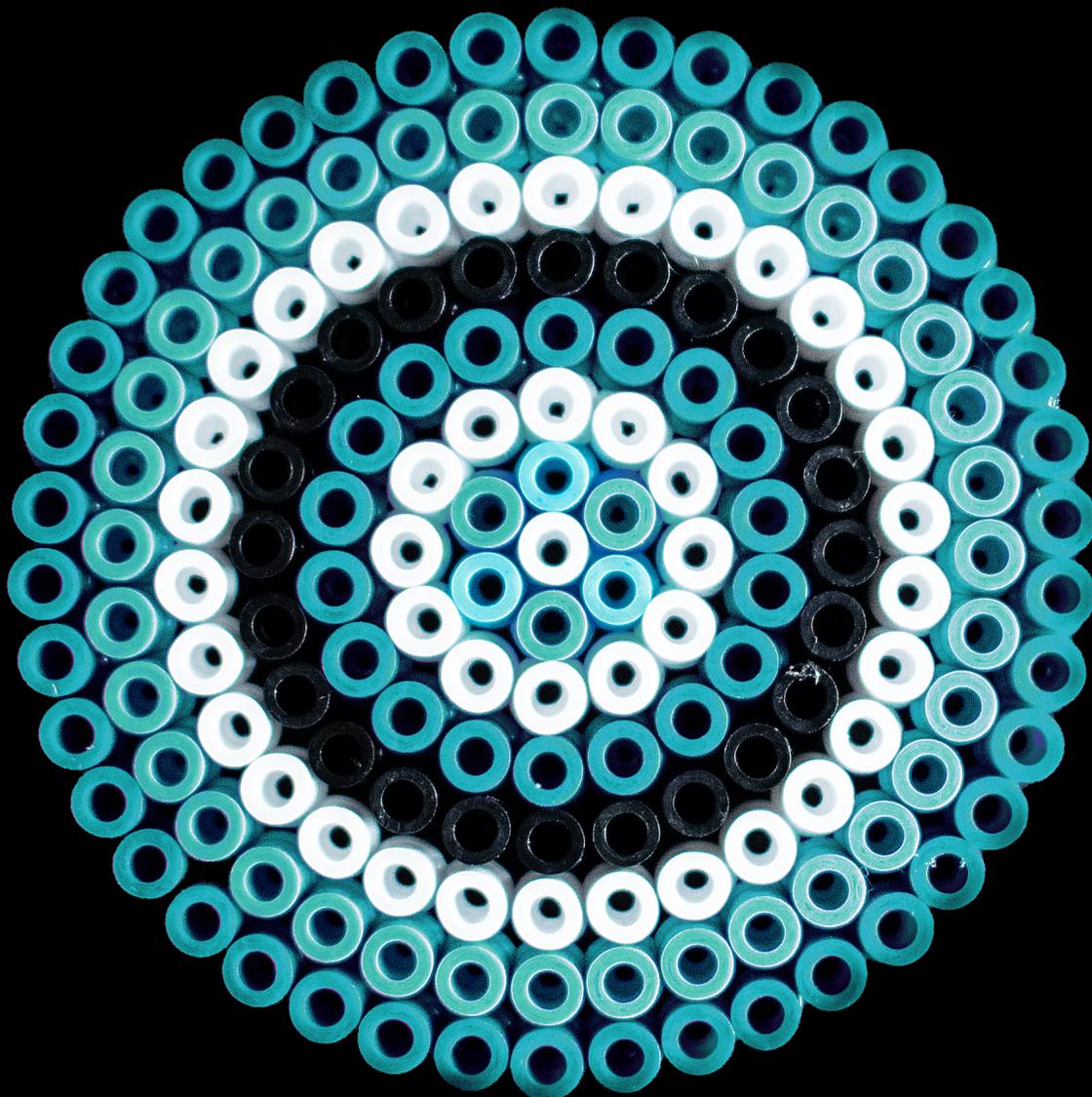


# Deloitte.



## **Chefs des données 2.0**

Comment les chefs des données aident les organisations à générer de la valeur à partir des données tout en conservant la confiance des clients



## **Chefs des données 2.0**

Comment les chefs des données aident les organisations à générer de la valeur à partir des données tout en conservant la confiance des clients.

---

Le chef des données fait partie depuis peu de la liste des hauts dirigeants, et son rôle évolue à une vitesse impressionnante à mesure que les données prennent une importance de plus en plus cruciale pour la stratégie d'affaires et la réussite des entreprises. Les fonctions du chef des données vont maintenant bien au-delà de la gouvernance et de la gestion des données basées sur la conformité à la réglementation. Il est dorénavant appelé à être un champion des données, en plus de protéger et d'accroître la valeur des données comme actif stratégique. On lui demande non seulement d'être un moteur de changement, de faciliter et de soutenir l'analytique et l'innovation et de jeter les bases de l'exploitation de toutes les possibilités qu'offre l'intelligence artificielle, mais aussi de tirer le maximum de valeur de l'analytique, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de contenir les coûts.

*Le chef des données a désormais un rôle de premier plan à jouer dans la transformation de l'entreprise fondée sur l'utilisation des données.*

En somme, le chef des données joue un rôle de premier plan dans plusieurs des grandes transformations de l'entreprise, et c'est donc dire qu'il s'agit d'un poste qui comporte une large part de difficultés, mais également de vastes possibilités. Dans le présent rapport, nous examinerons l'évolution du rôle du chef des données ainsi que les questions qui touchent les titulaires dans l'immédiat et dans l'avenir.

### Évolution du rôle du chef des données

Il y a quelques années, les institutions financières et les autres organisations ont pris conscience qu'elles devaient considérer leurs données sur les clients et les affaires comme un actif stratégique, car elles jouent un rôle primordial pour des fonctions comme la gestion des risques, le respect de la réglementation, les ventes et le marketing et l'exploitation. Le chef des données a donc été introduit comme un haut dirigeant ayant pour tâche de gérer efficacement les données de l'entreprise comme un actif.

À l'origine, le chef des données avait pour responsabilité d'améliorer l'accessibilité, la qualité et la conformité des données. Même si cela fait toujours partie de ses principales attributions, les organisations veulent aujourd'hui que leur chef des données soit aussi un stratège d'affaires et qu'il collabore avec les entreprises pour tirer le maximum des données de manière à obtenir de l'information utilisable pour transformer le fonctionnement de l'entreprise. Le rythme de plus en plus rapide d'évolution des technologies numériques, de la personnalisation en fonction des clients, de la demande pour l'accès aux données en temps réel, de même que de l'environnement de protection des données personnelles compte parmi les plus grands défis du chef des données de nos jours. De plus, avec la multiplication des sources et des volumes de données et des fournisseurs, la tâche du chef des données se complique encore davantage puisqu'il doit faire le suivi de l'utilisation, du stockage et de la conservation des données sur les clients.

Compte tenu des attentes et des enjeux de plus en plus grands, il est maintenant impératif que les organisations adoptent le rôle de chef des données, et l'intègrent étroitement aux affaires, à la technologie, à la gestion des risques et à toutes les fonctions intégrées.

