technologies, des infrastructures, des services et des compétences pour s'assurer que les capacités numériques de l'entreprise restent à la pointe ;
5. développer et promouvoir des connaissances exhaustives en matière de données pour éclairer les décisions, évaluer en permanence les avancées, modifier les orientations et ajuster les actions ;
6. aller au-delà de la conformité pour exploiter de manière proactive les opportunités stratégiques liées à la souveraineté des données afin de gagner en compétitivité.



Partie I : données, transformation digitale et fossé séparant innovation et exécution en 2022



Les données sont devenues l'un des avantages concurrentiels les plus importants ; l'entreprise qui est en mesure de les exploiter pour prendre des décisions stratégiques se distinguera des autres.



**Directeur général,
revendeur espagnol**

C'est ce qu'a déclaré l'un des 12 dirigeants européens interrogés dans le cadre de l'étude sur la base de laquelle ce rapport a été élaboré. Prenons par exemple Shiseido, le distributeur de produits de beauté japonais, qui a rassemblé une foule de données pour repenser l'expérience client dans ses magasins en Europe. Ses « miroirs cosmétiques » très médiatisés sont des écrans numériques que les clients peuvent utiliser pour scanner les codes-barres des produits et voir une image virtuelle de leur visage sur lequel ce produit est virtuellement appliqué. Cela a permis d'offrir à chaque client davantage de valeur ajoutée à chacune de leur visite en magasin, de les séduire et de renforcer la relation avec eux, sachant qu'ils sont de plus en plus habitués à réaliser leurs achats sur le Web uniquement.

L'étude¹ menée auprès de plus de 100 dirigeants européens a révélé que, sur les sept principaux objectifs stratégiques de leur entreprise au cours des deux prochaines années, deux mentionnent explicitement les données et quatre font référence à la nécessité de disposer d'informations précises, pertinentes et à jour pour éclairer la prise de décision. Même les entreprises qui ne considèrent pas les données comme une priorité en ont besoin pour gérer leur activité en termes de compréhension des effectifs et de la productivité, et d'identification des espaces de travail susceptibles d'être fusionnés avec d'autres sans pour autant impacter l'expérience des collaborateurs.

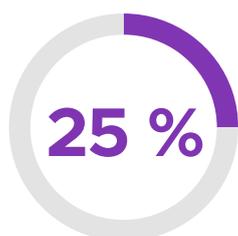
Le message est simple : les entreprises doivent être en mesure d'accéder aux données et de les utiliser. Cela constitue à la fois un défi et une opportunité.

64 % des entreprises reconnaissent avoir du mal à tirer pleinement profit de leurs données, ce qui entrave leur capacité à innover, et déclarent qu'il leur faudra encore plusieurs années avant d'exploiter le potentiel lié à l'économie des données.

20 % ont du mal à gérer leurs volumes de données croissants, et n'ont donc constaté aucune amélioration, ni même une baisse, en termes d'innovation.

De toute évidence, les entreprises reconnaissent les problèmes liés au fait de ne pas pouvoir exploiter les données de manière efficace. Plus de la moitié des personnes interrogées (59 %) pensent que les entreprises qui privilégient la prise de décision axée sur les données gagnent des parts de marché. Elles sont presque aussi nombreuses (58 %) à craindre de se voir devancer par la concurrence si elles n'utilisent pas plus efficacement leurs données.

Ce constat ne vaut pas seulement sur le plan commercial :



craignent de perdre leur emploi si leur entreprise n'optimise pas l'utilisation de ses données.

Tout cela nous amène à un point essentiel : quatre ans après le premier rapport, différentes tendances existantes et nouvelles révèlent que le fossé entre exécution et innovation reste un obstacle à la réussite de l'entreprise. Les entreprises peinent à obtenir les données nécessaires pour de nombreuses raisons : conformité, réglementation et implications pour la souveraineté des données, complexité des systèmes et de l'infrastructure, et capacité d'accéder à la technologie adéquate et de favoriser la culture appropriée.

