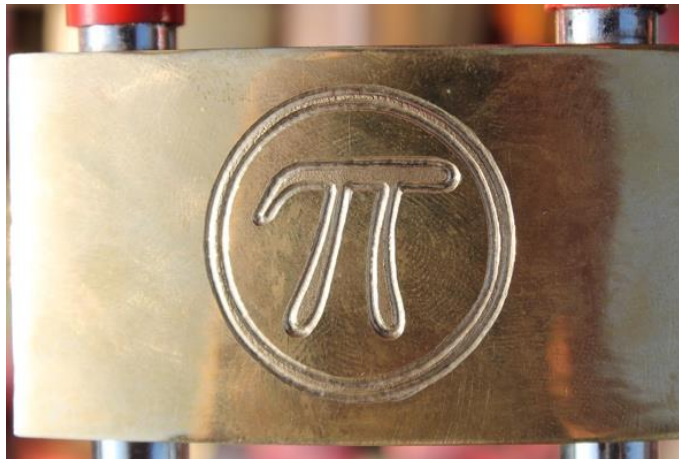


Exploiter le potentiel de vos données

Contact : [Gauthier Labalette](#)

La digitalisation de l'économie a provoqué un déferlement de données. Depuis toujours, les organisations ont dû gérer un flux d'information. Mais, pour les multinationales comme pour les PME, le terrain de jeu a désormais changé d'échelle. Ce changement est facteur d'enthousiasme, mais aussi de frustration et d'angoisse.

Nous fournissons ici une approche permettant aux organisations d'évaluer leur gestion de leurs données et la qualité de leur dispositif analytique. Cette analyse leur permettra de cristalliser leur stratégie Data et d'optimiser leurs choix d'investissement.



Il existe bien sûr des cas d'usage très divers, quant à l'utilisation des données. Pour simplifier, nous identifierons ici trois principaux emplois. Les entreprises ou collectivités peuvent évaluer leur maturité, sur ces trois dimensions, à savoir produire de l'information, aider à la prise de décision et faire des données un avantage compétitif.

Produire de l'information

« On ne gère bien que ce que l'on mesure ». Cet axiome peut difficilement être contesté et justifie l'investissement dans des bases de données toujours plus extensibles, des dispositifs de suivi toujours plus fins et des outils de visualisation toujours plus sophistiqués.

Au quotidien, cet investissement est très rentable, à la lumière du volume de questions qui sont posées ... et auxquelles une réponse est apportée. « Pourquoi n'avons-nous pas atteint le budget le mois dernier ? », « Quel a été le trafic mobile de notre site hier ? », « Sommes-nous sûrs que nos cohortes d'utilisateurs sont aussi engagées que les plus anciennes ».

Répondre à ce type de questions sera toujours au cœur des attentes des dirigeants. Par conséquent, de nombreuses équipes analytiques consacrent une grande partie de leur énergie à dénicher les bonnes réponses et construire les dispositifs de suivi nécessaires. Il faut dire que le champ d'investigation est maintenant proche de l'infini et que des outils permettent de construire des cockpits de plus en plus sophistiqués. Le terrain de jeu est également plus diversifié, et contient plus de matière première. Si les analystes avaient tendance à manipuler des chiffres, ils peuvent désormais se nourrir de mots, d'images, de sons, ...

Bien sûr, utiliser des ressources analytiques pour produire de l'information est un excellent investissement. En effet, comment construire une stratégie sans connaissance ? Comment savoir si une entreprise est en bonne

marche sans compas ? Comment prévenir des vents contraires, si les signaux d’alerte ne peuvent pas être identifiés ?

Mais, cette « course à la connaissance » pose question et présente des limites. La sagesse populaire rappelle que « beaucoup d’erreurs ne viennent pas d’une mauvaise réponse à une bonne question, mais d’une bonne réponse à une mauvaise question ». La profusion d’informations disponibles accroît ainsi le risque de distraction associé aux « mauvaises questions ». C’est pourquoi il est essentiel de déterminer clairement quels sont les critères de réussite et d’imposer une liste restreinte d’indicateurs clés. Sans quoi, il est facile de se noyer dans le magma d’informations disponibles. Un autre risque est de trop se concentrer sur ses propres données, et de mettre au second plan la perspective externe. Réaliser des analyses ciselées à partir de ses données est une chose magnifique. Les mettre en rapport avec son écosystème (concurrents, clients) ne doit pas être oublié.

Aider à la prise de décision

Le deuxième niveau consiste à utiliser les données pour instruire des choix. Les entreprises ont toujours devant elles un vaste horizon d’idées et d’actions potentielles. Malheureusement, elles ne sont pas toujours capables d’anticiper et de suivre leur impact. La transformation numérique change en théorie la donne, en démultipliant les possibilités de suivi. A titre d’exemple, l’intégralité du parcours client peut maintenant être appréhendé. Et, traduire le comportement d’un client en une simple équation semble devenir un fantasme atteignable.

Dans certains cas, il est possible de mettre en place un dispositif de test propre et rigoureux, qui fournira des résultats incontestables. Ainsi, tout projet faisant l’objet d’un *A/B testing* sera évalué avec un grand niveau de rigueur. Cela fonctionne très bien pour certaines initiatives marketing ou certains projets liés à l’expérience client : Cet email fonctionne-t-il bien ? Cette nouvelle page améliore-t-elle la conversion ? Malheureusement, cela ne s’applique pas à tous les investissements.

Au-delà de bien paramétrer le dispositif de suivi, les entreprises rencontreront trois principaux défis.

