





Introduction	04
Tendance 1	06
Tendance 2	08
Tendance 3	10
Tendance 4	12
Tendance 5	14
Contacts	16

Franchir les étapes de maturité de l'analytique : les retombées potentielles

Étant donné le rythme phénoménal des progrès réalisés à l'égard des fonctions d'analytique avancée, il n'est pas étonnant que les organisations de toutes les tailles et de tous les secteurs aient déjà commencé à miser sur le potentiel que recèle la prise de décisions fondées sur les données. En prenant des mesures pour gagner en maturité et devenir des organisations orientées sur l'information, elles réalisent des investissements technologiques importants et explorent un éventail de technologies exponentielles, telles que l'intelligence artificielle et l'informatique cognitive.

Or, l'empressement de tirer son épingle du jeu dans ce domaine doit être tempéré par un engagement soutenu envers les éléments fondamentaux. Les organisations qui omettent de préparer le terrain – en définissant des cas d'utilisation de l'analytique, en mettant en place les capacités d'analytique appropriées et en adoptant les cadres de gouvernance en

vue de l'utilisation éthique des données – n'obtiennent pas le rendement escompté sur leur investissement. En revanche, les organisations qui prennent le temps de jeter des bases efficaces seront en mesure d'acquérir de la maturité à un rythme accéléré en appliquant les leçons tirées de situations antérieures pour orienter leurs plans d'action à venir.

Pour vous aider à atteindre cet équilibre, Deloitte a dégagé **les cinq principales tendances en analytique** que les organisations devraient surveiller – et envisager d'adopter – au cours de la prochaine année.

- 1 La définition de cas d'utilisation oriente les investissements en analytique
- 2 La réussite de l'analytique repose sur la mise en place des bonnes capacités
- 3 La confidentialité et la sécurité : des fonctions de première ligne
- 4 L'utilisation pratique de l'intelligence artificielle
- 5 L'économie comportementale offre une perspective analytique

Tendance 1

La définition de cas d'utilisation oriente les investissements en analytique



Obstacle à la maturité

Afin de suivre le rythme de la transformation massive qu'a entraînée l'ère numérique, les organisations ont investi massivement pour renforcer leurs capacités d'analytique, qu'il s'agisse de mettre en place des infrastructures technologiques haut de gamme ou d'organiser leurs quantités phénoménales de données structurées et non structurées. Mais trop souvent, les organisations ont de la difficulté à tirer un rendement efficace sur ces investissements, ce qui amène des remises en question. Même si les entreprises comprennent la nécessité de promouvoir une culture de prise de décisions fondées sur les données, elles ont du mal à justifier les avantages d'affaires dont elles se doteraient en franchissant les étapes de maturité de l'analytique.



Corrélation entre les investissements et les retombées

Il devient essentiel d'établir plus efficacement la corrélation entre les investissements analytiques et l'incidence mesurable sur les états financiers. Au lieu de supposer que les capacités d'analytique des données procureront des avantages d'office, on a de plus en plus tendance à concevoir des cas d'utilisation qui visent à démontrer l'incidence sur les indicateurs de rendement clés (IRC) définis, ce qui est susceptible de se traduire par des améliorations à l'état des résultats, aux bilans et aux états des flux de trésorerie de l'entreprise. En somme, les organisations doivent être en mesure d'établir clairement le lien entre leurs investissements en analytique et des résultats d'affaires précis, tels que l'acquisition de nouveaux clients, l'accroissement de la valeur ou de la fidélisation des clients existants, l'efficacité accrue des interactions avec les clients, une hausse de productivité de l'entreprise, l'accélération du développement de produits et la rationalisation des chaînes d'approvisionnement, entre autres.



Équilibre entre le risque et les avantages

Après avoir omis de mettre en place des cadres efficaces pour évaluer l'incidence des cas d'utilisation de l'analytique, certaines organisations ont commencé à remettre en question le bien-fondé des investissements soutenus dans les données et les technologies. C'est une grave erreur. Compte tenu des perturbations du contexte commercial actuel, les organisations ne peuvent tout simplement pas se permettre de prendre du retard dans leur capacité de générer et d'exploiter les perspectives que promet l'analytique des données. En établissant une corrélation entre les investissements en analytique et des résultats mesurables, les organisations peuvent expliquer plus clairement la valeur découlant de chaque cas d'utilisation de l'analytique et être en bonne posture pour prendre des décisions d'investissement plus avisées sur le plan des risques.