Ces deux dernières années ont été marquées par une accélération de la transformation digitale. Néanmoins, si les entreprises ne parviennent pas à exploiter pleinement les données, dans quelle mesure peuvent-elles réussir ? L'étude montre clairement que même les entreprises qui se décrivent comme des entreprises axées sur les données s'efforcent d'en faire plus avec les données.



Nous essayons de saisir toutes les opportunités de croissance et de nous adapter à l'évolution de l'environnement. Par conséquent, la façon dont nous utilisons les données de nos consommateurs nécessite des améliorations permanentes.



Directeur général, revendeur espagnol

¹ Coleman Parkes a mené 100 enquêtes téléphoniques sur le Web et 12 entretiens téléphoniques approfondis avec des dirigeants d'entreprises en Europe figurant dans le classement Forbes Top 2000 Global. Chaque personne interrogée occupait des fonctions non techniques/informatiques. L'étude a été réalisée entre mai et juin 2022.

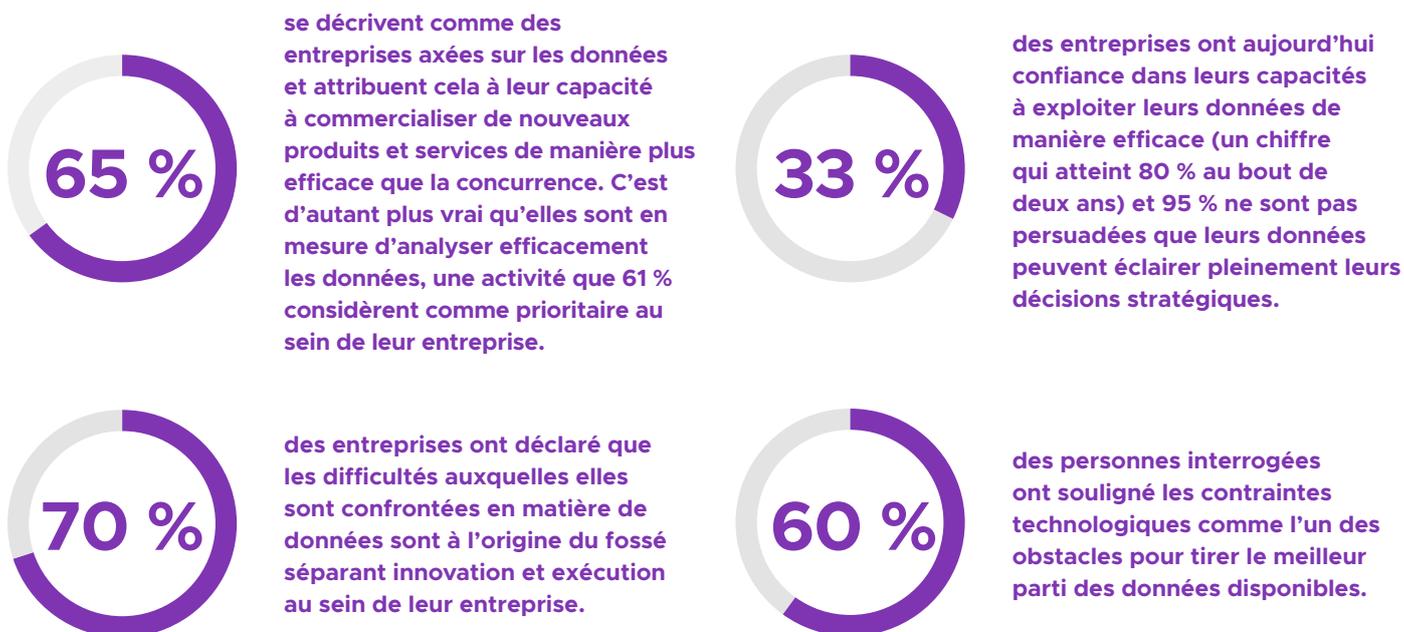
Partie II : course à l'innovation - Attentes et réalité

Bien que les entreprises reconnaissent clairement la capacité des données à éclairer l'orientation stratégique et à offrir de nouvelles opportunités, elles ont encore du mal à en tirer parti pour concrétiser les idées en nouveaux produits, services et stratégies, au rythme nécessaire.

