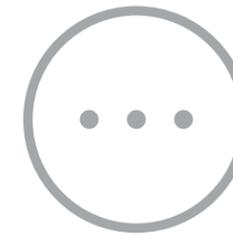




## Développer une stratégie liée aux perspectives tirées des données

Comment extraire la valeur de vos données



# Introduction

## Générer de la valeur à partir de vos données

Les organisations doivent, plus que jamais, disposer d'un meilleur mode d'exploitation de leurs données. La multiplication des sources d'information crée un afflux de données, qui nécessite une surveillance stratégique – et comme on estime à plus de 163 zettaoctets la masse de données qui seront produites à l'échelle mondiale d'ici à 2025<sup>1</sup>, ce défi ne peut que s'amplifier.

En raison du cloisonnement des structures organisationnelles, il est difficile pour les entreprises de dégager des perspectives de la mine d'information à leur disposition. L'évolution du contexte de la réglementation, dont témoigne le Règlement général sur la protection des données (RGPD), procure aux consommateurs un contrôle accru sur leurs renseignements personnels, ce qui oblige les organisations à clarifier leurs positions en matière de confidentialité des données, de gestion des renseignements personnels et d'utilisation éthique des données. Or, tout cela survient à un moment où la quatrième révolution industrielle crée un écosystème croissant de parties prenantes ayant accès aux données des sociétés, de sorte qu'il est difficile de savoir comment protéger les données, peu importe où elles se trouvent.

Toutefois, grâce aux progrès de l'intelligence artificielle (IA), les organisations ont la capacité d'aplanir ces difficultés. L'IA met à leur disposition des processus, des outils et des systèmes innovateurs que les organisations peuvent utiliser pour dégager des perspectives d'affaires ciblées et tirer une valeur financière de leurs données, ce qui pousse un nombre grandissant d'organisations à explorer la faisabilité de l'IA.

Cependant, malgré les promesses de l'IA, de nombreux dirigeants d'entreprise sont encore indécis quant à la manière de dégager une valeur tangible de leurs données. Il est de plus en plus clair que le succès des organisations dépend de leur capacité de transformer la manière dont l'IA interagit avec les données recueillies – en délaissant en fin de compte les structures cloisonnées en faveur d'un modèle coopératif qui définit des objectifs communs pour les parties prenantes au sein des organisations afin que les données soient utilisées d'une manière responsable et éthique. Il s'agit, dans un premier temps, d'établir une solide stratégie pour dégager des perspectives des données afin d'aider les organisations à comprendre et à définir leurs objectifs informationnels, et à utiliser l'IA pour les atteindre.

## Les données, facteur de différenciation

Une stratégie visant à dégager des perspectives des données qui est correctement mise en œuvre – ce qui suppose une architecture agile, une solide gouvernance et des considérations centrées sur le client – peut vous aider à définir les besoins informationnels courants de votre organisation et à y répondre tout en facilitant l'adaptation de votre organisation à l'évolution de la réglementation, à l'humeur des clients, aux technologies et aux tendances commerciales. En fait, comme les capacités d'acquisition, d'exécution et d'analyse des données évoluent, une stratégie clairement définie, à l'échelle de l'entreprise, relative à la production de perspectives procure un atout concurrentiel indéniable. Cela tient au fait que cette stratégie vise à remplacer l'approche cloisonnée traditionnelle de la collecte et de l'analyse des données par une approche plus globale permettant de générer des perspectives de plus en plus utiles à partir des données, quelle que soit la maturité de l'approche existante.

Pour tirer parti de ces avantages, les organisations doivent toutefois définir leurs objectifs, comprendre les défis pertinents à relever et bâtir une stratégie à la fois ambitieuse et exécutable. En d'autres termes, maîtriser l'art du possible et l'art du pratique.

Introduction	1
Première des choses : clarifier les objectifs	2
Défis à venir	4
Établir une solide stratégie pour dégager des perspectives des données	10
La voie de l'avenir	12

<sup>1</sup> Andrew Cave, « What Will We Do When The World's Data Hits 163 Zettabytes In 2025? », *Forbes*, 13 avril 2017, <https://www.forbes.com/sites/andrewcave/2017/04/13/what-will-we-do-when-the-worlds-data-hits-163-zettabytes-in-2025/#7556e040349a>, consulté le 10 avril 2019.