Tendance 2

La réussite de l'analytique repose sur la mise en place des bonnes capacités

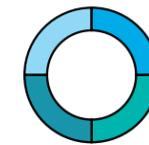
Pourquoi la dimension humaine est-elle importante?

Dans leur cheminement en vue de devenir des organisations orientées sur l'information, qui transforment l'analytique en capacité clé en favorisant une culture de prise de décisions fondées sur les données, les entreprises ont de plus en plus tendance à prendre un engagement conscient envers la création de capacités d'analytique avancée. Outre l'élaboration de cas

d'utilisation réels qui correspondent à des objectifs d'affaires définis, cela consiste à créer des équipes hybrides réunissant des personnes dotées d'un savoir-faire technique et des personnes dotées d'un sens des affaires ainsi que des agents du changement chevronnés. Les organisations doivent également être prêtes à revoir leurs modèles de capital humain.

Accent sur quatre leviers

Lorsqu'il s'agit de créer des capacités d'analytique, il y a quatre principaux leviers à actionner :



Une méthode itérative

Les organisations doivent comprendre que la mise en place de capacités d'analytique n'est pas une démarche linéaire et progressive. Il s'agit plutôt d'un processus itératif qui nécessite une attention constante. Tandis que les organisations peaufinent leur approche à l'égard du leadership, des modèles d'exploitation, des talents et de la culture, elles tirent parti des leçons apprises, ce qui leur permet de récolter les fruits des décisions judicieuses qu'elles ont prises par le passé, de générer une valeur accrue et d'accélérer les gains à mesure qu'elles franchissent les étapes de maturité de l'analytique.



Leadership

Choisissez des cadres responsables qui ont un savoir-faire en matière de transformation, qui peuvent faire figure d'exemples et qui proviennent de fonctions clés favorisant la croissance et la rentabilité. Ne désignez pas un responsable qui dirige un centre de coûts, car il n'aura ni la crédibilité ni l'effet de mobilisation qu'il faut pour susciter le changement de mentalité et de culture nécessaire.



Modèle opérationnel

Tirez le meilleur parti de vos rares talents en analytique. Aux premières étapes de maturité, réunissez les talents dispersés au sein d'une communauté ou d'un centre d'excellence, ou habilitiez votre groupe le plus avancé en analytique à diriger et à parrainer l'analytique.



Perfectionnement des talents et des capacités

Dans les efforts qu'elles déploient pour attirer et fidéliser les meilleurs éléments en analytique, les organisations doivent adopter une approche en deux volets, soit à l'interne avec les secteurs pour créer des équipes hybrides, et à l'externe auprès des partenaires afin d'accélérer les retombées et éviter d'avoir à investir pendant des années.



Culture et gestion du changement

Du point de vue culturel, les organisations orientées sur l'information doivent agir de façon stratégique en démontrant une volonté de remettre en question les normes de l'entreprise, et faire preuve d'audace sur le plan tactique en élaborant des cas d'utilisation pratiques plutôt que de mener des expériences scientifiques.

Tendance 3

La confidentialité et la sécurité : des fonctions de première ligne



Le droit par rapport à l'éthique

Tandis que l'internet des objets devient monnaie courante, les organisations ont accès à un éventail croissant de données provenant non seulement des transactions en ligne et mobiles, mais aussi de sources non traditionnelles telles que les capteurs intégrés aux drones, aux technologies prêt à porter et à de nombreux appareils intelligents. Toutefois, les lois qui protègent la façon dont cette information peut être utilisée n'évoluent pas nécessairement au même rythme que les attentes des clients. Selon une étude récente de Deloitte sur l'utilisation éthique des données, les clients ne passent pas beaucoup de temps à réfléchir à la façon dont leurs données sont utilisées. En fait, la plupart des gens sont très peu au courant de leurs droits liés à la protection de la vie privée. Au Canada, cela signifie une confiance potentiellement injustifiée envers les grandes institutions, telles que les gouvernements et les banques. Quoi qu'il en soit, les Canadiens ont des opinions tranchées sur ce qui constitue une mauvaise utilisation des données; en effet, 90 % d'entre eux affirment qu'ils mettraient fin à leur relation avec des entreprises qui utilisent les données de façon contraire à l'éthique. Soulignons que les organisations n'ont pas besoin d'enfreindre la loi pour dépasser les bornes.