C'est précisément là que réside le fossé entre innovation et exécution, un défi auquel la plupart des entreprises sont confrontées. Bien qu'elles soient nombreuses à faire preuve de créativité sans effort, elles ont du mal à les transformer en résultats concrets, notamment si ces idées remettent en question la réflexion ou la culture internes de manière excessive. Prenons l'exemple classique de Kodak, l'entreprise qui a dominé le marché de la pellicule photographique pendant la majeure partie du siècle dernier.

Steve Sasson, ingénieur chez Kodak, a inventé le premier appareil photo numérique en 1975. « *Mais c'était de la photo sans pellicule. La direction a donc réagi en disant "c'est sympathique, mais inutile d'en parler"* », a déclaré Steve Sasson. Les dirigeants de Kodak n'ont pas vu la photographie numérique comme une technologie révolutionnaire.

L'incapacité à concrétiser des idées en résultats était problématique en 2018. Cette étude montre clairement que rien n'a changé en 2022, et ce problème s'accroît en raison de l'incapacité des entreprises à utiliser efficacement les données. Ainsi, bon nombre d'entre elles ne sont pas aussi en avance dans la course à l'innovation qu'elles le pensent :



Au départ, nous avons été confrontés à de nombreuses difficultés : infrastructure inappropriée, systèmes obsolètes utilisés pour stocker les données des clients collectées et perte de données en cas de panne du système. Face à ces problèmes, nous avons eu du mal à gérer les données de façon appropriée.



Directeur général,
entreprise française de services financiers

Les compétences freinent également l'innovation

Le manque de compétences ou de connaissances en matière de données parmi les collaborateurs ralentit également la capacité des entreprises à tirer le meilleur parti de leurs données. L'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'entreprise, doivent enrichir leurs connaissances en matière de données pour comprendre dans quelle mesure ces mêmes données peuvent contribuer à renforcer leur rôle, leurs résultats et leurs décisions. Sinon, les entreprises ne réussiront probablement pas à prospérer dans la course à l'innovation.



Pour tirer profit de ces données, nous avons besoin de personnes qualifiées capables de les comprendre, de les interpréter et d'en extraire des informations précieuses. La vente d'appiances nous a permis de générer de nombreuses données clients. La gestion efficace des données est un enjeu majeur. Il devient donc extrêmement important de bien gérer ces gros volumes de données car à défaut, nous ne pouvons pas les exploiter pleinement. Il est donc nécessaire de rapidement mettre en place une infrastructure de stockage et de gestion des données performante, une équipe d'analystes bien formés et des experts spécialisés dans la sécurité des données.



**Directeur général,
fabricant suédois**

Partie III : dilemme en matière de données - La crainte liée à la conformité et aux réglementations constitue un frein

Ceux qui sont familiers avec la souveraineté des données et conscients de sa nécessité la considèrent largement comme une aide, plutôt que comme un obstacle. 65 % d'entre eux sont convaincus qu'elle a eu un impact positif, voire extrêmement positif sur leur entreprise dans de nombreux domaines stratégiques, en particulier l'innovation. Pourtant, il semble que pour bon nombre d'entre eux, trouver le juste équilibre entre, d'un côté, exploiter la valeur de leurs données et, de l'autre côté, s'assurer d'agir de manière responsable et conforme aux réglementations nationales et internationales, constitue un frein :

- **Les problèmes liés aux données ralentissent l'innovation :** près des deux tiers (64 %) estiment être à la traîne en matière d'innovation, car ils s'inquiètent de la perte ou du stockage de données.
- **Les questions liées à la réglementation alimentent la défiance :** les deux tiers (65 %) admettent craindre de stocker des données susceptibles de contribuer à réduire le fossé séparant innovation et exécution et ce, pour des raisons de conformité, de réglementation et de législation locale relative aux données. En outre, la conformité et la réglementation du secteur empêchent 64 % des entreprises d'exploiter pleinement les données disponibles.

