

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Les nouvelles méthodes de management de l'information dans un environnement complexe

Table ronde inaugurale au Salon de l'Exposition «data intelligence FORUM »" : Réinventer les métiers & le business modèle de l'information et de la connaissance dans un monde complexe

Donnée, valeur et modèle économique

Ecole de Guerre Economique
MRSIC 02 – Promotion 2018 – Lamyae Filali

Introduction

Une ressource incroyablement précieuse, l'information.

La table ronde inaugurale du Forum Data Intelligence, organisée au salon de l'exposition à Portes de Versailles, le 22 Septembre 2020, autour de la « *réinvention des métiers & du business modèle de l'information et de la connaissance dans un monde complexe* », a développé l'importance de l'information stratégique autour de deux axes. Ces axes se structurent en partant de l'analyse la plus micro des transformations, ruptures et bifurcations des modèles économiques de la donnée et son usage, jusqu'à la construction d'analyses macroéconomiques et géopolitiques permettant une meilleure anticipation de forces exogènes, jouant un rôle pivot dans l'évolution de la donnée dans nos environnements.

Il en découle ainsi, que le modèle économique actuel de la donnée s'enraye, mais est-il possible de le relancer ? Un renouvellement des métiers et des compétences est donc nécessaire pour décrypter les tendances fortes des métiers de l'information et de la veille de demain.

Pour comprendre et appréhender au mieux l'originalité de la problématique discutée, une approche contextuelle est nécessaire. Ainsi, ancrer la maîtrise de l'information stratégique, ou intelligence économique, comme une question centrale du management de toute organisation évoluant dans un contexte concurrentiel, tente à étudier les pratiques mais aussi à enrichir et construire des dispositifs conceptuels et outillés qui favorisent la collecte, l'interprétation et la transmission de l'information stratégique dans des organisations compétitives. Les différents intervenants à cette table ronde, issus de secteurs d'activités professionnels variés, ont su nous éclairer sur l'importance de la donnée et de son exploitation, tout en embrayant sur ce schéma se limitant à la réception de la donnée pour aller vers sa production jusqu'à sa diffusion.

De plus, la donnée a été présentée comme la nouvelle unité de base d'un capital que les entreprises devraient constituer, valoriser en organisant sa circulation pour accélérer le passage à une logique de service et éviter ainsi la commoditisation de ses produits.

Elle est désormais considérée comme une nouvelle matière première dans l'économie digitalisée. Cependant, le processus de création de valeur transformant la donnée en valeur pour l'entreprise et/ou le client s'avère complexe, nécessite plusieurs étapes et combine plusieurs types de ressources.

01. De la donnée à la valeur

En effet, les données ont plusieurs origines et régimes juridiques. Dès lors, le potentiel de création de valeur dépend dans un premier temps de l'appréhension des données à disposition et des différents dispositifs de collecte, la valeur des données

réside davantage dans les métadonnées et les algorithmes de traitement que dans la donnée elle-même. La restitution de la valeur créée à partir de ces traitements n'est pas encore totalement maîtrisée par les entreprises qui n'accordent pas suffisamment d'attention à cette phase essentielle dans l'appropriation de la valeur.

Parce que l'information est imparfaite, c'est-à-dire incomplète et généralement asymétrique entre les acteurs, parce que l'information est coûteuse, que ce soit pour sa collecte, pour son interprétation dans l'action collective, ou encore pour sa diffusion qui nécessite de capter l'attention des parties concernées, parce que l'information est impure, c'est à dire sujette à interprétations et ambiguïtés, la maîtrise de l'information sensible avant ses concurrents est au cœur des processus stratégiques et de la capacité de différenciation de toute organisation.

Ainsi, de quelle valeur parle-t-on ? Tout dépend de quel point de vue est adopté : celui de l'entreprise ou de l'écosystème environnant. En outre, créer de la valeur par l'exploitation de la donnée dépend de nombreux paramètres, de différentes clefs de lecture conduisant à adopter un cadre d'analyse spécifique plutôt qu'un autre.