Aucun modèle à qui le chef des données et son équipe doivent appartenir ne s'est encore vraiment imposé. Selon les besoins de l'organisation, cette administration générale des données peut relever des équipes des affaires, de la technologie ou des fonctions intégrées, jouant un rôle portant avant tout sur l'exploitation, l'établissement de politiques et la conformité ou l'innovation fondée sur l'analytique :

- **Équipe des affaires.** Il y a un besoin pressant d'accroître la valeur des affaires en surmontant les obstacles aux affaires et en améliorant le service à la clientèle par la communication à 360 degrés aux clients et d'autres stratégies semblables. La gestion des données et les services connexes sont établis et fournis par des secteurs comme la technologie numérique ou le marketing, et le chef des données relève du leader d'affaires.
- **Fonctions intégrées.** L'administration générale des données peut relever des fonctions intégrées comme la gestion des risques ou les finances, dont les priorités sont l'atténuation des risques ou la réduction des coûts. La gestion des données et les services connexes sont établis et fournis par l'intermédiaire des fonctions intégrées. Par exemple, un chef des données peut relever de l'actuaire en chef pour une société d'assurance qui souhaite rationaliser son processus de tarification et élaborer des liens complets entre ses processus pour lesquels la société a besoin de données de qualité.
- **Équipe de la technologie.** L'administration générale des données relève de l'équipe de la technologie dont le but est de créer des services uniformes de mise en commun des données et d'analytique. L'équipe de la technologie se charge alors de la gestion de données et des services connexes, et le chef des données relève du leader de la technologie.

## Modèles de rapports et de structure

Rôle principal du chef des données Politique et conformité	Rôle principal du chef des données Opérations	Rôle principal du chef des données Analytique et innovation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'occupe des politiques et normes d'entreprise, de la stratégie en matière de données et de la feuille de route.</li> <li>• Établit et administre les activités de gouvernance des données, la gestion des profils de données et de la qualité des données, la gestion des problèmes et du changement, et la formation sur l'intendance de données.</li> <li>• Gère les outils de gestion des données et la technologie.</li> <li>• Assure la supervision et la transmission de l'information concernant la conformité aux politiques pour les gammes de services.</li> </ul>	<p><i>En plus des activités relatives aux politiques et à la conformité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des services partagés aux secteurs d'activité comme les experts des données et la gestion des données de référence.</li> <li>• Est responsable des actifs de l'entreprise en données, comme les entrepôts de données et la plateforme de données massives.</li> <li>• Maintient des modèles de métadonnées et de données d'affaires pour les actifs de données partagées.</li> <li>• Dirige une initiative de rationalisation des données stratégiques.</li> <li>• Conserve et obtient des données de fournisseurs externes.</li> </ul>	<p><i>En plus des activités relatives aux opérations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige la stratégie d'analytique d'entreprise et l'écosystème technologique.</li> <li>• Exécute des activités prioritaires d'analytique pour l'entreprise.</li> <li>• Facilite l'analytique fondée sur les affaires.</li> <li>• Dirige le centre d'excellence de l'entreprise pour faciliter l'adoption des données ainsi que l'analytique et la formation en la matière.</li> <li>• Cultive et met à l'essai de nouveaux outils et fournisseurs.</li> </ul>

## Chef des données : Savoir s'adapter continuellement au changement

Peu importe la nature des rôles et les rapports hiérarchiques du chef des données, il fait face à de nombreux défis relatifs aux affaires, à la technologie et à la réglementation dans l'exécution de ses priorités. La capacité de s'adapter au changement fait partie des principales qualités qu'il doit posséder.

### Tendances des affaires et de la technologie

#### C360 : l'utilité d'une vision à 360 degrés du client

Les institutions financières et les autres entreprises ont des interactions régulières avec leurs clients par toutes sortes de canaux, que ce soit en ligne, à l'aide d'un appareil mobile ou d'un téléphone, ou en personne. Il en résulte une quantité incroyable de données sur les clients, qui sont malheureusement en bonne partie compartimentées. Il est par conséquent difficile pour les organisations d'accéder à l'information utile et de s'en servir au moment voulu pour produire un effet sur les clients.

#### La vision à 360 degrés du client peut être utile pour :

- diriger la détermination de l'information et sa diffusion entre les secteurs d'activité;
- faciliter une adhésion plus rapide et plus efficace pour les clients et les produits;
- mettre au point des produits et services hautement personnalisés en comprenant les modèles d'interactions et de transactions des clients;

*Pour exploiter le plein potentiel de la vision à 360 degrés des clients, le chef des données doit veiller à ce que l'information puisse être utilisée concrètement.*

- mieux comprendre le coût de l'offre pour les clients et la rentabilité;
- moderniser la procédure de tarification pour les nouvelles affaires en assurances en utilisant des sources de données indépendantes, l'analytique avancée et l'automatisation;
- mieux contrôler la fraude grâce à une vision globale des transactions et à l'analytique de réseau.

Pour exploiter les avantages potentiels de la vision à 360 degrés, le chef des données doit veiller à ce que l'information puisse être utilisée concrètement. Pour ce faire, l'organisation doit pouvoir coordonner la mise en place du rôle du chef des données et de la fonction d'administration générale des données avec la production de l'analytique, de manière à contrôler les données résultant de la robotisation des processus, du traitement du langage naturel (TLN) et d'autres projets d'analytique, sans compter les informations réglementaires. De plus, le chef des données doit travailler en harmonie avec les architectes de solutions et les propriétaires des plates-formes de base afin d'intégrer les perspectives et modèles résultant de l'analytique pour créer des flux de travaux dont la mise en œuvre repose largement sur les interactions des employés avec les principales plates-formes. De cette façon, une organisation peut mettre en place les processus essentiels au fonctionnement d'une fonction d'administration générale des données et ainsi obtenir des perspectives pertinentes et des produits d'analytique concrets et applicables.

### Technologies cognitives

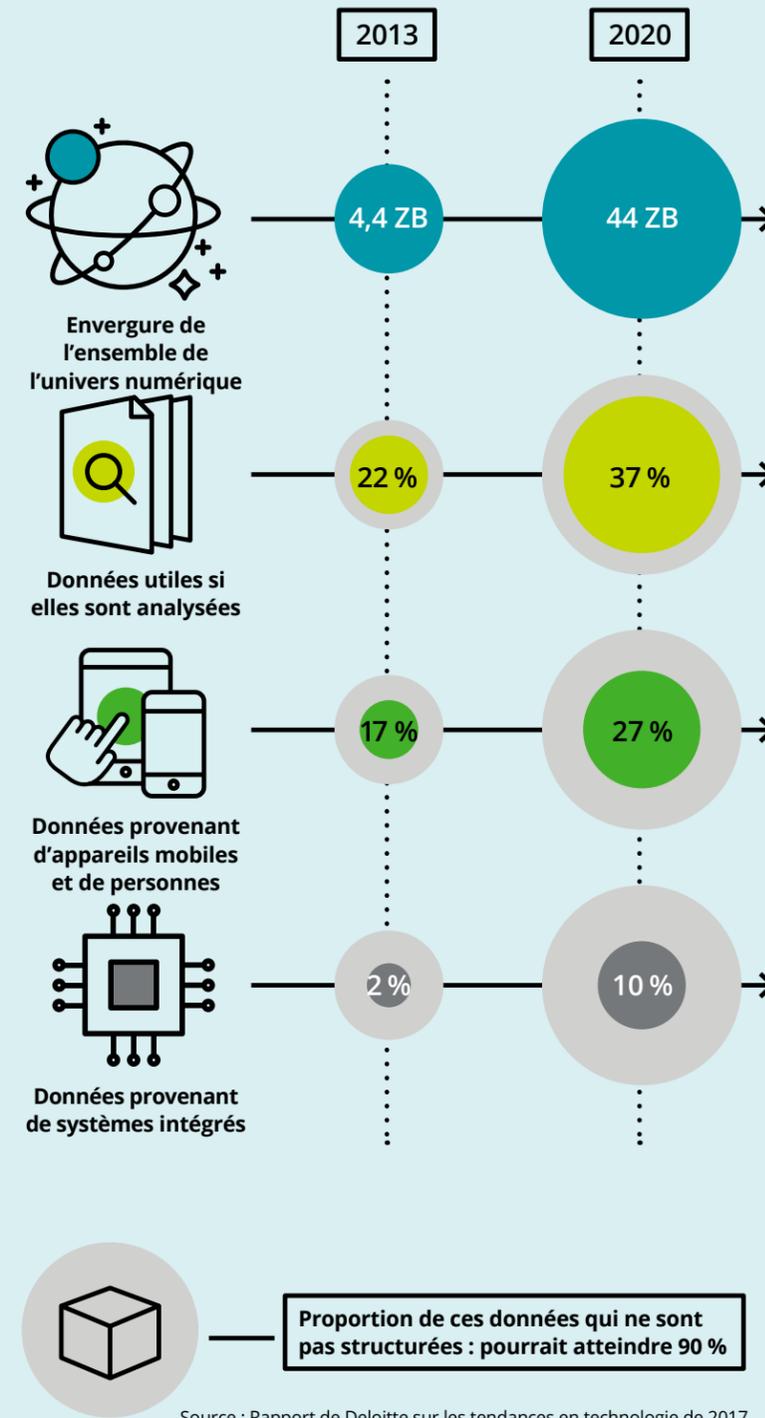
Que ce soit dans les médias sociaux ou à partir d'appareils dotés de capteurs, des données sont produites continuellement, et leur quantité ira en augmentant à mesure que de plus en plus d'entreprises adopteront les technologies numériques et que de nouveaux appareils seront connectés à internet. Gartner prédit que, d'ici 2020, il y aura 20,8 milliards d'appareils branchés à internet faisant partie de l'Internet des objets qui transmettront un flux constant de données<sup>1</sup>. Et à mesure que le volume de données<sup>1</sup> augmentera, la quantité de renseignements utiles pouvant en être tirés augmentera aussi.