Sans surprise, les secteurs fortement réglementés doivent surmonter des difficultés similaires.



Chaque pays dispose de ses propres réglementations et lois en matière de données. Nous sommes une multinationale présente dans différents pays, ce qui ne simplifie pas la gestion des données essentielles de nos clients. Nous sommes actuellement confrontés à des difficultés et devons déterminer le pays, le lieu, le mode et les données que nous stockons et transférons. De même, les gouvernements qui souhaitent améliorer la qualité de vie de leurs citoyens (ex. plus grande efficacité des services médicaux) pâtissent également de ces lois sur la souveraineté des données. Ces réglementations nous empêchent de transférer des données et des informations à l'extérieur du pays, ce qui peut être très utile dans certains cas.



Médecin-chef, entreprise médicale danoise



Au départ, nous faisons face à certaines difficultés qui ne nous permettaient pas d'exploiter tout le potentiel des données que nous générons... Même si nous sommes l'une des principales entreprises de gestion d'actifs et d'investissements, nous avons dû quand même augmenter nos dépenses en matière de gestion des données après le lancement du Règlement général sur la protection des données de l'Union européenne et d'autres normes relatives aux données. Si nous voulons continuer à innover, nous devons étoffer l'équipe dédiée chargée de la gestion et de la gouvernance des données. C'est elle qui nous tient informés et qui veille à ce que nous soyons à jour sur l'évolution des réglementations et des tendances du secteur.



**Directeur des ressources humaines,
entreprise britannique de gestion d'actifs et d'investissements**

La technologie offre des perspectives prometteuses

Dans de nombreux cas, la technologie semble tout autant entraver les entreprises que les aider à tirer profit des données. Pourtant, lorsqu'elle est déployée de manière adéquate, la technologie peut permettre de relever les défis liés au respect des réglementations en matière de données. Les solutions telles que les Clouds souverains fournissent les réglementations et la conformité en matière de données que les entreprises doivent respecter. Elles peuvent ainsi tirer parti de l'étendue et de la puissance de calcul dont elles ont besoin pour innover, tout en fournissant aux régulateurs les garanties nécessaires en matière de confidentialité des données et de stockage des informations personnelles.

Même dans ce cas, des difficultés demeurent. Bien que la nature interconnectée des activités offre de nombreuses opportunités, elle a une incidence sur la façon dont les entreprises utilisent les données.



Les sources de revenus ne se limitent pas à une seule entreprise ni ne dépendent d'une seule entreprise. Une entreprise ou un secteur d'activité ne peuvent pas relever à eux seuls ces défis. L'exploitation optimale des données nécessite une véritable collaboration... parce qu'elles font partie d'une chaîne d'approvisionnement bien plus importante. Par conséquent, l'un des plus grands défis dans ce domaine consiste à établir une collaboration entre les parties prenantes du secteur et plusieurs secteurs d'activité.



Chef du service des achats, fabricant britannique

Partie IV : combler le fossé séparant innovation et exécution

Il y a quatre ans, le premier rapport sur l'innovation et l'exécution proposait d'associer le personnel, les processus et la technologie pour combler le fossé existant entre créativité et résultat tangible. Aujourd'hui, il est toujours aussi pertinent.

Personnel : développer leurs connaissances en matière de données

Les entreprises comprennent la valeur de leurs collaborateurs. Dans cet univers axé sur les données, leur fournir les outils adéquats n'est pas suffisant. Le développement d'une culture d'entreprise dans laquelle il est important d'enrichir les connaissances des collaborateurs en matière de données est désormais essentiel pour favoriser la créativité et tester de nouvelles choses. Cela est fondamental pour encourager l'innovation et l'efficacité d'exécution.

