

N°5 | BAROMÈTRE DES DIRECTIONS DATA 2024

LE GRAND RETOUR DE L'IA

CHIEF DATA OFFICER : UN RÔLE STRATÉGIQUE RENFORCÉ, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION PAR LA DATA

La cinquième édition du Baromètre des Directions Data a été présentée mardi 12 décembre 2023 à Paris en présence d'une cinquantaine de CDO et Data Managers. L'occasion d'un échange riche entre participants, autour de 4 CDO d'acteurs majeurs (ACCOR, BPCE, ERAMET et MICHELIN) venus apporter leurs témoignages. Au cœur des préoccupations : l'évolution vers un CDO plus proche des enjeux stratégiques de l'entreprise et l'intégration opérationnelle, juridique et multi-métiers de l'IA générative !

80% des sondés estiment que la data gagne en priorité au sein de leur entreprise avec l'essor de l'IA générative !

C'est un des grands enseignements du cinquième Baromètre des Directions Data réalisé par Quantmetry et Capgemini Invent. 53 CDO et Data managers, couvrants principalement 7 grands secteurs d'activité, de l'Assurance à l'Industrie en passant par l'Energie ou encore la Banque, ont été interrogés sur leurs enjeux, leurs organisations, leurs priorités et leur vision pour demain. Et c'est le lancement de ChatGPT fin 2022 et sa courbe d'adoption plus rapide qu'aucune autre application numérique avant elle qui est au cœur des questionnements data des organisations, ouvrant la voie à un véritable boom de l'IA générative. Un changement de paradigme, riche de promesses de gains de productivité conséquents, qui ne va pas sans poser de nombreux défis et interroge le rôle des CDO dans la transformation digitale et stratégique de l'entreprise.

L'IA GÉNÉRATIVE AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DES ORGANISATIONS

L'adoption en entreprise de Chat GPT et ses concurrents a en effet suivi la courbe d'adoption du grand public, démocratisant et rendant enfin concret les usages et les enjeux de l'IA pour les organisations. Ainsi, comme le révèle le baromètre, **68% des sondés ont déjà lancé des groupes de travail stratégiques ou opérationnels, pluridisciplinaires, sur les IA génératives. Et parmi eux, 25% avaient déjà initié au moins une expérimentation en juillet 2023**, un mouvement qui s'est fortement accéléré au deuxième semestre 2023. L'IA générative a ainsi provoqué un engouement inédit à l'échelle de toute l'entreprise démultipliant les attentes de toutes les grandes fonctions, métiers comme support mais aussi celles du top management ! Avec elle, c'est tout l'enjeu de la maîtrise, de la sécurisation et des usages de la data qui est remis au cœur des préoccupations des organisations.

Mais pour faire quoi ?

En interne, Accor s'appuie par exemple sur les modèles LLM¹ pour co-produire automatiquement du contenu éditorial afin d'optimiser son référencement (SEO). 20% du travail reste effectué par l'humain pour vérifier et améliorer le résultat produit par les systèmes automatisés. « *Chez Michelin, on a identifié 4 personas pour l'utilisation de l'IA générative* », nous explique **Gilles Colas des Francs, AI Transformation Director chez MICHELIN**. « *Le premier, c'est le codeur avec l'utilisation des LLM dans la génération de code. Le deuxième, ce sont les knowledge workers pour lesquels l'IA va accélérer et améliorer l'efficacité de ces experts. Le troisième, ce sont les chatbots, pour interagir de façon très personnalisée avec nos clients. Et le dernier, qui a sans doute le plus de potentiel, c'est le knowledge manager; tous les métiers de la R&D par exemple, qui brassent beaucoup de documents et de savoir-faire.* »



Jean-François
Guilmard

**Chief Data
Officer,
Accor**

« *L'enjeu maintenant, c'est de s'assurer qu'on prend les bons cas d'usages, qu'on les priorise par la valeur et qu'on part sur les bons sujets et non pas sur tous les sujets qui émergent assez naturellement à la suite des premiers succès.* »

¹ Les modèles de langage volumineux ou LLM (Large Language Models) sont des modèles d'apprentissage automatique servant de base aux applications d'IA génératives fondées sur du texte. Un LLM permet ainsi de comprendre et de générer rapidement du contenu pertinent en fonction des thématiques et des usages souhaités.