Une bonne part de ces données sont et demeureront non structurées. Les sources de données non structurées comprennent les courriels, les textos, les documents, les registres et notifications d'appareils, y compris les appareils faisant partie de l'Internet des objets. On compte parmi les nouvelles sources les images numériques fixes et les fichiers audio et vidéo. Enfin, il existe des sources du « web invisible » qui sont conservées par des établissements d'enseignement supérieur, des consortiums, des organismes gouvernementaux, des communautés et d'autres entités indépendantes.

1. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-tech-trends-the-kinetic-enterprise.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-tech-trends-the-kinetic-enterprise.pdf)

## Expansion de l'univers numérique, 2013-2020

En 2020, l'univers numérique devrait atteindre 44 zettaoctets. Un zettaoctet équivaut à un milliard de téraoctets. Selon les prévisions, les données utiles pour les entreprises, en particulier les données non structurées provenant de l'Internet des objets et de sources non traditionnelles, devraient augmenter de façon absolue et relative.



*Les technologies cognitives viendront perturber un autre secteur, soit celui des services financiers. Les entreprises tentent en effet de déterminer comment utiliser les données de manière à se renseigner sur les affaires et les clients, à automatiser les tâches et à accroître l'efficacité.*

Pour donner un sens à ce gigantesque flux continu de données, tant structurées que non structurées, il faudra recourir à l'analytique avancée et, de plus en plus, aux systèmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage machine. Les technologies cognitives viendront forcément bouleverser les institutions financières puisque les organisations s'efforceront d'utiliser les données non seulement pour comprendre leurs affaires et leurs clients, mais aussi pour automatiser les tâches et accroître l'efficacité.



### Étude de cas sur les technologies cognitives : Capital One

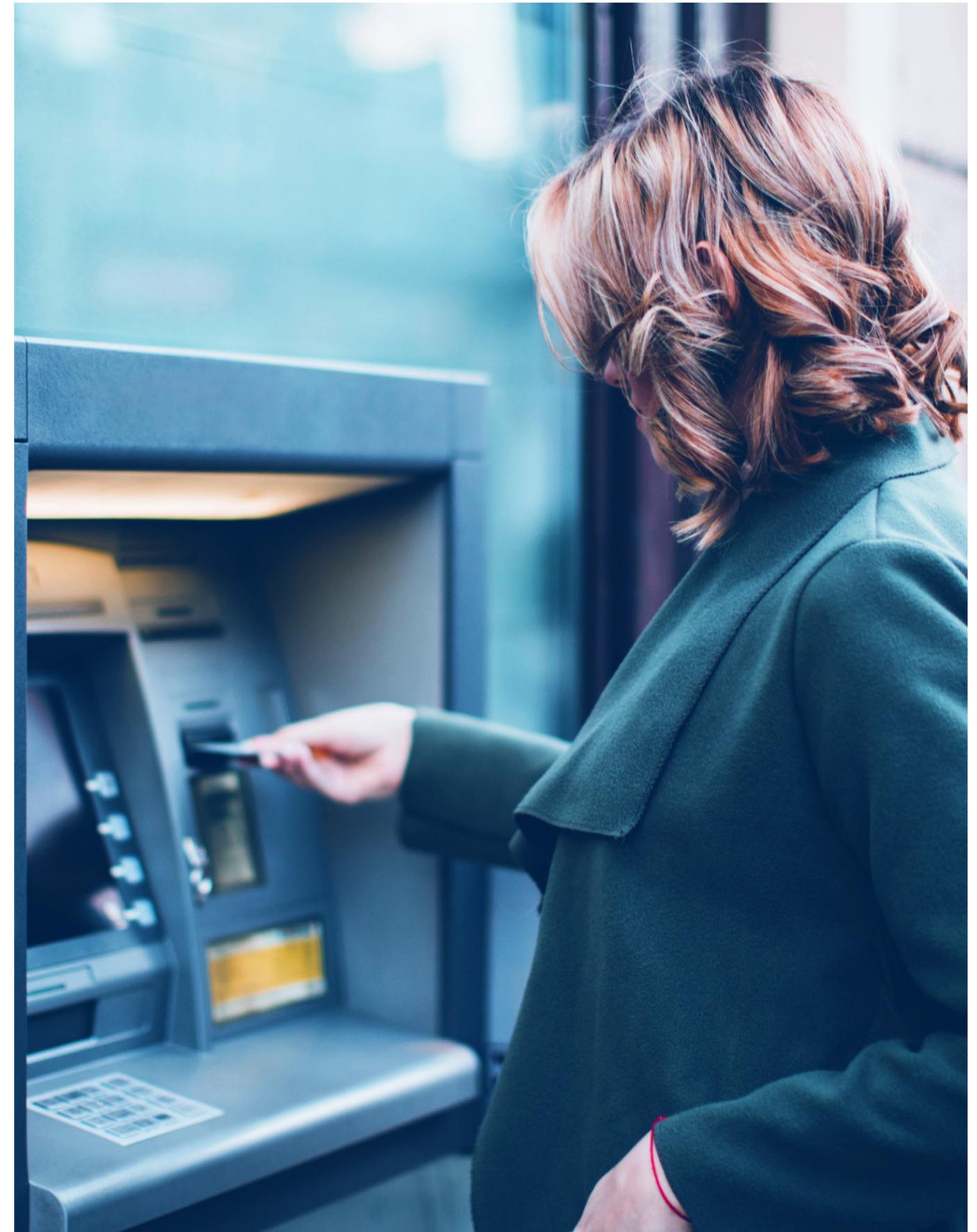
Capital One a d'abord utilisé l'apprentissage machine pour analyser les données sur les parcours de navigation indiquant quelles pages de son site web les usagers consultent et ce qu'ils font. Maintenant, la banque s'est dotée d'une solution qui utilise l'apprentissage machine pour personnaliser le contenu de son site web en temps réel en fonction de chaque utilisateur, et d'après les choix qu'il fait durant la session. Par exemple, le contenu présenté varie selon qu'un utilisateur consulte des renseignements sur les cartes de récompenses ou sur les comptes d'épargne<sup>2</sup>.