En premier lieu, la nature de la donnée (données personnelles, données techniques, données comportementales, données primaires versus secondaires) doit être prise en considération car elle détermine les traitements possibles, notamment d'un point de vue légal. Ainsi, des cadres légaux encadrent les collectes, partages et traitements possibles dans certaines activités (santé, assurance, finance), ainsi relayé par M. Denis Berthault, Président, GFII, limitant les traitements possibles et les partages de données.

Cependant, la plupart des données n'ont de valeur que si elles sont complétées par des métadonnées qui les décrivent et permettent leur exploitation. **La prise de conscience de la valeur économique des métadonnées est récente car jusqu'ici, elles n'ont été perçues que pour leur rôle technique. C'est donc la combinaison des données et des métadonnées qui conditionnera la valeur produite.**

En second lieu, la nature des traitements conditionne également la valeur extraite des données. Par conséquent, la question de la création de valeur à partir de la donnée nécessite d'explicitier ces mécanismes. Ceux-ci sont désormais de plus en plus fondés sur des algorithmes auto-apprenants (machine learning, deep learning, intelligence artificielle, data mining ...), comme l'a évoqué M. David Silvestre, Global Market Intelligence, GROUPE THALES. Dès lors, le traitement algorithmique ne permet pas seulement de produire un service, il en fournit le modèle mais aussi l'améliore au fur et à mesure. La donnée a donc ici une double valeur, elle est à la base de la construction d'un modèle mais aussi de son optimisation.

En synthèse, la valeur de la donnée ne peut être que conditionnelle par un carde d'analyse et non intrinsèque comme de nombreuses analyses le laissent penser.

02. Les schémas d'affaires fondées sur la donnée

Dès lors, le processus d'extraction de la valeur est bien loin de se résumer à un assemblage technique de ressources et de compétences informatiques et analytiques. C'est une réelle question stratégique dans laquelle le design organisationnel des ressources et des compétences est clé dans l'obtention d'un réel avantage compétitif par la mise en œuvre d'un modèle d'affaires fondé sur la donnée.

Il en existe une grande variété. De manière générale, la mise en donnée du monde, liée à la digitalisation, a multiplié les modèles économique de la donnée au cours de la dernière décennie. Après une réflexion des différents modèles fondés sur la donnée (Datadriven Business Models), deux d'entre eux font l'objet d'un approfondissement tant ils constituent un renouvellement profond des modèles d'affaires pour de nombreuses industries : les modèles d'affaires de l'Internet des objets, dans lesquels, la donnée sera au cœur de tous les modèles à venir ; le modèle de plateforme dans lequel la donnée est également un enjeu stratégique majeur de la création de valeur.

Sans rentrer dans le détail, car il ne s'agit pas ici de présenter ces schémas, de ces différentes typologies de modèles d'affaires, il est question de la mise en réseau de l'information et des services qui produit des externalités positives au sens économique du terme. **Créer cette fonction d'intermédiaire** dans l'accès aux informations, contenus, services, organisés et hiérarchisés en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. À cette caractéristique s'ajoute une dimension écosystémique caractérisée par des interrelations entre services convergents, la grille ou voie de lecture nécessaire à la classification, le traitement l'exploitation et la diffusion de l'information.

La mise en œuvre d'une telle stratégie nécessite d'adjoindre de nombreuses ressources complémentaires que ne possède pas l'entreprise-pivot et donc d'attirer des entreprises partenaires. L'interdépendance est forte et complexe : contenus/contenants, technologiques, accès aux données. On parle de coévolution des acteurs où les actions communes peuvent produire des résultats inattendus qui amènent à redéfinir les termes du partenariat.

Ceci est concrètement illustré par ce cas de figure réel, *comme l'évoquait Mme Caroline Faillet, CEO, Bolero auteur et professeur, qui a vu émerger la nécessité de mettre à disposition dans ses service de la proximité de ses ressources et experts en analyse de données, au sein même des organisations clientes, en créant ce concept de Data Insider, fonction déportée du cabinet de conseil qu'elle gère, actant en tant que*

poisson pilote et doté de compétences pluridisciplinaires pour palier à la problématique d'organisation des entreprise en silo.