## Première des choses : clarifier les objectifs

Depuis quelques années, les organisations optent pour la collecte de quantités colossales de données, faisant l'hypothèse que si elles en recueillent suffisamment, ces données finiront par produire des perspectives d'affaires pertinentes. Cependant, comme le contexte évolue, il devient évident que la quantité n'est pas forcément garante de la qualité. Somme toute, plus la somme des données qu'une organisation doit traiter est élevée, plus il devient difficile de faire le tri entre les données utiles et celles qui ne le sont pas.

Une stratégie visant à dégager des perspectives des données repose sur la prémisse que, pour exploiter le potentiel réel de ses données, une organisation doit en premier lieu déterminer pourquoi elle les utilise et quelle valeur elle espère en tirer. Cette stratégie fondée sur des cas d'utilisation permet d'obtenir plus facilement l'adhésion des principales parties prenantes et, en fin de compte, d'accélérer l'obtention de résultats. Le principe est le suivant : en délaissant des approches cloisonnées de la gestion des données au profit d'un modèle plus collaboratif, les parties prenantes de l'ensemble de l'organisation deviennent plus responsables de l'utilisation des données, ce qui atténue les risques associés à une utilisation potentiellement abusive de l'information.

On établira, dans un premier temps, des objectifs informationnels de manière à pouvoir cerner l'information la plus utile. L'objet de cet exercice consiste pour vous à harmoniser vos processus de gestion des données avec votre stratégie d'affaires en général. Certains objectifs sont propres au secteur d'activité de l'organisation, au niveau de maturité de ses données et à ses objectifs d'affaires, mais de nombreux objectifs sont universels. Par exemple, la plupart des organisations veulent utiliser leurs données pour faire ce qui suit :

### **Soutenir la concurrence mondiale sur le marché numérique**

Les données peuvent servir à soutenir la concurrence des pairs, des entreprises en démarrage et des géants du secteur et à mieux prévoir les impondérables de type cygne noir ou les tendances perturbatrices du marché.

### **Attirer les investissements**

Les entreprises qui disposent de données pour démontrer leur rentabilité et qui les utilisent pour consolider leur organisation de l'intérieur – afin de stimuler l'innovation ou de miser sur l'écosystème technologique en transformation – sont plus susceptibles de retenir l'attention des investisseurs.

### **Fidéliser les clients**

Les données peuvent non seulement contribuer à la production de biens et de services mieux adaptés aux besoins des clients, mais en plus elles peuvent renforcer les efforts de marketing, la présence dans les médias sociaux et les programmes de fidélisation destinés à consolider les relations de l'entreprise avec ses clients – des relations qui pourraient favoriser la loyauté de la clientèle et l'achalandage en cas de violation des données.

### **Améliorer les capacités d'entreprise**

L'amélioration de l'accessibilité, de la qualité, du classement et de la sécurité des données facilite la prise de décisions prévisionnelles et centrées sur des perspectives, le repérage des risques et la mise à profit de nouvelles occasions d'affaires.

## L'IA stimule l'utilisation des données et offre aux organisations des occasions de rester à l'avant-garde de l'innovation.

Dans le cadre d'une stratégie efficace visant à dégager des perspectives des données, l'IA automatise les processus informationnels qui trient des quantités phénoménales de données (les données massives) et détectent l'information clé qui échappe peut-être à l'œil humain. Le personnel peut ainsi être redéployé et se concentrer sur des objectifs plus stratégiques, et utiliser les connaissances mises en lumière par l'IA pour prendre de meilleures décisions.



## Défis à venir

Le passage d'une approche tactique des données à une approche plus cohérente, globale et propice à l'atteinte des objectifs organisationnels nécessite une certaine planification. Les structures et les cadres de référence en place de même que l'évolution rapide de l'univers des données feront obstacle au changement. Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel de savoir où ils se trouvent et leur degré d'importance.