Capital One utilise aussi l'analyse prévisionnelle et l'apprentissage machine pour faire la distinction entre un comportement normal et un comportement inhabituel. Il lui est ainsi plus facile de détecter les logiciels malveillants, les comportements anormaux et les autres signes de présence de menaces pour l'environnement. Tout cela contribue à améliorer la croissance de la clientèle, la productivité connexe, à réduire les coûts analogiques, et à améliorer la gestion des risques et l'expérience de service à la clientèle numérique. Par exemple, l'institution a lancé dernièrement un service appelé Seconde vérification offert aux détenteurs de carte de crédit qui permet, dans le cas où un client à un restaurant donne un pourboire démesurément élevé, d'envoyer à ce client un message en temps réel l'avisant que le pourboire est très élevé et lui demandant s'il souhaite réellement laisser ce pourboire<sup>3</sup>.



### Étude de cas sur les technologies cognitives : SEB, Nordea Bank

Les plus grandes banques de Suède sont les premières à utiliser une nouvelle technologie d'intelligence artificielle. Parmi celles-ci, SEB AB, implante Aida, un représentant virtuel du service à la clientèle. Aida se charge des tâches simples pour permettre aux vrais employés de se concentrer sur le travail plus complexe. La Nordea Bank AB a entrepris une initiative semblable pour son service d'assurance vie et de régimes de retraite en Norvège. Elle vient de lancer Nova, un robot conversationnel qui répond aux questions des clients portant sur les régimes de retraite et les assurances. Le but ultime est de rendre le robot capable de guider les clients vers un environnement sécurisé pour qu'ils se connectent, et de les aider à accomplir des tâches ou à obtenir des conseils<sup>4</sup>.



2. [www.americanbanker.com/opinion/capital-one-shortens-the-machine-learning-curve](http://www.americanbanker.com/opinion/capital-one-shortens-the-machine-learning-curve)  
3. [www.eweek.com/cloud/capital-one-taps-open-source-cloud-big-data-for-advantage-in-banking?page=3](http://www.eweek.com/cloud/capital-one-taps-open-source-cloud-big-data-for-advantage-in-banking?page=3)  
4. [www.finextra.com/newsarticle/30759/nova-joins-the-robot-revolution-at-norde](http://www.finextra.com/newsarticle/30759/nova-joins-the-robot-revolution-at-norde)



## Étude de cas sur les technologies cognitives : grande institution financière

Une grande institution financière veut centrer davantage sa façon de faire des affaires sur le client. Elle a donc rallié ses unités d'affaires autour d'un objectif commun : déterminer comment l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine peuvent faciliter ce changement. On a déterminé un certain nombre de cas d'utilisation qui pourraient être utiles à atteindre ce but :

**Renseignements sur les dépenses.** L'intelligence artificielle pourrait servir à faire des recommandations personnalisées aux clients en fonction de leur mode de vie, de leurs habitudes de dépense, de leur budget, de leurs objectifs d'épargne et de leur style d'investissement.

**Gestion du patrimoine.** L'intelligence artificielle pourrait servir à fournir des solutions personnalisées de service à la clientèle qui imitent les interactions humaines, à prendre pour les utilisateurs des décisions automatisées concernant l'épargne et les investissements en fonction du profil et des préférences en matière de transaction, et à trouver des occasions de réduire les coûts, des avantages fiscaux et d'autres stratégies d'investissement.

**Marketing axé sur les événements ou les étapes de la vie.** Des solutions fondées sur l'intelligence artificielle pourraient prévoir les événements de la vie avec beaucoup plus d'exactitude et analyser de larges ensembles de données regroupant des interactions entre différentes composantes et des renseignements structurés ou non structurés pour présenter des offres ciblées.

*Le chef des données doit veiller à ce que le système cognitif utilise des données fiables, crédibles et de grande qualité.*

Le chef des données doit avoir pour mission de faire connaître la technologie d'intelligence artificielle, l'apprentissage machine et d'autres nouvelles technologies cognitives, et de favoriser leur adoption. Il doit aussi assurer la clarté et la transparence de l'utilisation des données sur les clients par l'organisation et veiller à la mise en place de mécanismes appropriés de supervision et de contrôle pour les moteurs de décision automatisés afin de réduire au minimum la partialité et les risques associés aux données.

En outre, les chefs des données devront veiller à ce que les données qu'utilisent les systèmes cognitifs de leur organisation soient fiables, crédibles et de grande qualité. La qualité des données est cruciale pour déterminer si les systèmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage machine d'une organisation donnent des résultats utiles et procurent un avantage concurrentiel. Compte tenu de l'immense quantité de données non structurées que les systèmes cognitifs doivent trier, un certain degré de nettoyage et de prétraitement des données est essentiel pour que les algorithmes analytiques d'une entreprise produisent des renseignements exacts et utiles.

### Tendances en matière de réglementation

#### Revue fondamentale du portefeuille de négociation (RFPN)

La RFPN est un ensemble de règles de fonds propres liées au risque de marché qui visent à redéfinir les limites entre les portefeuilles d'intermédiation bancaire et les portefeuilles de négociation et à rehausser les exigences relatives aux modèles internes<sup>5</sup>. Elle exige que les banques mettent en œuvre les normes révisées concernant le risque de marché d'ici janvier 2019.

Les nouvelles règles représentent un problème de taille pour les banques; la RFPN les obligera à revoir leur modèle d'affaires et leurs façons de faire pour mesurer le risque du marché ainsi qu'à améliorer leur stratégie de gestion du bilan. De plus, les banques devront posséder des données statiques de bonne qualité pour chaque facteur de risque. Le chef des données devra donc veiller à ce que l'organisation dispose de sources de données historiques convenables et qu'elle cartographie et catégorise les données afin de répondre à des exigences en particulier<sup>6</sup>.

#### Règlement général sur la protection des données de l'Union européenne

Le 25 mai 2018, le règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne (UE) entrera en vigueur. La *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) du Canada, loi portant sur la confidentialité des données qui régit la façon dont les organisations du secteur privé collectent, utilisent et divulguent des renseignements personnels, est similaire au RGPD.

Le RGPD vise à renforcer et à unifier la protection des données de toutes les personnes à l'intérieur du territoire de l'UE. Ce nouveau règlement vient instaurer et étendre une multitude de droits et d'exigences<sup>7</sup>.

- Il élargit la définition de données personnelles et introduit le nouveau concept de données *pseudo-anonymes*. Les définitions mises à jour mettront davantage l'accent sur la classification et la gouvernance des données.
- Les organisations devront créer et tenir à jour un répertoire des activités de traitement de données afin de démontrer qu'elles savent quelles sont les données qu'elles détiennent, à quel endroit elles sont stockées et à qui elles sont divulguées.
- Le droit des clients de demander que leurs données soient supprimées est encore mieux reconnu. Le « droit à l'oubli », qui a été amélioré, peut obliger les organisations à effectuer un examen global des processus, de l'architecture de système et des contrôles d'accès aux données de tiers. Même les supports de stockage pourraient devoir être examinés afin de permettre la suppression des données.
- Le nouveau droit à la portabilité des données – soit la capacité de demander des copies normalisées des données – pourrait entraîner un certain nombre de problèmes. Il faudra notamment clarifier les données qui doivent être fournies et la façon de les fournir sous une forme qui respecte les normes de l'industrie ainsi que de les extraire efficacement.

Les organisations à l'extérieur de l'UE qui collectent ou traitent des données personnelles de résidents de l'UE sont assujetties aux nouvelles règles, et les chefs des données devront veiller à ce que leur organisation se conforme au nouveau règlement.

6. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Risk/FRTB%20Article.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Risk/FRTB%20Article.pdf)

7. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/risk/solutions/general-data-protection-regulation-gdpr-vision-approach.html>

5. [www.risk.net/to1pics/fundamental-review-of-the-trading-book-frtb](http://www.risk.net/to1pics/fundamental-review-of-the-trading-book-frtb)

### Bâle III

Bâle III est un ensemble de mesures convenues à l'échelle internationale que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a élaboré en réaction à la crise financière de 2007-2009. Ces mesures visent à renforcer la réglementation, le contrôle et la gestion des risques des banques partout dans le monde<sup>8</sup>.