Ainsi, on débouche sur de nouvelles propositions de valeur qui migrent du produit au service dans une logique servicielle rendue possible par la capacité à transformer la donnée en service. Cette transformation est très bien décrite par le cadre de la théorie « Service Dominant Logic » dans laquelle la valeur ne peut être que cocréée dans l'échange et ne réside pas dans l'objet lui-même. Ce cadre théorique pourrait donc bien constituer un cadre d'analyse pertinent pour l'analyse de la création de valeur de l'Internet physique qui se déploie rapidement et dans lequel, la valeur résidera fondamentalement dans la capacité à transformer des données en valeur.

Ce qu'il faut retenir du débat de la table ronde

« Les entreprises doivent se poser la question de leur survie »

(Philippe Clerc)

La révolution industrielle de la donnée oblige un certain nombre d'entreprises à se poser la question de leur survie, si elles ne changent pas radicalement de modèle d'affaire de la donnée exploitée : tel a été le principal message de Philippe Clerc, Conseiller Expert pour la Prospective, Direction des Affaires Publiques CCI France, en introduction du débat autour du sujet « *Réinventer les métiers & le business modèle de l'information et de la connaissance dans un monde complexe* » du 22 Septembre, débat initié par « *Documation* », le salon professionnel du management de l'information et des processus documentaires, organisé par Info promotions, deuxième organisateur européen de salon professionnel.

Plusieurs tendances s'agrègent, a insisté Philippe Clerc. Face à la surinformation, économie de l'attention, fake news, complexité des marchés, Big & Smart Data, confiance numérique, plusieurs propositions interrogatives subsistent :

- Quel nouveau rôle pour les métiers de l'information ?
- Quelle nouvelle économie de l'information et de la connaissance face à la complexité ?
- Quels nouveaux rôles, compétences, pour les métiers de l'information en 2020 positionnement dans l'entreprise ?
- Comment décrypter les tendances fortes des métiers de l'information et de la veille demain ? Et anticiper le nécessaire renouveau des compétences du veilleur ?

Pour tenter d'éclairer le sujet, la table ronde s'est articulée autour de deux thématiques principales :

1. Comprendre les transformations les ruptures et les bifurcations des modèles économiques de l'information et leurs usages par les acteurs du marché
2. Comment réinventer les métiers en rebricolant nos grilles de lecture nos clefs d'analyse, nos compétences, tout en intégrant le modèle d'affaire des entreprises dans la transformation de ses métiers

« Nous essayons de suivre les évolutions et les transformations de l'écosystème mais nous aimerions aussi pouvoir les anticiper »

(David Silvestre, expert Global Market Intelligence et Market Modelizing chezThalès)

Le monde de la donnée redéfinit les relations de l'entreprise avec son écosystème : des modèles de plateformes par filière ou communauté ont émergé et continueront à émerger, ainsi que l'explique David Silvestre. Ce point est au cœur des deux grandes

tendances qui façonnent les métiers de Thalès et qui poussent à changer des pratiques et des outils de développements économiques et de veille stratégique.

L'interaction de plusieurs métiers et l'absence de frontières entre les différents segments de marché, rend la veille et l'observation de ces tendances et des grandes ruptures de marché beaucoup plus redoutable, a souligné David Silvestre. Thales en tant que grand groupe international, est positionné en conséquence de plusieurs transformations actuelles de ces éco systèmes industrielles, à la fois par son organisation internationale, mais aussi parce que Thalès est engagé dans des marchés tels que la technologie de la défense, la cyber sécurité, la communication mobile et le transport aérien, terrestre et spatiale.

- La 1^{ère} aptitude liée à l'arrivée des startups qui existent depuis 10 ans mais qui n'étaient pas de vrais concurrents, perdus dans le bruit de fond puis considérés comme acteurs très influents, car elles arrivent à prendre position et à structurer autour d'elles des économies de marché : telles que les startups de drones civiles dans le secteur du contrôle aérien.
- La 2^{ème} force des acteurs digitaux natifs, GAFAM, dont le principal fondement repose sur une perception du marché qui ne connaît pas de frontières. Ils sont présents sur l'ensemble des marchés et n'ont pas de limites dans un secteur d'activité bien particulier. Pour exemple, Amazon qui était un marchand de livres, aujourd'hui Amazon est un concurrent dans plusieurs marchés y compris dans le cloud de défense, le spatiale, et évidemment la mobilité. Ces acteurs fonctionnent par leur nature en réseau, ils sont très forts sur le maillage économique, ce qui les rend des acteurs redoutables en plus de leur domiciliation fiscale aux Etats-Unis et des conséquences/ avantages qui en découlent.

