



Impulsion pour administratrices et administrateurs :

les données, ce bien précieux

### **Préface**

«Les données sont le nouvel or». «Les données sont votre ressource la plus précieuse». Ces cinq dernières années, nous avons tous vu ce genre de punchlines. Nous avons aussi lu que les grandes sociétés technologiques comme Facebook, Google ou Amazon, collectaient des tonnes de données à propos de leurs utilisateurs pour les transformer en des milliards de dollars de revenus publicitaires chaque année. Les sociétés de la «nouvelle économie» ne sont toutefois pas les seules à avoir appris comment transformer les données en or. Des entreprises plus «traditionnelles» comme Bayer ou Porsche par exemple ont aussi commencé à proposer de nouveaux modèles commerciaux basés sur un abonnement et qui fonctionnent grâce aux données recueillies auprès des agriculteurs ou automobilistes.

Que cela signifie-t-il pour votre entreprise? Comment pouvez-vous aider votre organisation à tirer profit de ses données et à créer de la valeur ajoutée grâce aux données que vous possédez déjà et celles que vous recueillez chaque jour?

Selon nous, les membres d'un conseil d'administration devraient se pencher sur le sujet et peser le pour et le contre pour leur entreprise. Votre société pourrait ainsi par exemple identifier des sources de revenus et des opportunités jusque-là cachées ou non exploitées.

Nous espérons que ce numéro de swissVR Impulse vous donnera un point de départ utile pour devenir une entreprise orientée données.

**Cornelia Ritz Bossicard** Présidente swissVR

CRIZ Julion 7

**Giulia Fitzpatrick** Administratrice indépendante Ce swissVR Impulse a été réalisé par :

#### **Auteurs:**

**Giulia Fitzpatrick**, administratrice indépendante notamment chez PostFinance, Quintet Private Bank (Suisse), Worldline Global et Zetamind (<u>giuliafitzpatrick@hotmail.com</u>)

**Cornelia Ritz Bossicard**, administratrice indépendante, présidente de swissVR (<a href="mailto:cornelia.ritz@swissvr.ch">cornelia.ritz@swissvr.ch</a>)

Page titre: stock.adobe.com/ WrightStudio

Cette publication constitue une aide d'orientation possible qui s'adresse aux entreprises concernées et intéressées, à savoir les PME. Elle reflète les conclusions des auteurs et n'exprime en aucun cas la position de l'association swissVR, ni des recommandations concrètes de sa part à destination de ses membres. Les auteurs et swissVR n'assument aucune responsabilité ni garantie quant à l'exactitude et à l'adéquation des mesures et déclinent toute responsabilité pour tout dommage financier direct ou indirect ou autre pouvant survenir si une personne agit ou omet d'agir sur la base de ces informations.

swissVR est une association suisse indépendante regroupant des membres de conseils d'administration, créée par des administrateur.trice.s pour les administrateur.trice.s. À travers son offre, elle contribue à la professionnalisation de l'activité des conseils d'administration suisses. swissVR promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises opérant dans tous les secteurs, et propose à ses plus de 1000 membres une offre d'informations et de formations adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant un mandat actif d'administrateur.trice.

Pour plus d'informations sur swissVR et l'adhésion à l'association: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

(Version 5 novembre 2021)



# Les données, ce bien précieux

Les entreprises produisent une montagne de données chaque jour. Pour la plupart d'entre elles, ces données sont un produit dérivé de leurs procédures, transactions, productions ou interactions avec leurs clients. Malheureusement, dans beaucoup de sociétés, les données restent piégées dans des silos organisationnels et informatiques. Jusqu'à présent, elles n'étaient en effet pas considérées comme un bien précieux et les procédures et les plateformes n'ont donc pas été conçues afin de pouvoir les utiliser facilement pour obtenir une vision éclairée et venir en soutien aux prises de décisions. C'est pour cette raison que trop souvent encore, les entreprises n'utilisent pas leurs données pour systématiquement augmenter leurs revenus ou réduire leurs coûts. Les conseils d'administration ont un rôle important à jouer pour que leur entreprise tienne compte de ce bien sous-utilisé.