Selon les recommandations dites « BCBS 239 », l'agrégation des données et la notification des risques doivent se faire de façon efficace, et il faut maintenir et fournir des données de grande qualité en tout temps, qui par conséquent exige que les institutions de services financiers définissent des exigences rigoureuses concernant la gestion des données<sup>9</sup>. La directive Solvabilité II établit que les données utilisées par les institutions de services financiers doivent être exemptes d'erreurs importantes, et que le traitement des données doit être effectué de manière transparente et structurée pour assurer l'exactitude et la qualité des données. En outre, elle exige que les entreprises d'assurance et de réassurance, lorsqu'elles utilisent des données externes, démontrent à quel point l'utilisation des données externes est nécessaire et veillent à vérifier l'origine des données<sup>10</sup>.

Pour les chefs des données des institutions financières, Bâle III a des répercussions directes sur la façon dont l'organisation gère les données. Le chef des données doit veiller à ce que son organisation soit en mesure de démontrer la qualité et la traçabilité des données pour les demandes ponctuelles d'information. En outre, il doit s'assurer que les processus nécessaires à l'intégrité des données ont été établis, surtout compte tenu du fait que les données proviennent souvent de divers secteurs fonctionnels et gammes de services<sup>11</sup>. Il doit également établir des activités appropriées de surveillance de la qualité des données, notamment définir une « source unique fiable » et tenir un dictionnaire interfonctionnel de données<sup>12</sup>.

### IFRS 17

IFRS 17 a pour but d'accroître la transparence des rapports financiers du secteur de l'assurance et exige des données granulaires, notamment pour les flux de trésorerie et les ajustements connexes. La nécessité de disposer de données granulaires, en particulier pour la conclusion ou l'exécution d'un contrat d'assurance, fera augmenter les volumes de données. En outre, il faudra extraire et optimiser les données de base provenant des systèmes sources. L'architecture actuelle des applications devra pouvoir assurer le stockage et le traitement rapides d'importants volumes de données<sup>13</sup>.

## Assurance de la conformité à la réglementation par le chef des données

<b>Conformité au RGPD</b>	Établir un répertoire de données pour identifier les données et en faire le suivi	« Droit à l'oubli » – les clients peuvent demander que leurs données soient supprimées	Droit à la portabilité des données – une personne peut demander que ses données lui soient fournies sous une forme normalisée	Nouvelles définitions de données – le RGPD met davantage l'accent sur la classification et la gouvernance des données
<b>Conformité à BÂLE III</b>	Démontrer la qualité et la traçabilité des données	Établir des processus visant à assurer l'intégrité des données	Définir une source unique fiable	Tenir un dictionnaire interservices de données et assurer l'exactitude des données
<b>Conformité à la RFPN</b>	Avoir des données statiques de bonne qualité	Veiller à ce que l'on dispose de données historiques convenables	Cartographier et catégoriser les données pour répondre à des exigences en particulier	

8. <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>

9. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-basel-iii.pdf>

10. Official Journal of the European Union, Non-legislative acts

11. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/Banking/lu\\_it-implications-basel-iii-crd-iv\\_06102014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/Banking/lu_it-implications-basel-iii-crd-iv_06102014.pdf)

12. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-basel-iii.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-basel-iii.pdf)

13. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-white-paper-ifrs-17.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-white-paper-ifrs-17.pdf)

## Première étape de la gouvernance : créer un catalogue de données

*Une approche d'accès centralisé aux données peut fournir des mesures de contrôle cruciales qui font défaut à de nombreuses organisations.*

Que ce soit pour offrir un avantage concurrentiel ou respecter des exigences réglementaires, les organisations doivent trouver un moyen de gérer des volumes de données qui ne cessent d'augmenter dans un contexte d'affaires en mutation. Pour assurer la coordination et l'accessibilité des données dans l'ensemble de l'organisation, le chef des données doit revoir la façon de gérer efficacement une grande quantité de données, structurées ou non.

### Utilisation des données et gouvernance

Bon nombre d'organisations ne disposent pas de processus reproductibles pour accéder aux données et les exploiter. Par conséquent, les équipes peuvent facilement passer de nombreuses heures à régler les mêmes problèmes encore et encore. La plupart du temps, elles utilisent des processus manuels pour extraire et comparer des données provenant de sources dispersées un peu partout dans l'organisation. Comme les mesures de contrôle sont peu nombreuses, les processus manuels fournissent des données d'une intégrité douteuse et offrent peu de transparence et une traçabilité limitée; il est donc difficile pour les décideurs de se fier aux données ou aux perspectives qui en découlent.

L'établissement d'une approche d'accès centralisé aux données peut fournir des mesures de contrôle cruciales qui font défaut à de nombreuses organisations. Cela peut aider à assurer la qualité et l'intégrité des données pour les utilisateurs, à accélérer la formulation de conseils et à montrer aux décideurs qu'ils peuvent faire confiance aux données et aux conseils qui leur sont présentés. Un modèle d'accès centralisé comporte plusieurs composantes importantes. Premièrement, il faut des cadres et une gouvernance des données uniformes. L'organisation doit établir des règles d'affaires et des glossaires pour le stockage, la gestion et l'utilisation des données. Elle doit aussi définir clairement un seul et unique processus de gouvernance des données centralisant les pouvoirs en matière de données et reposant sur des domaines de données englobant tous les services et les secteurs d'activité de l'organisation.

L'organisation doit de plus désigner un « lieu » de stockage pour ses données, c'est à-dire avoir une copie ou un catalogue fiable pour tous ses actifs en données. Ce catalogue central doit permettre à l'organisation de veiller à ce que toutes ses données respectent les règles d'affaires et les mécanismes de contrôle de la gouvernance, de sorte que les utilisateurs aient accès à une seule source de données fiables et de qualité. Les données comme les ensembles de données doivent être organisés et subir un profilage de qualité avant d'être inclus dans le catalogue central. Les technologies d'apprentissage machine pourront d'ailleurs faciliter la création du catalogue en établissant une langue commune pour toutes les données permettant de les rattacher aux « lexiques de données » déjà utilisés par les secteurs d'activité ou services de l'organisation. Le chef des données doit coordonner ce travail de définition des données avec l'organisation.

En plus de diriger la création d'un guichet unique pour l'organisation, le chef des données doit mener un mouvement de changement de culture, de sorte que tous les processus, les projets et les initiatives liés aux données soient conformes à l'approche centralisée.

### Fonctionnalités de libre-service

Une fois en place, le catalogue de données centralisé permettra au personnel de l'organisation d'accéder de façon autonome à des données de qualité et n'aura donc plus besoin de collecter des données émanant de sources disparates à l'aveuglette. Les services et secteurs d'activité de l'organisation pourront utiliser le catalogue pour organiser des ensembles de données personnalisés et retraçables d'après leur interprétation des données, en plus de voir les ensembles de données enregistrées par d'autres groupes.

### Service virtuel d'assistance pour les données

Si on crée un guichet unique pour l'accès aux données, il faudra forcément aussi établir un point de contact centralisé pour répondre aux demandes de renseignements et d'assistance des utilisateurs concernant les ensembles de données, l'organisation des données et même les éléments de données. Des flux de travail pourraient être créés pour indiquer à quel responsable acheminer les demandes, au besoin.

## Développement des talents : création d'équipes d'analytique

Toute organisation qui aspire à devenir orientée sur l'information doit examiner la question des talents. Il appartient surtout au chef des données de voir à ce que son organisation recrute la bonne combinaison de gens de talent interservices non seulement pour les besoins de l'analytique, mais aussi pour veiller à ce que l'information tirée des données contribue aux grands enjeux d'affaires et, permette une application concrète.