« J'ai envie aujourd'hui de pousser un cri d'alerte sur l'aspect de la souveraineté de la donnée : ne pensons pas que la donnée n'est pas un bien commun, ne pensons pas que la donnée fait du bien, ne pensons pas que tout le monde ne s'en sert pas pour les bonnes raisons »

(Denis Berthault, directeur chez Lexis Nexis et président GFII)

Nos sociétés deviennent dépendantes de la technologie et des entreprises qui les contrôlent (réseaux et plateformes, télécommunications, information, santé, commerce, justice, sécurité, armée...), une tendance qui s'accroît avec le développement des algorithmes, des objets connectés, de la robotique, de l'intelligence artificielle. Or ces technologies sont régies par le code informatique : dans l'espace numérique, la régulation des activités et comportements dépend davantage des standards et normes techniques déterminés par les ingénieurs informatiques que des normes juridiques édictées par les États. C'est le sens de la fameuse formule "code is law" de Lawrence Lessig, Professeur à Harvard

Ainsi, Denis Berthault est pris en tenaille entre l'approche technique des données et les enjeux juridiques de conformité et de traçabilité des données. J'essaie de penser

la stratégie de la donnée, a expliqué Denis : traiter la donnée de façon identique quel que soit son secteur d'activité quel que soit l'émetteur, quel que soit le ré utilisateur de la donnée, et c'est ce à quoi se heurte la politique open Data du gouvernement français depuis 10 ans, ne tenant pas en compte les usages et la réalité du pouvoir de la donnée.

La priorité pour la France est d'adopter une intelligence économique autour de la donnée : La donnée est un actif stratégique numérique vital que ce soit pour une administration ou une e/Se, la donnée selon la façon dont elle est organisée n'a pas le même pouvoir, la fraîcheur et la qualité de l'information en font un actif stratégique important ou pas. Denis cite pour exemple la Belgique, où est défini la politique européenne de la donnée accéléré par Thierry Breton qui est très en avant de la main sur le sujet.

Autre composante de la réalité européenne de cette économie de la donnée, l'Intelligence Artificielle où la donnée est capitale : nous pouvons mettre en jeu le meilleur algorithme sur de mauvaises données, le résultat en sera de la mauvaise qualité, en revanche ce n'est pas parce que les données utilisées sont les bonnes que le résultat forcément sera bon. Disons que c'est une position sinequanone, et il se trouve que les billets de l'IA peuvent venir des données elles-mêmes, comment ont-elles été produites, sont-elles exhaustives sont -elles à jour, et les algorithmes ne savent pas très bien travailler là-dessus et nous les humains nous savons bien le faire, c'est ce qu'a souligné explique Denis Berthault.

Le maître mot pour Denis Berthault : sortir de l'attentisme.

*<< Les entreprises n'ont jamais été aussi bien outillées, mais sont toujours aussi démunies quant à l'interprétation et la prise de décision pour le passage à l'action »
(Caroline Faillet CEO Opinion Act cabinet de veille et d'étude en stratégie digitale)*

Dans cette perspective, Caroline Faillet rappelle que son activité observe les mouvements d'opinions à travers la collecte de la donnée. Depuis 20 ans que le web existe et nous remarquons une prise de pouvoir du citoyen consommateur, une prise de pouvoir qui a de plus en plus d'impact sur les entreprises. Nous sommes passé de rapport de force entre l'entreprise et ses parties prenantes qu'il s'agisse de ses salariés ou ses clients, à des rapports de flux.