## 1. Présentation pour les administratrices et administrateurs

Un frein à la reconnaissance des données comme bien précieux repose souvent sur le fait que dans les entreprises, aucune valeur financière directe n'est attribuée aux données sur le plan comptable. À la différence d'autres actifs incorporels comme la propriété intellectuelle ou le goodwill, les données ne figurent donc pas séparément dans vos bilans comptables ou comptes de résultat. Il n'existe aucune norme comptable expliquant aux dirigeants ou CFOs comment attribuer une valeur aux données que nous générons chaque jour. Cela signifie donc aussi qu'il n'y a pas de mécanisme financier permettant d'attribuer des ressources rares (capital, main d'œuvre, temps) à des départements ou des projets pour dynamiser l'effet multiplicateur de ces données.

Mais cela ne veut pas pour autant dire que les données recueillies par une entreprise n'ont aucune valeur. Les transactions M&A impliquant des sociétés recelant de véritables trésors de données débouchent souvent sur une hausse significative de la valeur des données sous-jacentes dans l'entreprise cible.

Nous savons maintenant que les données ont une valeur. Réfléchissons désormais aux milliards de revenus que certaines grandes entreprises technologiques génèrent grâce à leurs données. Elles les transforment en revenu grâce à la publicité. Sans oublier les nouvelles entreprises qui se créent et dont le modèle commercial se base sur l'analyse des données, comme Palantir Technologies, SwissQuant ou encore Digital Luxury Group.

Les entreprises plus anciennes aussi commencent à exploiter leurs données. Bayer a ainsi par exemple développé de nouveaux modèles d'abonnements basés sur les données pour les agriculteurs. Dans ces modèles, Bayer analyse les informations recueillies par des drones et des satellites, ainsi que par les agriculteurs euxmêmes pour contribuer à réduire les apports nécessaires (eau, engrais, pesticides) tout en augmentant la récolte par hectare par exemple. Un autre exemple est Porsche, qui propose un service payant aux propriétaires de ses voitures afin d'analyser intelligemment le système de navigation du véhicule pour maximiser l'autonomie pour chaque chargement de batterie.

Ces exemples montrent l'importance d'une autre nouvelle tendance : l'Internet des Objets (idO). Le développement de l'IdO va générer encore plus de données dans les entreprises et les inciter encore davantage à les exploiter.

Ce qu'il faut absolument savoir dans cette tendance, c'est que le but n'est pas d'intégralement réinventer votre entreprise. Il s'agit bien plus de débloquer un actif que vous possédez déjà pour prendre de meilleures décisions, améliorer l'expérience des clients et rendre les opérations plus efficaces. Par ailleurs, vous permettrez aussi à votre organisation d'utiliser des données externes pour encore améliorer la valeur de vos données internes.

Bien définir sa stratégie sur les données constitue la première étape à franchir afin de tirer le meil-leur parti possible de la puissance de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage machine pour extraire de vos données le maximum d'informations.

#### 2. Se poser les bonnes questions

Comment, en tant que membre du conseil d'administration, pouvez-vous faire en sorte que



votre organisation se prépare à l'économie des données? Commencez par poser quelques questions très simples à votre direction :

- Quelles sont les données que nous possédons?
- Les utilisons-nous pour en extraire de l'intelligence et prendre des décisions basées sur ces données?
- Avons-nous défini une stratégie pour les données et est-elle ancrée dans notre stratégie commerciale globale?
- Comment pouvons-nous extraire de la valeur de nos données en temps réel?
- Comment construire une culture orientée données et comment l'intégrer dans chacune de nos décisions?
- Avons-nous mis en place les bons mécanismes afin d'inciter la direction à transformer l'entreprise en une entreprise orientée données?
- Quelles sont les limites à l'utilisation de nos données et possédons-nous des conditionscadres et des politiques pour les utiliser de manière éthique?