La plupart des organisations savent qu'elles ont besoin d'ingénieurs de données, de modélisateurs de données, d'architectes de technologie, de développeurs de logiciels et de personnes possédant d'autres « compétences rouges » dans leur équipe de gestion des données, soit des personnes qui ont à offrir des compétences perfectionnées en statistiques, en gestion de données et en technologie<sup>14</sup>.

Les compétences rouges ne suffisent pas à elles seules. Pour encourager l'adoption par l'entreprise d'un processus de décision fondé sur les données et accélérer sa transformation en une organisation orientée sur l'information, l'équipe responsable de la gestion des données a aussi besoin de personnes possédant des compétences bleues. Il s'agit des gestionnaires du changement, des analystes d'affaires, des experts en politiques, et des hauts dirigeants qui ont le sens des affaires et des communications, l'entregent et le pouvoir de persuasion nécessaires pour déterminer quelles questions d'affaires doivent être posées et comment amener les gens à donner suite aux réponses fondées sur les données.

C'est donc dire que pour être le plus efficaces possible, les équipes doivent être composées à la fois de personnes possédant des compétences rouges et d'autres ayant des compétences bleues (avec parfois une personne hybride, c'est à-dire qui possède les deux types de compétences). Ensemble, ces personnes forment une équipe hybride, qui a la force voulue pour briser les barrières organisationnelles de manière à procurer rapidement de meilleurs résultats d'affaires.

Idéalement, le chef des données doit pouvoir compter sur un éventail d'équipes hybrides interservices ayant le pouvoir de prendre des décisions, d'exécuter des stratégies et de produire des résultats bien précis. Si les gens de talent se font rares, un groupe de responsables des données peut servir d'équipe spécialisée collaborant

*Il appartient surtout au chef des données de voir à ce que son organisation recrute la bonne combinaison de gens de talent interservices afin de former des équipes hybrides.*



**Compétences rouges :** compétences avancées en statistiques, en gestion de données et en technologies. P. ex., ingénieurs des données, modélisateurs de données, architectes de technologie, développeurs de logiciels, testeurs.

**Compétences bleues :** sens des affaires et des communications, entregent et pouvoir de persuasion. P. ex., gestionnaires du changement, analystes d'affaires, navigateurs politiques, hauts dirigeants.

**Compétences hybrides :** combinaison des deux autres types de compétences.

avec des équipes responsables des affaires et de la technologie dans l'ensemble de l'organisation, au besoin. La nature exacte du modèle d'équipe interservices dépend du rôle de la fonction d'administration générale des données et des rapports hiérarchiques connexes, et ce modèle doit être élaboré avec l'aide des équipes des affaires et de la technologie de toute l'organisation.

À mesure que le poste du chef des données et la fonction d'administration générale des données évolueront et gagneront de l'importance et de l'influence, le chef des données devra prendre garde d'isoler par inadvertance sa hiérarchie et sa structure du reste de l'organisation. Le chef des données doit s'efforcer d'être un collaborateur et un facilitateur d'affaires exerçant ses activités avec assez d'autonomie et de pouvoirs pour influencer directement la stratégie relative aux données, orienter les politiques régissant les données et veiller à ce que son travail vienne contribuer à la vision d'entreprise dans son ensemble.



## Faire de la confidentialité et de la sécurité des données une priorité

*À mesure que les organisations sont de plus en plus en contact, les données deviennent plus vulnérables et les risques d'atteintes à la sécurité des données augmentent.*

Le volume de données produites et traitées connaît une augmentation exponentielle, et un nombre sans cesse croissant d'appareils sont reliés à internet jour après jour. À mesure que les organisations sont de plus en plus en contact avec leurs clients, leurs fournisseurs et les autres parties sur les réseaux et dans l'Internet des objets, les données sur les affaires et les clients deviennent plus vulnérables, et les risques d'atteintes à la protection des données deviennent plus importants. Le chef des données doit veiller à ce que son organisation prenne les moyens nécessaires pour atténuer les risques et intervenir promptement en cas d'atteinte. Les nouvelles technologies peuvent être pour cela d'une utilité considérable.

Les atteintes à grande échelle comme celles subies notamment par des entreprises comme Equifax, JP Morgan Chase et Verizon ont fait ressortir le besoin pressant de resserrer les mesures de contrôle dans les institutions financières comme dans les autres types d'entreprises. Le fait que les organisations tendent de plus en plus à utiliser la technologie infonuagique pour stocker leurs données rend le besoin d'établir des mesures de sécurité rigoureuses encore plus criant. Le chef des données doit collaborer étroitement avec le responsable de la gestion des risques pour voir à ce que des dispositifs appropriés de chiffrement et de contrôle soient implantés, et participer activement à la conception de ces dispositifs pour l'achat et l'utilisation de technologie infonuagique et le choix d'un fournisseur.

De plus, il revient au chef des données de veiller à ce que son organisation prenne les précautions nécessaires pour que les données collectées sur les clients ne puissent servir à des fins non autorisées. Le chef des données doit savoir comment les données des clients sont ou pourraient être utilisées et il doit gérer activement tout problème de protection de la confidentialité risquant de surgir. Il doit également veiller à ce que les clients soient avisés dans des termes clairs et simples de la manière dont leurs données seront utilisées et de ce que cela leur apportera.

La cybersécurité préoccupe les entreprises depuis une vingtaine d'années au moins. Aujourd'hui, les nouvelles technologies, comme l'apprentissage machine, l'intelligence artificielle et la chaîne de blocs, représentent des outils puissants dans la lutte constante visant à prévenir et à détecter les atteintes aux données et à intervenir lorsqu'elles se produisent.

Les systèmes d'intelligence artificielle peuvent surveiller une multitude d'activités pour déceler des modèles, des coïncidences et des anomalies afin de détecter les menaces tant internes qu'externes. L'apprentissage machine peut servir à analyser et à surveiller les données et les opérations sur les réseaux et à traiter de gros volumes de données antérieures dans l'intention de prévoir et de prévenir les dangers. Il peut aussi servir à prévoir les scénarios potentiels de menace ou de fraude de manière à soutenir les démarches de soutien de la sécurité des données<sup>15,16</sup>.

### Ne pas négliger la sécurité interne

Plus les organisations centralisent et échangent des données entre les services pour obtenir une vision intégrée de leur clientèle, plus la protection des données et de la vie privée des clients à l'intérieur même de l'organisation deviendra importante. Les membres du personnel de l'organisation doivent savoir quelles données peuvent être échangées avec l'accord des clients. Le chef des données collabore avec les responsables de la protection de la vie privée afin d'établir des normes appropriées de protection de la confidentialité d'après la manière et les endroits où les données des clients sont utilisées. Il se doit également de faire équipe avec les responsables de la protection de la vie privée et de la gestion des risques de sorte que les dispositifs opérationnels nécessaires soient mis en place pour assurer l'intégrité et la sécurité des données, tout en créant un environnement d'échange des données et de l'information à l'intérieur de l'organisation.

Le chef des données et les responsables de la protection de la vie privée et de la gestion des risques, doit appliquer un cadre de protection intégrée de la vie privée exigeant que la confidentialité soit directement intégrée à la conception, au fonctionnement et à la gestion des processus et des systèmes d'affaires<sup>17</sup>. Il doit exister des lignes directrices indiquant ce qui constitue une utilisation appropriée et conforme à l'éthique des données des clients. Elles doivent être basées sur les avantages que leur utilisation apportera au client et non pas à l'organisation.