Payer le prix

Il a amplement été démontré que le coût d'acquisition d'un nouveau client est considérablement plus élevé que celui de conserver un client existant. Les organisations qui perdent des clients à la suite d'un manquement à l'éthique subissent d'importantes conséquences financières. La difficulté est de cerner ce qui constitue une utilisation des données contraire à l'éthique, surtout que la notion d'éthique varie d'un territoire à l'autre, et selon les cultures et les climats politiques. En Amérique du Nord, par exemple, le consommateur moyen est à l'aise de fournir davantage de données personnelles aux organisations en échange d'un avantage défini, tel qu'un rabais sur un produit ou des coupons. Il n'en va pas de même pour l'Allemagne et le Japon. Afin de conserver une longueur d'avance, les organisations de premier plan ont établi des centres nerveux pour surveiller les changements d'opinion des consommateurs à l'échelle mondiale.



Un impératif d'affaires

Cette tendance s'accéléra à mesure que les organisations s'efforcent d'éviter de nuire à l'expérience client et de subir, du coup, des dommages financiers et une atteinte à la réputation. Sur la voie de la transformation en une organisation orientée sur l'information, la confidentialité et la sécurité deviendront une fonction de première ligne plutôt que d'être simplement une question de conformité. Les organisations devront adopter des lignes directrices, des processus et des structures de gouvernance pour gérer la façon dont les données sont stockées et utilisées. Elles devront intégrer dans le tissu même de l'organisation une culture de protection des renseignements confidentiels, de sécurité et d'utilisation éthique des données, et veiller à ce que celle-ci influence la conception des produits et services, les comportements des employés et les valeurs de l'entreprise. En définitive, cet objectif de numérisation ne peut être atteint que si les consommateurs sont convaincus que les organisations traiteront leurs renseignements personnels de manière respectueuse.

Tendance 4

L'utilisation pratique de l'intelligence artificielle



En quête de sens

En l'absence de définitions établies sur le marché, il est difficile pour les organisations de faire la différence entre les diverses fonctions d'analytique avancée. Des termes comme intelligence artificielle, technologie cognitive, apprentissage automatique et traitement du langage naturel sont souvent utilisés de manière interchangeable, et la confusion qui en résulte devient un obstacle pour les organisations désireuses de comprendre la façon dont ces notions

s'appliquent dans le monde réel. Pour surmonter cette difficulté, il convient de songer à l'intelligence artificielle comme un terme générique qui englobe plusieurs capacités. Ce qui est vraiment révolutionnaire, c'est qu'on a aujourd'hui la capacité de combiner ces technologies sous forme de variantes nouvelles et encore plus avant-gardistes.



Applications réelles

Alors que l'intelligence artificielle et les technologies cognitives peuvent être perçues comme une vision idéalisée de l'avenir, ces technologies commencent déjà à créer de la valeur lorsqu'elles sont destinées à des tâches plus précises et pratiques. Par exemple, à l'aide d'une technologie cognitive, les agents numériques – qui peuvent comprendre, raisonner et apprendre – émulent les interactions humaines. Ces agents numériques peuvent tenir des conversations en langage naturel, comprendre le but d'un appel, effectuer une vaste gamme de transactions (du service à la clientèle à la résolution des problèmes de TI, en passant par le soutien administratif) et tirer des leçons de chaque interaction afin d'améliorer les interactions futures. En plus d'offrir des niveaux de service constants, ces agents cognitifs ont reçu une formation complète, sont toujours actifs et permettent aux organisations non seulement de conserver, mais aussi d'accroître leur savoir institutionnel.

Les technologies cognitives constituent aussi un excellent moyen d'analyser des millions d'ensembles de données, y compris des données non structurées telles que des photos, des images diagnostiques ou des fichiers PDF. Grâce à une puissance de calcul qu'aucun humain ne peut égaler, ces technologies peuvent prendre en charge un large éventail de tâches répétitives à grand volume afin de simplifier, d'accélérer et d'automatiser des processus analytiques complexes. Quant à l'apprentissage automatique, il permet d'analyser les habitudes d'utilisation en vue d'obtenir des résultats précis. Citons à titre d'exemple un logiciel de cartographie qui effectue un suivi des habitudes de conduite et formule des recommandations permettant d'éviter les bouchons de circulation, ou les thermostats intelligents qui règlent la température en fonction des habitudes d'utilisation antérieures.