Les défis que chaque entreprise est appelée à relever sont uniques, mais les obstacles surgissent en général dans un certain nombre de secteurs clés :

### Données existantes

De plus, les organisations doivent prendre le temps d'appréhender la portée des données qu'elles possèdent (p. ex., les données enregistrées par rapport aux autres types de données, les données d'entreprise par rapport aux données fonctionnelles et par rapport aux données tierces) et d'évaluer la manière de traiter des informations structurées, non structurées et sur papier.

Au fil des années, les services internes des organisations ont sans doute recueilli et classé les données de diverses manières. Pour rendre les données accessibles à l'entreprise dans son ensemble, il sera peut-être nécessaire d'entreprendre un processus exploratoire essentiellement manuel, qui suppose des interactions avec différents groupes pour recenser l'éventail des données disponibles et leurs utilisations.

### Flux de données

Si l'organisation espère utiliser ces données pour dégager des perspectives à l'échelle de l'entreprise, les données doivent être sur un même support uniforme. En somme, si les dossiers sur la chaîne d'approvisionnement et les opérations relatives aux consommateurs se trouvent dans deux systèmes séparés, et si seuls les dossiers relatifs à la chaîne d'approvisionnement sont recueillis, épurés et normalisés sous un format que les programmes d'apprentissage machine peuvent comprendre, le système ne peut générer des perspectives que sur une partie de ces données.

Il se peut qu'une approche cloisonnée ait fonctionné dans le passé, peut-être pour renforcer la sécurité de l'information ou atténuer la fraude. Cependant, dans un

contexte où les sources d'information externes et internes se multiplient, et où les utilisateurs de données interfonctionnelles et tierces augmentent, cette approche pourrait se révéler complexe, fastidieuse et onéreuse. Pour tirer de la valeur des données, il importe que celles-ci soient d'une qualité acceptable et qu'elles soient adéquatement normalisées afin d'être lisibles par l'apprentissage machine ou les algorithmes de l'IA.

### Architecture des données

L'architecture classique des données est généralement complexe, caractérisée par un amoncellement rigide de technologies dans lequel les données sont stockées dans un éventail étendu de technologies dispersées. Les organisations ont ainsi du mal à réagir rapidement à la transformation des conditions du marché. Pour accélérer la vitesse de mise en marché et réduire les coûts, il importe que l'architecture des données soit évolutive et agile.

Une architecture rationalisée permet d'ajouter un plus grand nombre d'applications ou des perfectionnements technologiques au besoin, et facilite une gestion cohérente des données stockées dans des répertoires locaux, le nuage, des entrepôts de données, des lacs de données et sur des appareils numériques. De plus, la rationalisation de l'architecture rehausse la capacité des organisations d'accéder à des outils analytiques ou à des données non structurées stockées dans ces répertoires..

Qui plus est, il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre immédiatement une architecture de données entièrement nouvelle. Une mise à jour graduelle et délibérée – qui commence par les priorités les plus impérieuses en matière d'exploitation et de risques et se poursuit d'une manière descendante – peut être tout aussi efficace pour accroître l'accessibilité des données et produire des perspectives en temps réel.



**Processus et responsabilité**

Dans un cadre informationnel classique, les données proviennent de sources innombrables et sont extraites d'innombrables façons. En l'absence d'une fonction motrice centrale, personne n'est responsable de la gestion générale des données de l'organisation ni de leur qualité.

Pour maximiser la valeur des données, il est primordial d'établir des responsabilités claires quant à la production et à l'utilisation de l'information. Cette transformation peut nécessiter la mise en place de nouveaux systèmes, processus et structures organisationnelles.

**Confidentialité et sécurité**

Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne, la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) du Canada et la California Consumer Privacy Act (CCPA), de même qu'une foule d'autres lois émergentes en matière de confidentialité des données témoignent d'un mouvement mondial en faveur du renforcement des exigences relatives à la confidentialité des données, et de la revendication d'une responsabilisation accrue des organisations et de la mise en place de mesures de protection des renseignements plus strictes dans les entreprises. Bien que les entreprises aient une attitude généralement réactive à l'égard des changements d'ordre réglementaire, celles qui se montrent proactives seront vraisemblablement les chefs de file de leurs marchés.