« On sait par exemple que certains sujets traités par des RAG², avec des ROIs limités, vont être intégrés nativement demain dans les solutions bureautiques ... de ce fait, on doit parfois frustrer un peu les Métiers en les faisant patienter pour certains cas d'usage, afin d'optimiser les coûts et la valeur créée. »



Loïc Brient

**Responsable
Data Science,
BPCE**

L'IA générative est une opportunité unique pour les Directions Data... mais aussi une pression supplémentaire pour être au niveau des attentes, plus ou moins rationnelles, avec une vraie course contre la montre à mener pour éviter la propagation d'usages / technologies non validés pouvant conduire à des fuites de données sensibles. L'IA générative est ainsi un stress test grandeur nature pour valider la transformation de la fonction data autour d'applications très concrètes.

² La génération d'augmentation de récupération ou RAG (Retrieval Augmented Generation) est une architecture qui vient augmenter les fonctionnalités d'un LLM en lui apportant la capacité de récupérer dans une base de données externe des données spécifiques à un contexte pour générer ses réponses. Cette architecture permet notamment de limiter l'IA générative aux seules données de l'entreprise ou de mixer ces dernières avec celles utilisées par les solutions du marché, type Chat GPT, pour mieux les contextualiser.

Pour être à la hauteur de ces attentes, les priorités des CDO se concentrent autour de 4 grands enjeux :

Lancer rapidement de premières expérimentations afin de se forger des convictions (usages, gains, coûts, fiabilité) et identifier des poches de valeur rapidement accessibles ;

Définir sa politique en matière de partenariats technologiques, au milieu d'un foisonnement d'offres complexes à analyser, et affiner sa politique "make or buy" (développement maison vs achat de licence), en analysant les modèles économiques et les risques ;

Communiquer autour de codes de bonne conduite et former les utilisateurs sur les usages (« prompt engineering ») et sur la fiabilité des modèles, pour éviter les risques et les déceptions ;

Adapter les modèles opérationnels data et IA en intégrant les spécificités de l'IA générative, avec la nécessité de faire évoluer les socles technologiques, d'intégrer de nouvelles compétences maîtrisant ces plateformes, mais aussi de transformer le data management en data & knowledge management pour pouvoir passer à l'échelle.



Gilles Colas des Francs

AI Transformation Director, MICHELIN

« L'idée n'est pas d'avoir un outil spécialisé par cas d'usage mais plutôt un outil qui permet de construire des cas d'usage et ensuite la Direction data aide les équipes à industrialiser la solution. »

Enfin, ce passage à l'échelle ne se fera pas sans définir précisément un cadre pour une IA générative de confiance, en termes de performance, de robustesse, d'éthique, prenant en compte l'IA Act européen défini début décembre 2023. **Un chantier urgent alors que seules 25% des organisations sondées ont commencé à anticiper cette nouvelle réglementation.**

LES CDO DOIVENT RENFORCER LEUR RÔLE DE STRATÈGE DATA

Avant même Chat GPT, les Directions Data avaient atteint un premier niveau de maturité, avec des cas d'usages maîtrisés, une amélioration nette de la capacité d'industrialisation des produits Data et IA grâce notamment à un meilleur alignement avec les DSI et les métiers. Les besoins Data & IA sont ainsi jugés en croissance par les CDO, notamment ceux liés à **l'ESG et aux impératifs carbone, thèmes qui mobilisent déjà 1 Direction Data sur 2**. Désormais, toutes les fonctions métier se sont emparées de la data, elles disposent d'équipes acculturées à même d'avoir des convictions sur ce thème, de proposer des cas d'usages pertinents et d'en porter l'ownership. Ainsi **80% des entreprises reconnaissent la data comme un outil stratégique au service de la transformation des entreprises.**



Mais face à cette augmentation des cas d'usage pour lesquels elles se sont positionnées en DOers en phase d'amorçage, les Directions Data sont parfois prises à leur propre piège et deviennent ainsi des goulots d'étranglement lors du passage à l'échelle. Plus globalement, en concentrant leur effort sur des usages tactiques et non stratégiques, elles ont toujours du mal à briser le plafond de verre en matière d'impact à l'échelle de l'entreprise. Un sujet de positionnement dont l'importance est renforcée par les nouvelles attentes du top management qui a besoin d'être guidé à travers les disruptions technologiques et qui attend désormais de la data qu'elle soit un véritable levier de transformation des organisations, autour d'usages disruptifs susceptibles de générer plus de valeur mesurable par un impact sur le modèle d'affaire ou la génération de nouveaux revenus.