*Le chef des données doit veiller à ce que l'organisation réduise les risques relatifs aux données, y compris en ce qui a trait à l'utilisation appropriée des données des clients.*

*Le chef de la direction et les responsables de la protection de la vie privée et de la gestion des risques doivent appliquer un cadre de protection intégrée de la vie privée soit directement intégrée à la conception, au fonctionnement et à la gestion des processus et systèmes d'affaires.*

15. [www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2017/moving-beyond-artificial-intelligence.html](http://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2017/moving-beyond-artificial-intelligence.html)

16. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-en-ers-privacy-by-design-brochure.PDF](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-en-ers-privacy-by-design-brochure.PDF)

17. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-en-ers-privacy-by-design-brochure.PDF](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-en-ers-privacy-by-design-brochure.PDF)

Si un chef des données s'aperçoit que l'organisation manque de gens de talent dans les domaines de la sécurité des données et de la protection de la confidentialité, il doit aussitôt faire le nécessaire pour combler ces lacunes. Idéalement, il doit pouvoir compter à la fois sur des personnes connaissant bien l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage machine pour assurer la sécurité et la vie privée, des données, en plus d'une équipe d'experts de la sécurité et de la cybersécurité des données capables de collaborer avec les spécialistes des affaires et de la technologie pour réduire au minimum les risques de l'organisation en matière de données<sup>18,19</sup>.

## Les API en un clin d'œil

Il existe trois modèles d'interfaces de programmation d'applications ou API : les API publiques, privées et partagées. Pour le moment, les API privées sont les plus courantes, tandis que les API partagées gagnent en popularité, étant donné la réglementation de la CMA au Royaume-Uni et d'autres organismes de réglementation.

Les **API publiques** sont utilisées par les développeurs et partenaires externes qui conçoivent des applications et des produits innovateurs. Elles permettent d'accroître la portée sur le marché tout en encourageant l'innovation et en ralliant les développeurs.

Les **API privées** communiquent une partie des détails relatifs aux applications pour les besoins des développeurs à l'interne. L'utilisation d'une API privée à l'intérieur d'une banque traditionnelle peut servir à améliorer l'efficacité opérationnelle et à réduire les coûts et aider à diffuser dans toute l'organisation les données sur les clients qui étaient auparavant compartimentées.

Les **API partagées** sont habituellement créées par les banques associées à un partenaire d'affaires stratégique et ne sont pas accessibles au public. Elles permettent une collaboration étroite entre des partenaires. Les API partagées peuvent permettre aux banques de créer de nouveaux canaux, de raffiner les stratégies des partenaires en plus de monétiser l'API pour aider les partenaires d'affaires à élargir leur gamme de produits ou de services.

## Le système bancaire ouvert (*open banking*) et la monétisation des données : les nouvelles frontières

Qu'il s'agisse de créer une culture des données, de recruter les gens de talent nécessaires, de traiter les questions d'affaires et de réglementation, ou d'assurer la confidentialité et la sécurité des données, il en ressort que le chef des données ne manque pas de défis à relever de nos jours. Il n'en reste pas moins qu'avec l'environnement actuel en constante mutation, les chefs des données et leurs organisations doivent également se préparer aux nouvelles difficultés et possibilités à venir, en particulier l'ouverture du marché des paiements et la monétisation des données.

### Le système bancaire ouvert est pour bientôt

Par « système bancaire ouvert », on entend la mise en place d'une nouvelle plate-forme permettant aux banques d'utiliser des interfaces de programmation d'applications pour transmettre leurs données à des tiers afin de permettre la création de produits et services innovateurs et l'amélioration de l'expérience des clients. C'est là une tendance qui va dans le sens des habitudes des clients. En effet, selon le *World Retail Banking Report 2017*, plus d'un consommateur sur quatre (26,5 %) utilise à la fois les banques traditionnelles et les entreprises de technologie financière pour ses opérations bancaires. Un autre groupe de 2,9 % des consommateurs utilisent les entreprises de technologie financière pour toutes leurs opérations bancaires<sup>20</sup>.

Les organismes de réglementation font des pressions pour le système bancaire ouvert. L'UE a d'ailleurs publié sa directive révisée sur les services de paiement (PSD2), qui oblige les banques à accorder à des tiers l'accès à leurs données. La Competition and Markets Authority du Royaume-Uni a enjoint aux grandes banques britanniques d'adopter les normes de système bancaire ouvert. À Singapour, où de nombreuses entreprises de technologie financière ont leur siège, la Monetary Authority encourage les institutions financières à diffuser leur API<sup>21</sup>. L'Australie et l'Iran ont aussi entrepris des démarches en vue de l'adoption et de la promotion de l'ouverture de ce marché.

Le système bancaire ouvert amènera inévitablement les banques à abandonner une certaine part du contrôle qu'elles ont sur les données des clients. En contrepartie, elles en retireront de nouvelles possibilités de fidéliser et d'élargir leur clientèle en offrant des produits et services indépendants innovateurs et personnalisés. En effet, le système bancaire ouvert aura probablement pour effet de permettre aux institutions financières et aux entreprises de technologie financière de tirer parti de leurs forces respectives pour fournir un meilleur service à la clientèle et de développer leurs affaires.



18. [www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2017/moving-beyond-artificial-intelligence.html](http://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2017/moving-beyond-artificial-intelligence.html)

19. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-en-ers-privacy-by-design-brochure.PDF](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-en-ers-privacy-by-design-brochure.PDF)

20. [msenterprise.global.ssl.fastly.net/wordpress/2017/07/World-Retail-Banking-Report-2017.pdf](http://msenterprise.global.ssl.fastly.net/wordpress/2017/07/World-Retail-Banking-Report-2017.pdf)

21. [www.mas.gov.sg/News-and-Publications/Speeches-and-Monetary-Policy-Statements/Speeches/2017/Singapore-FinTech-Journey-2.aspx](http://www.mas.gov.sg/News-and-Publications/Speeches-and-Monetary-Policy-Statements/Speeches/2017/Singapore-FinTech-Journey-2.aspx)

Il va sans dire que le système bancaire ouvert soulève aussi d'importantes préoccupations relatives à la confidentialité et à la sécurité à cause de la diffusion des données ; par exemple, une grande entreprise de télécommunications fait l'objet d'une poursuite de 750 millions de dollars pour avoir soi-disant vendu des données sur les consommateurs. Le chef des données devra prendre en main l'intégration efficace des données dans le cadre de toute stratégie de système bancaire ouvert. Il devra pour cela établir une structure régissant la confidentialité et la sécurité pour toutes les données d'entreprise et voir à ce que les différentes catégories de données soient bien identifiées et protégées, de sorte que les données soient transmises à des tiers selon des protocoles et des normes de sécurité appropriés.

## De la gestion des données visant à utiliser l'information à la monétisation des données

À mesure que les institutions financières et les autres organisations s'efforcent de centraliser leurs actifs en données dispersés dans toute l'organisation, et de déployer l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine pour tirer de l'information utile de la quantité massive de données internes et externes sur les clients, une nouvelle possibilité s'offre à elles : la monétisation des données.

Les entreprises peuvent monétiser les données pour une foule de raisons, notamment pour créer une nouvelle source de revenus, introduire une nouvelle gamme de services, se démarquer de la concurrence ou créer un avantage concurrentiel, resserrer les relations avec leurs partenaires, leurs fournisseurs ou leurs clients, et faire augmenter la valeur pour l'entreprise ou les actionnaires.

L'information tirée de l'utilisation des technologies cognitives, que ce soit au moyen de la validation de principes, de programmes pilotes et d'initiatives de production complète, peut servir à créer des ensembles gigantesques de données de base sur les clients d'une valeur inestimable à partir des données collectées sur les clients. Ces ensembles de données peuvent par la suite faire l'objet d'une licence pour pouvoir être utilisés par d'autres organisations. Il existe déjà des algorithmes novateurs, dont certains sont même du domaine public, qui aident les entreprises en démarrage à établir leurs propres ensembles de données et à les faire breveter pour en tirer un avantage concurrentiel. Google et Facebook sont peut-être les deux meilleurs exemples d'entreprises de produits de consommation avec des données exclusives sur les utilisateurs qui leur ont permis d'assurer une domination sans précédent du marché.