Le principal frein à une bonne utilisation des données n'est pas technique, mais humain. Caroline Faillet invite à faire ce grand écart entre la vision sur les tendances qui se dessinent et comment chaque écosystème va se transformer et pour comprendre cela : il y a une seule information et c'est la donnée. Les entreprise se doivent d'être beaucoup plus data Driven, nous explique Caroline Faillet.

Elle cite pour exemple un cas d'école ayant eu lieu en 2010, où Nestlé s'est fait attaquer par Kitkat parodié en killer, qui a conduit Nestlé à perdre en bourse en conséquence

d'un bad buzz en ligne. A la suite de cela, Nestlé a investi dans une vraie tour de contrôle de tout ce qui se passe dans le web, et pourtant c'était il y a 10 ans et depuis 10 ans on voit les entreprises s'équipaient d'outils et pour autant ça ne change pas dans leur prise de décision. Les entreprises sont un peu plus proches du client, car le digital devient un canal de distribution entre l'entreprise et le client, on va lui répondre sur Facebook sur twitter. En revanche nous avons toujours autant de bad buzz provoqué par les campagnes de communication des entreprises : 50% des bad buzz sont générés par les E/ses. Nous avons autant d'attaques, d'incompréhension, de fake news, de désinformations sur les sujets des e/ses malgré l'armement en outil de surveillance de la donnée.

L'e-réputation à intégrer dans les stratégies : nouvelle menace, nous explique Caroline Faillet

Un autre exemple tout aussi intéressant que le premier, dans l'initiative de trouver des manières pour rendre l'entreprise mieux attentive à ses signaux, est l'adaptation du métier du conseil dans ces secteurs, tel que l'exprime Caroline Faillet et tel qu'elle l'a matérialisé par la fonction de « Data insider ». Ce dernier occupe un poste déporté dans l'entreprise cliente, jouant le rôle d'un poisson pilote et est cross data pour palier à la problématique d'organisation de l'entreprise en silo. Il est en contact avec le cabinet externe et l'entreprise et permet de garder une vision transverse sur les nouveautés et signaux d'alerte autour de la donnée analysée, exploité et diffusée. Cette réinvention de l'entreprise traditionnelle par la donnée déportée, comme en a témoigné Caroline Faillet, améliore la relation client, avec un niveau de service dans le BtoB qui se rapproche de celui existant dans le BtoC. Ensuite, pousse à une optimisation du métier traditionnel de l'entreprise : la gestion des données dans les usines permet d'économiser de l'énergie, de faire de la maintenance prédictive, ou encore d'optimiser les interventions sur site. Enfin, le développement de nouvelles activités : par exemple, chez Opinion Act, la structuration de nouveaux marchés grâce aux données à travers la mise en place de « Data Insider ».

« Nous passons du temps dans la recherche plutôt que dans la compréhension et l'utilisation de l'information »

(Philippe Brun, patron d'Actualis dirigeant first ECO, spécialiste de la veille augmentée)

Au cours des deux dernières décennies, nous avons assisté à deux grands phénomènes : explosion du nombre d'information disponible et l'explosion du nombre de vecteur permettant l'accès à ces information. Ce qui aujourd'hui nous mène vers une surcharge informationnelle (infobésité) : trop d'information et nous ne savons jamais trouver la bonne information au moment où nous en avons besoin, nous explique Philippe Brun.

L'enjeu est de rendre disponible la bonne information à la bonne personne au bon moment. Nous passons du temps dans la recherche plutôt que dans la compréhension

et l'utilisation de l'information, et ce quel que soit la typologie ou la taille de l'entité exploitant la donnée, qu'il s'agisse d'une PME ou d'un grand groupe.

Ce que nous explicite Philippe Brun, que le secret réside dans la combinaison de ressources humaines en alliance avec des robots pour le traitement et la recherche de l'information pour balayer trier et interroger, amener un regard et un aiguillage humain qui comprend les enjeux de l'entreprise, pour que l'information soit digérable et utilisable.

« Nous travaillons sur une montée en puissance d'un réseau de veille sur ces nouvelles technologies à large échelle »

(Michael Réaut CEO Sindup (plateforme de veille et d'IE) travaillant étroitement avec Laurent Chrétien Laval Virtual)

Mickael Réaut partage son expérience sur les métiers et leurs grandes transformations appliqués au contexte de Laval Virtual pour donner suite aux différentes ruptures et révolutions technologiques.