Définition des avantages

Au fil de l'évolution des capacités d'analytique avancées, l'avantage concurrentiel qu'elles confèrent évoluera au même rythme. Par contre, pour en récolter les fruits, les organisations devront élaborer des cas d'utilisation concrets et définir les avantages prévus qui sont liés à leur adoption. Mais des inquiétudes persistent, particulièrement en ce qui a trait au risque de susciter d'importantes pertes d'emploi. Ce qu'il faut comprendre, c'est que la plupart de ces technologies viennent renforcer le talent humain plutôt que de le

remplacer. Leur arrivée annonce la création de catégories d'emploi inédites qui sont susceptibles d'attirer une nouvelle génération de travailleurs. Comme dans toute révolution, les effets ne se sont pas encore tous fait sentir. Cependant, une chose semble très claire : l'intelligence artificielle va profondément transformer les façons dont les organisations travaillent, exécutent des projets et fonctionnent à un niveau fondamental. Aussi, les organisations qui ne suivent pas le rythme risquent d'être dépassées.

Tendance 5

L'économie comportementale offre une perspective analytique



Point de vue irrationnel et faussé

La tendance à offrir des expériences clients individuelles et personnalisées n'a rien de nouveau; par contre, la capacité organisationnelle qui permet d'atteindre cet objectif insaisissable s'accroît grâce à l'application de l'économie comportementale. Dans l'économie traditionnelle, on présumait que les gens prenaient des décisions complexes de manière rationnelle et sans parti pris. Par contre, au cours des dernières décennies, il est devenu évident que les gens s'écartent régulièrement du modèle rationnel lorsqu'ils prennent des décisions et, qu'en fait, ils affichent systématiquement des partis pris comportementaux. Les organisations qui comprennent ces partis pris sont mieux outillées pour résoudre le problème du « dernier kilomètre », soit de décider comment agir en fonction des perspectives que dégage l'apprentissage automatique. Par exemple, l'économie comportementale jouera un rôle primordial pour les organisations qui souhaitent adapter les communications à la mentalité de leurs clients ou mettre en place un processus d'itération rapide pour comprendre le meilleur moment d'intervenir et le type d'intervention.



Un coup de pouce aux résultats

Bien que l'économie comportementale soit encore embryonnaire au Canada, elle est déjà utilisée aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les percepteurs d'impôts y font appel pour modifier la façon dont ils communiquent avec les citoyens afin d'accroître les versements d'impôt et la conformité fiscale. De même, en modifiant la façon dont elles structurent leurs gammes de produits, les organisations qui proposent des produits financiers complexes ont pu changer certaines habitudes d'achat et réactions de leurs clients. Soulignons que la façon dont les organisations conçoivent leurs offres ou présentent des choix a une incidence considérable sur le résultat d'une transaction. En fait, on peut souvent constater d'importantes réactions comportementales simplement en apportant de légères modifications architecturales. Bon nombre de ces petites interventions, ou « coups de pouce », ont déjà été mises à l'essai et utilisées pour aider les organisations à atteindre une variété d'objectifs, de la diffusion de messages de marketing personnalisés à la réduction des abandons durant le parcours d'achat des clients.



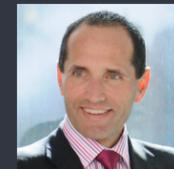
Une approche prudente

Même si l'économie comportementale a déjà un effet de transformation sur la façon dont on prend des mesures à partir des perspectives d'analytique, les organisations doivent faire attention à la façon dont elles utilisent cette approche. D'un côté, comme les attentes des clients continuent de croître, les organisations doivent raffiner leurs méthodes en vue d'offrir des expériences plus immédiates, pratiques et personnalisées en matière de services. Inversement, les organisations pourraient voir leur réputation entachée, et même subir des dommages financiers, si les clients ont l'impression que leurs processus décisionnels sont manipulés. Aussi, il est essentiel d'adopter de solides pratiques de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation et à l'application de l'économie comportementale.



Pour discuter de l'incidence que les tendances émergentes en analytique peuvent avoir sur votre organisation, communiquez avec les Services d'analytique de Deloitte deloitteanalytics@deloitte.ca

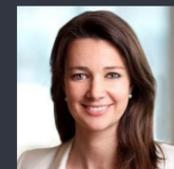
Remerciements :



Anthony Viel
Associé directeur
Conseils financiers
+1 416 874 3304
anviel@deloitte.ca



Ian Scott
Associé,
Analytique et modélisation
+1 416 775 7180
iscott@deloitte.ca



Audrey Ancion
Directrice Principale
Analytique et modélisation
+1 416 775 8884
aancion@deloitte.ca

Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos

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

© Deloitte LLP and affiliated entities.