Pour y parvenir, bon nombre d'entre elles explorent les avantages liés aux initiatives suivantes :

- **Incitation à l'innovation** : c'est si important pour les entreprises que plus de la moitié d'entre elles (52 %) incitent leurs équipes à faire preuve de davantage d'innovation et de créativité pour commercialiser des produits, des services et des stratégies.
- **Développement des compétences** : plus de la moitié des personnes interrogées (51 %) ont déclaré que le développement des compétences était indispensable pour exploiter plus efficacement les données, et 58 % ont affirmé réaliser des investissements pour renforcer les connaissances de leurs collaborateurs en matière de données.
- **Utilisation des données pour développer des viviers de talents** : près des deux tiers (61 %) utilisent leurs données actuelles pour lutter contre les préjugés en matière de recrutement. Cela permet d'élargir les viviers de talents, d'améliorer la diversité des effectifs et de générer ainsi un plus large éventail d'idées et de modes de travail.

Cependant, si les entreprises ne sont pas en mesure de développer la culture adéquate, elles perdront leurs talents. Près de la moitié (45 %) des entreprises interrogées ont déclaré que leur personnel rechercherait un emploi ailleurs, et 39 % estiment qu'elles ne seront plus attractives si elles sont incapables de favoriser une culture axée sur les données.



Dans notre entreprise, la prise de décision repose sur les données. Nous ne pouvons nier l'importance des données pour notre entreprise... Nous favorisons activement une culture des données car les données façonnent et orientent nos activités opérationnelles. Nous pouvons obtenir de bons résultats et atteindre nos objectifs grâce aux données que nous utilisons de manière efficace.



**Responsable des sinistres,
entreprise allemande de services financiers**



Nous ne voulons pas être à la traîne par rapport à nos concurrents. C'est la raison pour laquelle nous favorisons une culture des données au sein de notre entreprise pour nous imposer face à la concurrence. En termes de prise de décision, notre entreprise prévoit de s'appuyer entièrement sur les données dans les années à venir. Par exemple, nous avons développé et numérisé les interactions générées par l'homme et les appareils dans nos lignes de production en intégrant des technologies qui utilisent les données que nous avons recueillies au fil des ans.



**Chef du service des achats,
fabricant britannique**



Bien que les données éclairent les décisions, les connaissances humaines, l'expérience et les informations doivent être associées. Une étude célèbre portant sur la façon dont les pompiers agissent sous la pression souligne la nécessité des deux approches. Des pompiers expérimentés ont été en mesure de prendre des décisions de façon tellement rapide qu'ils n'ont même pas pris conscience qu'ils évaluaient des options ; ils ont classé les situations en fonction de ce qu'ils avaient déjà observé, visualisé la marche à suivre et modifié leur comportement en conséquence. Gary Klein, le psychologue à l'origine de cette étude, a qualifié cela de « *mélange d'intuition et d'analyse* », que seuls les données appropriées et l'expérience peuvent offrir pour les interpréter efficacement.

Processus : un juste équilibre est nécessaire pour favoriser l'innovation

Les obstacles à l'intégration des données dans le processus d'innovation peuvent être considérables, qu'ils soient culturels, organisationnels, technologiques et budgétaires. Les opportunités sont pourtant évidentes : commercialisation plus rapide de nouveaux produits et services, identification plus en amont des produits et services à faible valeur ajoutée dans le cycle de développement, élimination des fonctionnalités que les clients ne souhaitent pas et ajout de celles pour lesquelles ils sont prêts à payer davantage, ou encore identification et hiérarchisation des exigences pour des marchés spécifiques. En résumé, plus les entreprises connaissent leurs clients et plus elles intègrent ces connaissances dans les produits et services, plus l'impact sur les revenus, les marges et les parts de marché est positif.

C'est peut-être la raison pour laquelle près d'un tiers des dirigeants interrogés (31 %) reconnaissent que leur entreprise doit être davantage axée sur les données, mais qu'elle doit, avant tout, développer les processus adéquats.

Les processus jouent un rôle de moteur, mais ils peuvent également être restrictifs. Il est donc important que tous les processus soient pris en compte pour comprendre dans quelle mesure ils contribuent à l'innovation. Pour favoriser l'innovation, les systèmes en place doivent permettre à un collaborateur de première ligne de partager et de conserver le mérite de son idée, au même titre qu'un responsable commercial ou un chef de service.