Dans le monde des affaires, où une multitude d'entreprises sont toujours aux prises avec différentes sources de données disparates et fragmentées, les organisations qui possèdent un grand volume de données centralisées d'excellente qualité jouissent d'un important atout concurrentiel, puisqu'elles ont un actif facile à monétiser.

La monétisation des données par les organisations peut se faire de façon directe ou indirecte. La monétisation indirecte consiste à utiliser les données pour réformer des processus internes ou améliorer les produits offerts à partir de l'information tirée des données. La monétisation prend alors la forme d'une réduction des coûts ou d'une augmentation des revenus dans les gammes de services existantes. La monétisation directe peut quant à elle s'effectuer en vendant directement des données au moyen d'une licence ou d'un abonnement ou en échangeant des produits ou services. Les solutions d'analytique peuvent aussi être vendues à d'autres parties<sup>22</sup>.

Dans l'avenir, il se pourrait que les chefs des données héritent de la responsabilité de commercialiser les ensembles de données centralisés de leur organisation et d'acheter des ensembles de données à d'autres entreprises. Gartner prédit que, d'ici 2020, une grande organisation sur quatre vendra ou achètera des données en faisant des transactions en bonne et due forme en ligne<sup>23</sup>.

*Les organisations qui possèdent un grand volume de données centralisées d'excellente qualité jouissent d'un important atout concurrentiel, puisqu'elles ont un actif facile à monétiser.*

Système bancaire ouvert : Responsabilités		
 <p><b>1. Responsabilité pour les données</b></p>	 <p><b>2. Consentement des clients</b></p>	 <p><b>3. Contrôles et mesures de protection</b></p>
<p>Les données transactionnelles et les données non transactionnelles appartiennent à l'institution financière. L'utilisation ou l'analyse de ces données doit être approuvée par l'institution financière.</p>	<p>Les institutions financières doivent obtenir le consentement explicite de leurs clients pour accéder aux renseignements les concernant. En outre, elles sont tenues de fournir aux organismes de réglementation la preuve du consentement du client et de leur relation avec lui.</p>	<p>Les entités faisant partie de l'écosystème du système bancaire ouvert doivent, quel que soit leur rôle, montrer qu'elles disposent de contrôles clés (p. ex., technologie, gouvernance et responsabilité) pour protéger les données pendant leur cycle de vie.</p>
 <p><b>4. Protection intégrée de la vie privée</b></p>	 <p><b>5. Gouvernance et surveillance</b></p>	 <p><b>6. Responsabilité en cas de perte de données</b></p>
<p>Les institutions financières et les tiers ne doivent avoir accès qu'aux données, renseignements et ressources qu'ils ont besoin de consulter à des fins légitimes et approuvées.</p>	<p>Un organisme de gouvernance doit définir les normes et obligations opérationnelles concernant la communication de données, l'accréditation que doivent avoir les institutions financières pour faire partie de l'écosystème du système bancaire ouvert ainsi que le processus de résolution des problèmes.</p>	<p>Toute atteinte aux renseignements des clients doit être signalée à un organisme de gouvernance indépendant, qui fera ensuite enquête pour déterminer l'organisation responsable et imposer des sanctions appropriées.</p>

22. Gartner - Prepare to Monetize Data From the Internet of Things. ID: G00309409

23. Gartner - Predicts 2017: Licensing, Legal and Language Lessons for Data and Analytics Leaders. ID: G00316495

*Les entreprises peuvent monétiser les données pour une foule de raisons, notamment pour créer une nouvelle source de revenus et un avantage concurrentiel, ou pour resserrer les relations avec les associés, les fournisseurs et les clients.*

Il y a plusieurs façons dont un chef des données peut s'y prendre pour monétiser les données de son organisation. Il pourrait vendre ou mettre sous licence ses ensembles de données au profit d'un fournisseur indépendant ou utiliser des données produites à l'interne (ou achetées) pour améliorer ses produits existants. Par exemple, une société d'assurance pourrait acheter des données de sources externes et les combiner à ses données internes afin de mettre au point de nouveaux modèles de gestion des risques pour offrir de meilleurs prix et de meilleurs produits à ses clients.

Il pourrait aussi acheter des données externes d'un fournisseur indépendant pour mieux connaître le marché ou les besoins et comportements des clients actuels ou potentiels. Les données externes en question pourraient servir à déterminer le rendement des produits et à le comparer à celui des concurrents, à surveiller les tendances du secteur ou des consommateurs dans l'intention d'améliorer des produits ou services existants ou d'en introduire de nouveaux.

La monétisation des données ne fait pas forcément partie des projets immédiats de la plupart des organisations, mais c'est une possibilité sur laquelle les chefs des données devront bientôt se pencher. Ils peuvent s'y préparer dès maintenant en évaluant comment leur propre organisation pourrait potentiellement monétiser ses propres actifs en données et déterminer le type d'ensembles de données que l'organisation pourrait souhaiter acquérir dans les années à venir.

## Les perspectives d'avenir pour les chefs des données

Le rôle de chef des données a évolué rapidement depuis sa création il y a quelques années, et il continuera probablement sur cette lancée dans les années à venir, à mesure que les données joueront un rôle de plus en plus crucial dans les affaires de chaque organisation et que les progrès des technologies cognitives et autres ouvriront de nouvelles perspectives intéressantes. Il ne fait aucun doute que les chefs des données auront fort à faire pour s'adapter au rythme des changements et réagir de façon positive aux enjeux et aux occasions qui en résulteront.

Pour y arriver, ils devront veiller à ce que le rôle, les liens hiérarchiques et les priorités de la fonction d'administration générale des données soient clairement définis, établir et promouvoir efficacement une culture de centralisation des données à l'intérieur de l'organisation, former des équipes hybrides dont les membres auront une bonne combinaison de compétences rouges et bleues pour pouvoir exécuter la stratégie relative aux données, et prévoir les nouveaux événements et possibilités pour en tirer avantage à mesure qu'ils se présenteront.

S'il y a une chose dont on peut être certain à propos du rôle du chef des données, c'est qu'il ne sera pas de tout repos.

## Personnes-ressources

**Gordon Shields**  
Deloitte Canada  
[gshields@deloitte.ca](mailto:gshields@deloitte.ca)

**Jasjiv Jaaj**  
Deloitte Canada  
[jjaj@deloitte.ca](mailto:jjaj@deloitte.ca)

**Nira Sivakumar**  
Deloitte Canada  
[nsivakumar@deloitte.ca](mailto:nsivakumar@deloitte.ca)

**Harman Singh**  
Deloitte Canada  
[harmasingh@deloitte.ca](mailto:harmasingh@deloitte.ca)

**Frederick Blackwell**  
Deloitte Canada  
[fblackwell@deloitte.ca](mailto:fblackwell@deloitte.ca)

**Jojoy Mathew**  
Deloitte Consulting LLP, États-Unis  
[jojoyathew@deloitte.com](mailto:jojoyathew@deloitte.com)

**Larry Manno**  
Deloitte Consulting LLP, États-Unis  
[lmanno@deloitte.com](mailto:lmanno@deloitte.com)

**Nicolas Griedlich**  
Deloitte Luxembourg  
[ngriedlich@deloitte.lu](mailto:ngriedlich@deloitte.lu)

**Natalie F. Williams**  
Deloitte Royaume-Uni  
[natalwilliams@deloitte.co.uk](mailto:natalwilliams@deloitte.co.uk)

## Équipe de soutien

**Aprajitha Venkat**  
Deloitte Canada  
[apvenkat@deloitte.ca](mailto:apvenkat@deloitte.ca)

**Zaib Mithani**  
Deloitte Canada  
[zmithani@deloitte.ca](mailto:zmithani@deloitte.ca)

# Deloitte.

[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© 2018. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.