Les organisations qui veulent prendre une longueur d'avance devraient également tenir compte de la manière d'aborder des enjeux tels que la collecte de données, la communication de données, l'accès à des répertoires, le consentement des clients, le droit des clients d'être oubliés et la protection des données (p. ex., la tokenisation et les tentatives de masquage des données). Cela suppose l'adoption d'une stratégie en matière de confidentialité et de protection des données pouvant aider les organisations à garder le cap et à faire en sorte qu'elles abordent la confidentialité et la sécurité des données d'une manière à la fois proactive et arrimée à leurs objectifs informationnels et opérationnels.

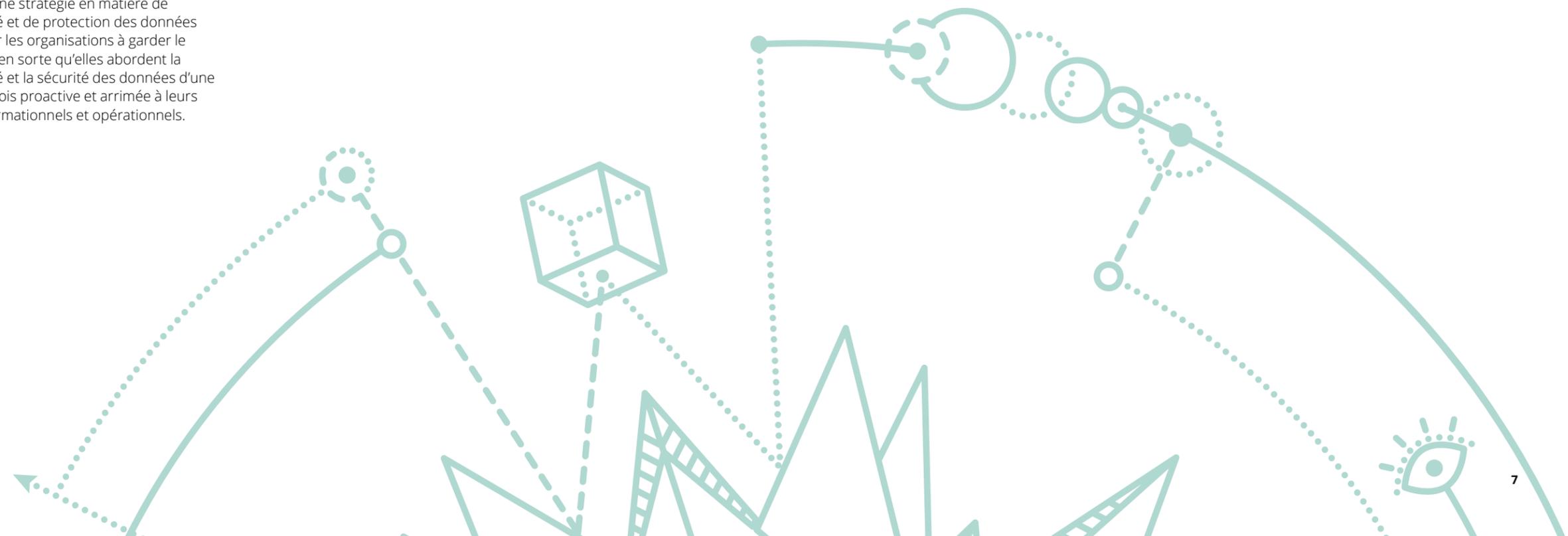
**Transparence et éthique**

Comme les algorithmes de l'IA et les autres formes de collecte de données évoluent, les pressions exercées en faveur de la transparence s'intensifient. Aux États-Unis, le récent projet de loi Algorithmic Accountability Act of 2019 en est l'un des résultats<sup>2</sup>. Pour gagner la confiance des clients et des organismes de réglementation, – et répondre aux exigences de leur conseil d'administration quant à la protection des renseignements de leurs clients – les entreprises sont censées énoncer des politiques qui, en plus d'être transparentes et clairement formulées, doivent prescrire des normes éthiques en matière de collecte, d'utilisation et d'analyse des renseignements personnels.