Le rapport initial sur l'innovation et l'exécution a constaté qu'à l'ère du numérique, les approches linéaires traditionnelles liées au développement d'une innovation et à sa mise en œuvre selon un plan préétabli ne sont plus adaptées. Ainsi, les processus mis en place pour faciliter cette approche doivent évoluer ; tous les collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie sont susceptibles de proposer des idées révolutionnaires.



Nous examinons la numérisation depuis 2015 et soutenons la prise de décision basée sur les données en recueillant un gros volume de données d'entreprise et en analysant des données chiffrées pour obtenir des informations commerciales. En outre, nous avons recruté des experts et des professionnels des données, ce qui nous a permis de renforcer le processus.



**Directeur financier,
fabricant allemand**

Technologie : donner les moyens d'action aux équipes et processus

La technologie concilie tout cela : elle permet de disposer de l'infrastructure sur laquelle reposent les services et les applications qui renforcent l'efficacité des équipes et des processus.

Près des trois quarts (70 %) des dirigeants reconnaissent qu'ils doivent être davantage axés sur les données, mais leur environnement technologique actuel ne les aide pas à atteindre cet objectif.

Depuis plusieurs années, les nouvelles opportunités qu'offre le Cloud Computing font l'objet de discussions. Auparavant, le choix entre Cloud public et Cloud privé était simple. Désormais, les Clouds sont multiples : privé, public, hybride, périphérique et différentes combinaisons de tous ces Clouds.

Pourquoi ? Parce que les entreprises actuelles exigent des environnements souples et personnalisés qui favorisent l'explosion du nombre d'applications, Cloud natives et legacy, et de plus en plus des applications modernes exécutées dans des conteneurs, afin de proposer des expériences numériques optimales et personnalisées, aussi bien aux clients qu'aux collaborateurs. L'approche qui consistait à dire « *Nous devons utiliser ce Cloud parce que c'est génial* » a évolué pour devenir « *Nous devons permettre à nos équipes d'accéder aux données dont elles ont besoin au moment où elles en ont besoin, sans compromettre notre sécurité* ».

Grâce à l'opportunité que représente l'économie des données, les États souverains et les entreprises qui doivent utiliser et protéger leurs données ont besoin d'une capacité numérique qui leur permet de ne pas dépendre d'entreprises et d'opérateurs étrangers pour traiter leurs propres données. La souveraineté du Cloud repose sur la nouvelle économie des données et sur la protection et l'exploitation de la valeur des données nationales, de l'entreprise et personnelles. D'une certaine manière, elle favorise davantage l'innovation : elle crée un environnement conforme aux exigences réglementaires tout en permettant d'utiliser les données de manière plus efficace, offrant ainsi aux entreprises la plate-forme idéale pour se développer.

Les entreprises peuvent de ce fait tirer profit de leurs données et les utiliser pour libérer un plus grand potentiel d'innovation : 64 % utilisent l'IA et le machine learning pour alimenter l'innovation.



Les entreprises qui y parviennent au bon moment renforceront leur présence et augmenteront leur part de marché. Elles devanceront leurs concurrents. Optimiser la qualité des données et assurer leur bonne gestion en préservant la confidentialité des données des clients améliorent la réputation de l'entreprise et augmentent ses revenus. En outre, grâce au respect de toutes les normes réglementaires établies par les autorités, les entreprises peuvent innover en s'appuyant sur les données disponibles et bénéficier d'un avantage concurrentiel.



Médecin-chef, entreprise médicale suisse

Prise de décision éclairée

Les entreprises comprennent l'importance des données qui les aident à prendre des décisions plus efficaces et plus précises.



Les données nous ont parfois poussés à aller à l'encontre de notre intuition. En effet, elles ont considérablement réduit les coûts liés aux prévisions et nous nous appuyons en grande partie sur elles. Elles nous permettent d'innover et de créer des contraintes qui incitent les gens à faire preuve de créativité.