#### 3. Rôle du conseil d'administration

- Commencez par reconnaître que votre entreprise possède un actif sous-utilisé et sous-estimé.
- Incitez votre direction à définir sa stratégie sur les données et à réfléchir à la manière de l'intégrer dans la stratégie commerciale globale.
- La stratégie sur les données se concentre-telle à valeur égale sur la dimension défensive (amélioration de l'efficacité, réduction des coûts) et sur la dimension offensive (développement de nouveaux modèles commerciaux, amélioration des produits et services existants, amélioration de l'expérience clients)?
- Analysez la culture de votre société pour savoir si elle pourra intégrer des décisions basées sur des données, et ce chaque jour.
- Demandez-vous si votre entreprise dispose de l'état d'esprit, des compétences, des talents et des ressources nécessaires pour mettre en place des décisions guidées par les précieuses données et tirer profit.
- Découvrez où se trouvent les ressources en données et dans quel département elles sont hébergées. Si ces ressources sont dans une unité informatique ou de support, vous aurez moins facilement la possibilité de les utiliser

- pour prendre des décisions en relation avec un produit, un service ou une expérience clients. Dans ce cas, ces données aideront plutôt votre entreprise à prendre des décisions sur la rentabilité et les améliorations en matière de conformité. Et il ne s'agit que de la moitié des avantages que vous pourriez en tirer.
- Encouragez le partage de données et une rupture des silos de données dans l'entreprise.
  Les décisions sont plus avisées quand elles sont axées sur des données franchissant les frontières d'une procédure ou d'une organisation.
- Motivez vos centres de profits (ventes, produit, etc) et les fonctions de support à mener leur propre transformation en une organisation orientée données.
- Assurez-vous que des mécanismes d'incitation soient mis en place pour que la direction applique cette transformation en l'incluant dans les objectifs de performance.

# 4. Conseils pour arriver à une entreprise orientée données

- Expérimentez ! Lancez de nouveaux concepts, en particulier dans vos fonctions commerciales, produits et relation clients.
- Construisez ou achetez des compétences en données, travaillez avec des partenaires capables de vous fournir des analyses de données, des mécanismes d'apprentissage machine ou des capacités IA.
- Développez des stratégies solides sur les données et intégrez-les dans les responsabilités confiées à vos cadres dirigeants. Responsabilisez votre équipe exécutive pour qu'elle devienne une organisation orientée données.
- Recueillez les idées appliquées dans d'autres entreprises et secteurs d'activités.
- Développez une stratégie informatique qui vient en soutien à votre stratégie commerciale.
- «Ne demandez pas l'impossible» et ne vous lancez pas dans votre transformation avec des projets d'épuration de données massifs et avec une campagne de gouvernance ou de conformité parfaite. Débutez par des projets simples qui créent de la valeur pour les clients et apportent une valeur concrète à votre entreprise.
- «Ne marchez pas seul» en construisant chacune des compétences vous-même. Encouragez votre direction à conclure des partenariats



avec d'autres pour rationaliser les compétences existantes, comme par exemple l'analyse des données, l'apprentissage machine ou encore l'IA. Collaborez avec des partenaires technologiques qui ont des produits et des plateformes qui vous aident à exploiter les données d'anciens silos pour les rendre utilisables

Ne commencez surtout pas cette transformation en vous plaçant dans une perspective de conformité ou de légalité, parce que cela va freiner votre exploration. Gardez toutefois toujours à l'esprit que votre entreprise devra observer les lois locales en matière de protection des données au fur et à mesure que vous avancerez dans votre réflexion.

#### 5. Conclusion

Les entreprises devront très bientôt traiter leurs données comme un bien critique. La valeur que les entreprises peuvent tirer de cet actif augmente lorsqu'il est bien utilisé et développé.

Les conseils d'administration ont besoin de clarté sur les opportunités, les risques et les modifications nécessaires pour aller au bout de cette transformation. Les administrat.eur.trice.s peuvent donner le ton et insuffler une direction à leurs cadres exécutifs afin qu'ils utilisent ce bien tout en créant les conditions-cadres requises pour une utilisation responsable des données.

Pour résumer, les conseils d'administration doivent se poser des questions cruciales comme : quelles données l'entreprise possède-t-elle, comment sont-elles utilisées et comment adopter de nouveaux modèles commerciaux pour tirer avantage de ces actifs?