« On doit être principalement des enablers, en s'appuyant sur les équipes Data des différentes DSI du Groupe, mais nous sommes aussi des DOers là où il y a un intérêt stratégique fort »

Loïc Brient - Responsable Data Science, BPCE

Jean-François Guilnard observe qu'« *il y un vrai changement culturel dans les équipes Data d'Accor pour passer de DOer à stratège et c'est compliqué... mais en mettant en avant ceux qui réussissent à agir concrètement sur les chiffres du groupe, cela tire tout le monde dans cette direction et progressivement ça prend.* »

Chez Eramet, « *on fait plus de formations qu'avant mais aussi d'animation de communauté parce qu'on est passé en 5 ans d'une seule personne – moi à mon arrivée chez Eramet – à plus de 30 collaborateurs impliqués au quotidien presque exclusivement sur les sujets data* », nous explique Jean-Loup Loyer, Chief Data & Analytics Officer chez Eramet.



Jean-Loup Loyer

**Chief Data &
Analytics,
Eramet**

« On est désormais intégré à la Direction des Opérations, et la data est traitée au même titre que l'excellence opérationnelle, le contrôle de gestion et la gestion des processus métier. On devient forcément beaucoup plus facilitateur en étant à l'intérieur des métiers. »

Une question de positionnement et aussi de rattachement fonctionnel et hiérarchique, alors qu'aujourd'hui seulement 13% des CDO sont rattachés au COMEX. « *Chez Accor, la Direction data est intégrée à la Digital & Business Factory, qui va du métier à la tech, ce qui nous permet de nous positionner plus facilement sur les grands sujets business comme le loyalty (programme fidélité), etc.* », nous précise Jean-François Guilnard. « *Le métier d'Accor n'est pas un métier de data à l'origine mais celle-ci prend de plus en plus d'importance. (...) Et aujourd'hui, on a de plus en plus de produits data qui sont proposés, d'où la nécessité de mettre en place une vraie marketplace data interne.* »

Pour 2024, les CDO doivent donc intégrer 3 chantiers primordiaux au cœur de leurs feuilles de route :

S'inscrire pleinement dans les défis majeurs de l'organisation en passant d'une posture de DOer à une vision stratégique et à un rôle d'enabler pour les métiers, permettant de fédérer un écosystème data, interne et externe, de plus en plus complexe ;

Mettre le pilotage par la valeur au cœur des directions data, en binôme avec les métiers et en partenariat avec les Directions Financières. Cela passe pour les CDO les plus matures par la formalisation de modèles économiques et un positionnement en centre de services / centre de profit ;

Mettre en place une organisation, une plateforme technologique et des principes de gouvernance permettant de démultiplier les usages, notamment en rendant très concret le framework conceptuel DATAMESH dont 78% des directions data s'inspirent.

« Il faut expliquer notamment aux Métiers que c'est eux qui sont responsables de la data car qui d'autres mieux que les métiers connaissent la qualité de la data. »
**Gilles Colas des Francs - AI Transformation Director ,
 MICHELIN**

Avec une redéfinition des rôles souvent nécessaire en interne car les produits data ne pourront répondre aux attentes que si la bonne donnée est bien captée et propre. « *Il faut expliquer notamment aux Métiers que c'est eux qui sont responsables de la data* », rappelle Gilles Colas des Francs de MICHELIN, « *car qui d'autres que les métiers connaissent mieux la qualité de la data. (...) Ils sont responsables de produits data qu'il va falloir mettre à la disposition de l'ensemble de l'entreprise. Maintenant, on a une gouvernance avec des data offices par grands types de métier qui pilotent la chaîne de la data.* »

Plus que jamais, la data doit ainsi se mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'accélérer sa transformation, afin de gagner en agilité et de contribuer à construire les leaders sectoriels de demain.

Pour toute information, n'hésitez pas à contacter les intervenants de cet évènement de lancement du baromètre :



Etienne Grass
Directeur Exécutif
France, Capgemini
Invent

etienne.grass
@capgemini.com



Jonathan Cassaigne
Directeur des
Expertises,
Quantmetry

jonathan.cassaigne
@capgemini.com



Matthieu Vannier
Manager,
Quantmetry

matthieu.vannier
@capgemini.com