**Responsable des sinistres,
entreprise allemande de services financiers**

Le rôle que joue l'expérience est cependant également souligné : l'entreprise mentionnée ci-dessus n'écarte pas complètement les individus, elle utilise les données pour les amener à être créatifs. Les données éclairent incontestablement les décisions, mais elles font, en définitive, partie du processus dans son ensemble. Pour qu'elles soient efficaces, elles doivent être pertinentes, opportunes et facilement accessibles, un objectif que de nombreuses entreprises ne parviennent encore pas à atteindre de manière cohérente.

C'est cette incohérence qui aboutit à des innovations régulières. De nombreuses entreprises disposent de personnes et d'équipes qui réalisent des choses étonnantes, mais cela ne dépasse que rarement le cadre de leurs activités. Pour que chacun puisse bénéficier d'un même accès aux données adapté à leurs besoins, il faut éliminer les silos.



Partie V : une utilisation plus efficace des données peut-elle contribuer à combler le fossé séparant innovation et exécution ?

Le monde repose sur les données. Elles éclairent les décisions, l'orientation stratégique et le développement de produits et de services de l'entreprise ; elles facilitent la prestation de ces services auprès des utilisateurs et sont générées par les utilisateurs de ces services, sous forme d'applications. C'est un cercle vertueux, et lorsqu'il fonctionne correctement, les opportunités semblent illimitées.

Pour les gérer, vous devez disposer d'une technologie adaptée et de solutions déployées pour prendre en charge les données et les applications sur lesquelles elles s'appuient pour s'exécuter. Il est essentiel de comprendre les données pour créer une infrastructure moderne multicloud reposant sur des applications.

L'étude révèle la volonté d'utiliser les données, mais elle n'explique pas comment s'y prendre pour les exploiter de manière efficace. Pour y parvenir, cela nécessite des personnes disposant de connaissances en la matière qui sont accompagnées et habilitées à travailler avec des données comme elles l'entendent, et des processus qui prennent en charge l'utilisation des données pour favoriser l'innovation, en s'appuyant sur la technologie déployée. C'est le prix à payer pour que les entreprises soient en mesure de combler le fossé séparant innovation et exécution et d'assurer leur réussite durable.

Comme le souligne le professeur Feng Li dans son avant-propos, « *Comblant le fossé qui sépare l'innovation et l'exécution est un défi permanent pour les dirigeants d'entreprises* ».

Si les chefs d'entreprise souhaitent combler le fossé entre l'innovation et l'exécution, ils doivent se poser les questions suivantes :

1. Disposent-ils d'une architecture numérique capable de garantir que l'entreprise est en mesure d'adopter les technologies émergentes ?
2. Leur entreprise intègre-t-elle une culture qui incite les collaborateurs à exploiter des idées axées sur les données et des innovations en matière d'informations afin de développer des approches itératives pour agir ?

3. L'entreprise est-elle prête à saisir de nouvelles opportunités tout en atténuant les risques, dont les conséquences sont susceptibles d'entraîner un changement d'appétence au risque, afin de garantir des avancées tournées vers l'avenir ?
4. La dynamique entre l'entreprise et les fournisseurs spécialisés dans le domaine des technologies, des infrastructures, des services et des compétences permettra-t-elle d'assurer des activités à la pointe ?
5. L'entreprise est-elle en mesure de garantir que ses décisions, son évaluation et ses actions reposent sur les données ? Dans le cas contraire, quels sont les projets mis en place pour veiller à ce que ces capacités essentielles soient assurées ?
6. Comment l'entreprise peut-elle considérer la conformité comme une opportunité de réévaluer son approche de la souveraineté des données et se démarquer ainsi de la concurrence ?

Les entreprises peinent à utiliser les données de manière optimale pour de nombreuses raisons : conformité, réglementation et implications pour la souveraineté des données, complexité des systèmes et de l'infrastructure, et capacité d'accéder à la technologie adéquate et de favoriser la culture appropriée.