Ces nouvelles politiques doivent aller au-delà des efforts déployés dans le passé – par exemple, des modalités et des avis de confidentialité interminables, qui ne sont généralement pas lus – et faire appel à de nouveaux mécanismes tels que des interventions actives et rapides ou des

demandes de consentement ponctuelles, qui permettent aux clients de savoir précisément en quoi consistent les documents qu'ils signent. En d'autres termes, les entreprises doivent s'efforcer d'obtenir un consentement explicite.

Les entreprises sont appelées à repenser la manière dont elles communiquent ce type d'information. Dans de nombreux cas, de nouveaux cadres et contrôles doivent être établis pour hiérarchiser le processus décisionnel éthique – peut-être par le recours à des conseils d'examen éthique indépendants ou l'exécution d'évaluations des biais algorithmiques. Les organisations doivent également envisager prudemment la manière d'intégrer l'élément humain dans les solutions d'IA et être en mesure de justifier les cas dans lesquels des possibilités d'apprentissage non supervisé sont acceptables.



### Culture organisationnelle

La création de valeur à partir de données n'est pas instantanée. Pour que cela soit possible, l'entreprise doit obtenir un appui sans réserve de la direction et des gammes de services. Cela signifie que tout le personnel, des TI au marketing, doit réinventer les méthodes de collecte, de communication, de normalisation et d'utilisation des données.

Cela signifie que les équipes de gestion des risques – y compris les responsables de la sécurité des données, de la confidentialité et de l'audit interne – doivent mettre l'entreprise au défi de réfléchir dans un esprit critique à ce qu'elle tente d'accomplir avec ses données.

Cela signifie aussi que différentes parties prenantes de l'entreprise, par exemple le chef de la gestion des risques, le chef des finances, le chef de l'information, le chef des données, le chef de la confidentialité et le chef de la sécurité de l'information, de même que les groupes des services juridiques et de la conformité doivent collaborer pour :



1. Adopter des architectures des données, des structures de propriété et des processus nouveaux
2. Enchâsser des contrôles internes efficaces dans les processus et les technologies de l'organisation pour mieux protéger les principaux actifs informationnels
3. Comprendre et, en définitive, opérationnaliser l'importance cruciale de la confidentialité et de la sécurité des données
4. Apprendre à valoriser la transparence et l'éthique
5. Être au fait des risques et des avantages de l'utilisation des technologies émergentes telles que l'IA

Ce type d'adhésion n'offre pas juste aux organisations l'occasion de miser sur l'actif que représentent les données : il garantit aussi que les intérêts des clients sont adéquatement protégés.

Les entreprises doivent en outre réagir à la transformation du contexte des données. Plutôt que de réagir à des tendances technologiques et réglementaires émergentes, elles doivent adopter une attitude proactive en investissant plus massivement dans l'innovation et en veillant à ce que les investissements cadrent avec leurs objectifs stratégiques de base. Les conseils d'administration doivent diligemment exercer des pressions pour que les exigences en matière de transparence, de confidentialité et de sécurité soient respectées; la direction doit apprendre à adapter ses pratiques décisionnelles pour intégrer de nouvelles utilisations des données.

Tous ces changements nécessiteront une transformation culturelle généralisée et la volonté de repenser les méthodes de travail traditionnelles. Une stratégie claire de gestion du changement et une approche proactive des perturbations s'imposent.



## Établir une solide stratégie pour dégager des perspectives des données

Ayant acquis une solide compréhension des défis que réserve l'avenir, les organisations sont prêtes à concevoir une stratégie visant à dégager des perspectives, qui servira à la fois à guider l'établissement d'objectifs en matière de données et à prévenir les obstacles potentiels. Cette stratégie aura une portée étendue et rendra compte de la vision et des objectifs de l'entreprise en ce qui concerne l'exploitation de la valeur des données et, en parallèle, leur arrimage à la stratégie d'affaires générale.

Le parcours sera long, semé d'embûches et totalement imprévisible. C'est pourquoi la stratégie doit être suffisamment précise pour que l'organisation garde le cap et soit suffisamment souple pour lui permettre de s'adapter rapidement aux obstacles imprévus qui surgiront.