- *Incrémentalité*. Il est relativement aisé de mettre en évidence l’impact d’investissements digitaux. Cela génère un impact significatif pour l’activité et le coût est connu. Mais, la difficulté sera toujours d’évaluer avec certitude l’incrémentalité, c’est-à-dire la part d’activité qui n’aurait pas eu lieu en l’absence d’investissement. Le reste sera de la cannibalisation.
- *Attribution*. Les entreprises utilisent de nombreux canaux de manière simultanée : marketing direct, investissements digitaux, publicités TV traditionnelles, campagnes de presse. Dans ces conditions, comment appréhender l’impact exact d’un seul facteur ?
- *Long-terme*. De nombreuses entreprises visent à changer les comportements. Dès lors, elles évalueront leur succès sur la base d’une série d’actions et sur un horizon de temps suffisamment significatif, ce qui rend le « protocole de mesure » beaucoup plus complexe.

Dans la plupart des cas, retranscrire une décision en une équation exacte sera malheureusement chose impossible. Pour gérer au mieux les attentes, nous recommandons de rassembler l’information disponible et de la synthétiser, en mettant en avant la probabilité de réussite d’un investissement. Quelles sont les « preuves » de succès ou d’échec ? Quelles sont les hypothèses sous-jacentes ? Quel est leur niveau de solidité ? L’équipe analytique fournira une recommandation sur ce que les données disent et ne disent pas. Les dirigeants pourront alors prendre leur décision, sur la base des faits, des données et de leur intuition.

Faire des données un avantage compétitif

Les données peuvent devenir un centre de profit. Construire une stratégie de croissance reposant sur les données est bien sûr l’objectif ultime de toute organisation ayant des ambitions. Ce postulat semble a priori très consensuel. Mais de nombreuses entreprises continuent à appréhender le sujet Data uniquement sous un prisme informatique,

juridique ou financier. Et bien sûr, cela a des conséquences en termes de choix des priorités et d'organisation. La route à parcourir est encore longue pour changer les mentalités.

Pour être honnête, il faut reconnaître que certains secteurs ont depuis toujours excellé dans l'utilisation des données. Par exemple, l'industrie pharmaceutique a toujours utilisé des techniques statistiques de pointe pour évaluer l'effet de nouveaux médicaments. Le principe même de l'assurance est d'optimiser le calcul des primes. Et, les banques ont développé des algorithmes sophistiqués pour identifier les fraudeurs. Toutes ces activités ont en commun d'appartenir au cœur de métier de ces secteurs. Aujourd'hui, l'émergence de nouveaux usages, de nouveaux canaux et de nouveaux outils démultiplie les cas d'usage.

Un dispositif analytique peut influencer le compte de résultat de deux manières : en réduisant les coûts ou en contribuant à des revenus supplémentaires. L'optimisation de ressources, c'est quand des communications sont mieux ciblées et ne spamment plus toute la base clients, quand des distributeurs optimisent leur stock de produits périssables et réduisent leurs déchets ou quand l'expérience client est si parfaite qu'il n'existe plus aucune raison de contacter le service clients. L'utilisation des données peut aussi contribuer en espèces sonnantes et trébuchantes. Il y a une multitude d'exemples qui illustrent cette nouvelle frontière. Des données retracent fidèlement nos goûts, nos habitudes, nos préférences, ce qui peut être mis à profit pour offrir un meilleur service à un meilleur prix. Les algorithmes de recommandation sont devenus des leviers d'engagement et de vente croisée extrêmement efficaces. Les partenariats entre entreprises sont également nourris par des considérations liées aux données. Des bases de clientèle complémentaires permettent en effet de générer des ventes incrémentales.

Mais, il est parfois difficile d'obtenir des résultats significatifs.

La dernière élection présidentielle américaine en est une excellente illustration. Les deux camps ont disposé d'un trésor de guerre colossal pour mettre en place des techniques d'analyse de données très sophistiquées. Les démocrates bénéficiaient ainsi d'outils de pointe et du support indirect de multiples entreprises de la Silicon Valley. De nombreux ingénieurs talentueux ont aussi rejoint la campagne démocrate. Toutefois, le succès ne fut pas au rendez-vous. Les outils d'analyse ne réussirent pas à prévoir les résultats et à convaincre les électeurs.

Si l'on se place dans le monde du CRM, il est désormais relativement facile d'identifier des clients susceptibles d'abandonner un service (attrition). Mais, au-delà d'identifier ce segment avec précision, la difficulté sera toujours de trouver le bon levier. Réaliser une segmentation fine n'est que la première étape. Toucher émotionnellement un client requerra toujours un contenu intelligent et créatif.

Enfin, la sophistication ne doit pas être un but en soi. Par exemple, pour la plupart des personnes, il est très difficile de trouver le bon cadeau pour leur conjoint. Un distributeur rencontrera les mêmes problèmes, malgré toutes les données emmagasinées. Mais, utiliser les données différemment, par exemple dans une approche contextuelle, peut avoir un résultat significatif, avec une complexité moindre. Ainsi, mettre en avant soupes et gants dès que la température chute dans une certaine région, a un impact démontré. Cela requiert un outil marketing relativement agile, une certaine utilisation des données (segments et zones géographiques), mais cela reste très simple.

§

En conclusion, les données sont un nouveau carburant à la disposition des entreprises pour construire leur stratégie de croissance. Pour cela, elles doivent considérer le sujet Data dans une perspective de recherche et développement. Elles doivent s'assurer que leurs analystes (ou *data scientists*) sont parfaitement intégrés dans les équipes opérationnelles et ont la liberté de travailler sur des sujets de long-terme, au-delà des requêtes tactiques. Elles doivent aussi accepter l'échec, car il est peu probable que les projets réussissent dès leur première mouture. Enfin, elles ne doivent pas oublier de placer leurs équipes au cœur de cette transformation. Si les machines battent désormais les hommes dans de nombreux domaines, un homme plus une machine battront toujours la machine.