L'évènement sur la réalité virtuelle et augmentée de Laval Virtual a su attirer les chercheurs, les grands groupes et les écoles, et qui s'est matérialisé par un écosystème vivant disponible tout au long de l'année, mettant à disposition des espaces de cocréation d'idéation de formation d'enseignements et d'expérimentation autour de ces technologies, nous explicite Mickael Réaut.

Privilégier la valeur de la donnée prend racine dans l'anticipation des transformations et le suivi des signaux faibles, en activant une veille des technologies à large échelle sur plusieurs pays. Ce schéma s'esquisse pour reprendre le métier de Sindup, par la création d'une application dont le travail principal est de la veille web et de la veille terrain délivrant des clés de lecture avec beaucoup de prise de recul. Une prise de hauteur sur la transformation qui peut émaner des nouvelles technologies, des transformations des secteurs et de l'évolution des nouveaux métiers. L'idée étant de se diriger vers une pluridisciplinarité et une vision en éventail de sorte à avoir une capacité à être socio perceptif, sentir l'ère du temps et l'époque dans laquelle nous vivons et ne pas être focalisé que sur son secteur. Avoir une vision globale épurée pour anticiper l'imprévu prévu, faciliter l'exercice de prospective avec ce flair d'anticipation, tel a été le mot de la fin de Mickael Réaut.

« Nous sentons que le déficit de base des cadres dynamiques dans les entreprises est une acculturation et une difficulté de rentrer dans la compréhension, nous sommes dans la nécessité de formaliser des grilles de lecture »

(Christian Harbulot, directeur de l'Ecole de Guerre Economique, et co-fondateur de l'Ecole de la pensée sur la Guerre économique)

Christian Harbulot travaillant sur les rapports de puissance et de force, il est au cœur des analyses avec ses comparses au sein de cette école de la pensée. Des travaux

d'analyses qui nous éclairent sur ce que nous vivons dans cette grande guerre technologique entre puissances chinoises et américaines sur la suprématie authentique et l'Intelligence Artificielle.

Christian Harbulot, lors de son intervention nous explique, que les métiers de l'Intelligence Economique, il y a 23 ans, était orienté dans la recherche de l'information, dans la cartographie d'acteurs, dans tout ce qui pouvait aider l'entreprise à mieux cerner ce qui se passait autour d'elle dans son écosystème. Cette quête de l'information, poussée par les technologie de l'information qui nous permettaient d'accentuer l'étude et le brassage de l'information et faire apparaître une lisibilité plutôt fonctionnelle, mais nous étions quand même très soumis au temps long, cette caractéristique de la culture de base de l'entreprise prenant racine dans le contrôle. La priorité étant de faire tourner l'activité de l'entreprise.

Aujourd'hui 23 ans plus tard, et à cause de l'évolution du monde, cette culture du contrôle est entrain d'évoluer sous la pression à la fois des ponts en matière de technologie de la donnée et de l'économie numérique mais surtout à cause de l'évolution du monde lui-même, d'un monde globalisé à un monde en désordre, réitère Christian Harbulot. Quelle économie pour quelle logique de puissance ? Telle est la question qui se pose aujourd'hui avec autant d'acuité qu'au XIXe siècle.

Pour tenter d'y répondre, Christian Harbulot nous éclaire sur cette transformation de la souveraineté économique passant du contrôle économique à la prise en compte urgente de ces fameux schismes de la donnée qui impactent les comportements des entreprises.

Comme pour toute donnée, la valeur des données de l'entreprise peut avoir trois facettes :

- **La donnée matière première** : certaines données de l'entreprise peuvent être monétisables ; à l'inverse, il peut être utile d'acquérir des données produites par des tiers, par exemple à des fins marketing ;
- **La donnée levier de valeur d'usage** : elle permet à l'entreprise de mieux décider, de mieux agir, ou de mieux produire ;
- **La donnée actif stratégique** : certaines données produites par l'entreprise peuvent lui permettre d'influer sur toute une chaîne de valeur.