La stratégie présentera de préférence les caractéristiques suivantes :

- **Fournir un plan clair, fondé sur les risques et dicté par des principes sur la manière de répondre aux besoins informationnels tant courants qu'à venir**

Une stratégie de production de perspectives peut aider votre organisation à gérer les données d'une manière éthique, transparente et crédible en tout temps, en rendant obligatoire le recours à des processus et à des procédures qui prescrivent comment les données peuvent – et ne peuvent pas – être utilisées. Cela réduit les risques et protège les intérêts des clients.

- **Arrimer cette stratégie à la vision, aux objectifs et à la stratégie d'entreprise**

Tout besoin en données et toute solution qui s'y rapporte devraient en définitive faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels et être générateurs de valeur.

- **Se prêter à une gouvernance conjointe des données**

Chaque partie prenante doit rendre compte de la manière dont les données sont utilisées, analysées et gérées. Une stratégie de gouvernance conjointe assure que la responsabilité s'étend au-delà des groupes opérationnels cloisonnés pour englober l'organisation dans son ensemble.

- **Atténuer les risques liés aux données**

Les risques recèlent la capacité de stimuler le rendement, mais seulement s'ils sont abordés stratégiquement. Pour exploiter pleinement la valeur

de la stratégie visant à dégager des perspectives, l'organisation doit prendre des mesures pour classer ses données afin de déterminer leur importance relative, de protéger l'actif informationnel primordial (c.-à-d. les données les plus précieuses) et d'intégrer des contrôles sans faille pour protéger efficacement les données.

- **Encourager un engagement à l'échelle de l'entreprise envers les résultats escomptés**

Pour abolir le cloisonnement de la pensée et atteindre des objectifs informationnels globaux, la collaboration au sein de l'organisation et une équipe centralisée sont nécessaires pour orienter la mission de l'entreprise. Cette équipe assurera l'exécution de la stratégie visant à dégager des perspectives et la définition des rôles et des responsabilités des autres équipes, et fera office de ressource pour répondre aux questions, résoudre les problèmes liés aux données et saisir les occasions.

- **Positionner l'organisation pour l'avenir**

Dans cette optique, les perturbations et l'innovation devraient être intégrées dans la conception de la stratégie visant à dégager des perspectives. Par exemple, vous pouvez, s'il y a lieu, intégrer des cas d'utilisation pour la mise en œuvre de solutions technologiques nouvelles et révolutionnaires, comme l'IA, le nuage, les lacs de données, la chaîne de blocs et d'autres encore.

- **Prévoir un modèle de gouvernance, la structure du BGP et une fonction indépendante de surveillance des risques pour faciliter l'exécution de la stratégie**

Ce modèle devrait tenir compte des moyens à prendre pour encourager

et soutenir la collaboration avec les principales parties prenantes d'autres secteurs fonctionnels, coopérer avec des tiers et prendre des décisions quant aux nouveaux rôles afin de faciliter l'exécution de la stratégie. Certaines organisations ont commencé à nommer des responsables de l'éthique pour soutenir la gouvernance et la surveillance, et pour prendre part aux décisions de la haute direction et à celles du conseil d'administration.

- **Établir un modèle d'exploitation de l'IA**

Ce modèle devrait contribuer à orienter une approche uniforme de l'adoption de l'IA en fixant des cibles, en établissant des processus et en assurant l'harmonisation avec des objectifs de base dans la stratégie relative aux données.

- **Décrire le mode d'accès aux données et la manière dont elles seront communiquées à des tiers**

L'établissement d'un écosystème de données par un tiers constitue un excellent moyen de rehausser la valeur pour le client et d'obtenir des points de vue supplémentaires pour l'entreprise; il suffit de penser au système bancaire ouvert et au modèle de mobilisation communautaire (aussi appelé HUB) dans les services de police pour en trouver des exemples. Pour être efficace dans les milieux d'affaires d'aujourd'hui, l'écosystème des données doit à la fois sauvegarder le droit individuel à la vie privée et assurer la sécurité des données.



## La voie de l'avenir

Il est indéniable que l'évolution des données redéfinit radicalement le monde des affaires. Maintenant que les capacités d'analyse et de traitement des données rattrapent notre capacité de collecte, nul ne sait ce que réserve l'avenir. Pour saisir les nouvelles possibilités qui se présentent, il est essentiel de reconsidérer lucidement la manière dont les données sont considérées et utilisées du point de vue des objectifs organisationnels. Et cela nécessite l'établissement d'une stratégie en vue de dégager des perspectives des données.