Christian Harbulot souligne l'importance de l'expérience : se heurter historiquement à une forme de division du travail dans le rapport à l'information.

Ainsi, pour répondre à la réinvention des métiers à la suite de ces ruptures dans un environnement complexe, les responsables et visionnaires pour une entreprise, dont le cœur métier est la gestion du capital humain, sont invités à repenser leur modèle humain en intégrant globalement :

- Une population experte dans la culture et l'exploitation de la data

- Et une autre population pour aller au-delà de ce qui est analysé, car il sera nécessaire de se hisser à d'autres niveaux, une hiérarchisation de l'aller au-delà dans l'analyse pour différentes raisons sera nécessaire, et aura une valeur très particulière compliqué pour ces RHs.

Conclusion

L'information stratégique est entendue ici comme des données, des idées ou encore des faits sur lesquels s'est construite une conviction collective de leur caractère sensible pour la compétitivité d'une organisation. Il s'agit ainsi de mettre au centre de la fonction stratégie l'anticipation des risques et opportunités susceptibles d'impacter la compétitivité d'une entreprise dans son marché.

Le monde de la donnée redéfinit les relations de l'entreprise avec son écosystème : des modèles de plateformes par filière ou communauté vont émerger. Le rôle des plateformes de filière dans la création de nouveaux services grâce à la circulation des données a été illustré par Laval Virtual World, qui a su s'adapter pour la continuité de son activité, à la suite de la pandémie mondiale sanitaire. Plateforme virtuelle créée à l'initiative du salon annuel Laval Virtual et progressivement ouverte aux acteurs privés, Laval Virtual World permet de référencer les nombreuses données et rassembler les acteurs clés de l'innovation et les nouvelles technologies orienté sur la réalité virtuelle et la réalité augmentée., avec plusieurs objectifs : donner confiance aux secteurs des technologies de l'information, leur permettre de mieux utiliser leurs données, définir un mode d'échange des données, et créer un standard de données qui s'imposerait aux acteurs privés.

Comme esquissé dans cette synthèse, la valeur d'une donnée n'est que notionnelle. Beaucoup d'étapes sont nécessaires pour en extraire sa valeur. Ces étapes nécessitent des ressources et des compétences que souvent les entreprises ne maîtrisent pas toutes simultanément. En outre, ces ressources et compétences sont de nature très différentes : techniques, analytiques, organisationnelles et stratégiques. A cet égard, le recours à une modélisation fondée sur le modèle des options réelles est une piste possible pour élaborer un cadre général d'analyse de la valeur de la donnée. Les options réelles ont été utilisées pour évaluer des projets réels en intégrant la valeur de flexibilité managériale et de l'incertitude dans laquelle évolue le projet. Une telle approche semble prometteuse tant la valeur de la donnée est dépendante de l'architecture informationnelle et technique, mais aussi stratégique de l'entreprise, notamment dans la compréhension par ses dirigeants, des enjeux d'architecture de ressources et de plateformes nécessaires pour exploiter la valeur des données de l'entreprise.

Enfin, La sécurité numérique doit être intégrée à la stratégie de l'entreprise au même titre que les autres risques, car elle constitue une composante essentielle de la transformation numérique. Les données de l'entreprise ont de la valeur pour certains Etats et groupes hostiles. Du simple vol à la modification des données, en passant par leur destruction, les cas de figure varient, mais les conséquences pour la victime sont

toujours redoutables. Or, le contexte se complexifie, notamment en raison de l'augmentation du nombre de données partagées, de l'infobésité comme déclarait par Philippe Brun, Dirigeant, FIRST ECO, de l'émergence du cloud ou encore de l'essor des objets connectés.

C'est pour cela que la sécurité numérique doit être vue comme un sujet relevant du dirigeant et de la gouvernance de l'entreprise, et non comme un sujet de spécialistes. Elle doit ensuite être disséminée auprès de l'ensemble des métiers, avec une sensibilisation de chacun à des gestes simples : la sécurité numérique, c'est avant tout du bon sens.