Le parcours de chaque organisation sera unique et chaque stratégie visant à dégager des perspectives des données peut sembler très différente des autres. Si votre organisation s'est déjà dotée d'une stratégie, le moment est peut-être opportun d'agir dans des domaines précis et de remanier les volets qui nécessitent peut-être des correctifs. Si votre entreprise commence tout juste à esquisser une stratégie, il serait bon de vous assurer que vous êtes en bonne position pour l'exécuter.

Quelle que soit l'étape de votre parcours, suivez la feuille de route que vous avez dressée pour orienter le processus d'exécution et évaluer votre avancement afin d'avoir la certitude d'optimiser la valeur tirée de vos données.

## Personnes-ressources

### Beth Dewitt

Associée, leader Protection des données et vie privée  
Conseils en gestion des risques  
416-643-8223  
bdewitt@deloitte.ca

### Stephanie Davis

Directrice, Protection des données et vie privée  
Conseils en gestion des risques  
416-874-4403  
stephadavis@deloitte.ca

### Nira Sivakumar

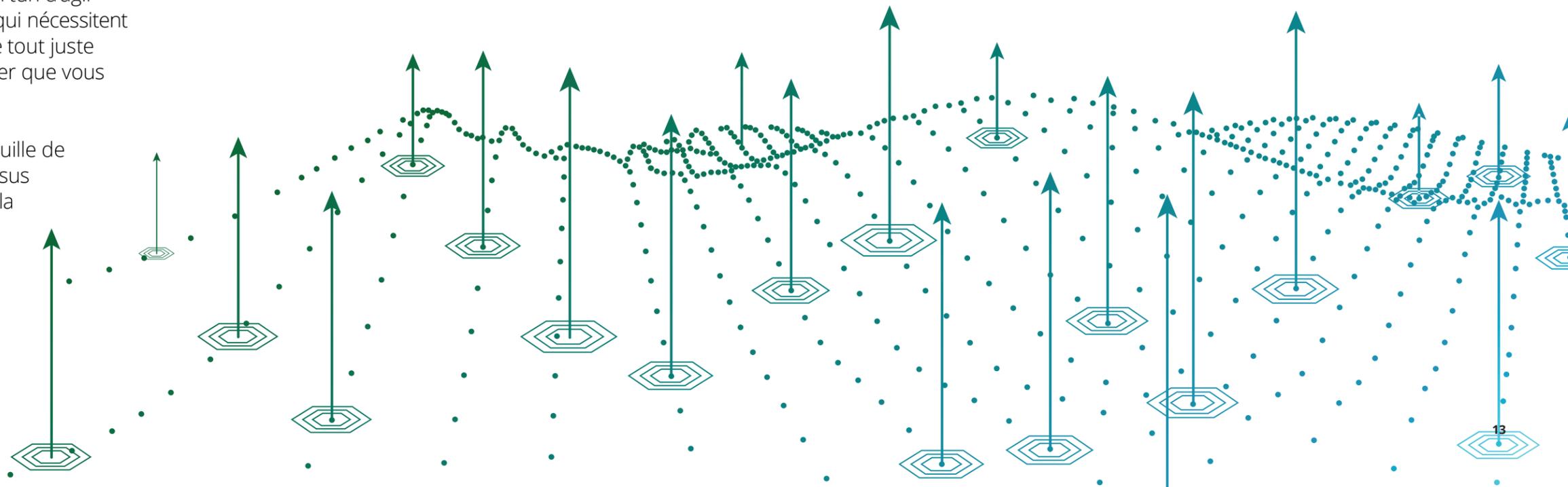
Associée, leader de la stratégie d'IA  
Omnia AI  
416-867-8141  
nsivakumar@deloitte.ca

### Preeti Shivpuri

Directrice principale, Stratégie d'IA  
Omnia AI  
416-874-3385  
pshivpuri@deloitte.ca

### Bilal Khan

Associé directeur  
Deloitte Data  
416-354-1295  
bikhan@deloitte.ca



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

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale 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, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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 obtenir 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).

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 19-6268T