



## **La clé du succès pour se prévaloir de l'atout de l'analytique : votre personnel**

Guide pratique pour bâtir des capacités  
viables en analytique à un rythme accéléré

Les organisations ne peuvent réussir à devenir des organisations orientées sur l'information (OOI) que si elles parviennent à mobiliser le pouvoir de leur personnel.



Transformer vos capacités en analytique de façon significative	06
Leadership	10
Modèle d'exploitation	14
Perfectionnement des talents et des capacités	20
Culture et gestion du changement	24
Une démarche concrète pour constituer des capacités en analytique	30
L'impératif d'agir	32

# Transformer vos capacités en analytique de façon significative

Comment cesser de construire des Ferrari que personne ne conduit

Dans un monde où les changements révolutionnaires sont monnaie courante et où les perturbations sont la norme, les anciennes organisations se rendent compte qu'elles ne peuvent plus concevoir l'analytique comme une fonction marginale. Elles cherchent plutôt à devenir des organisations orientées sur l'information (OOI), qui transforment l'analytique en une fonctionnalité essentielle dans toute l'entreprise en encourageant une culture de la prise de décisions centrée sur des données.

Pourtant, les organisations qui s'emploient exclusivement à attirer des scientifiques des données, à constituer des infrastructures technologiques haut de gamme et à structurer à tout prix leurs mégadonnées ont tôt fait de constater que leurs efforts ne garantissent pas l'efficacité de l'analytique. Elles prennent plutôt conscience qu'elles construisent des Ferrari que personne ne conduit.

En fait, cinq éléments doivent intervenir dans la mise en place d'OOI : la stratégie, le personnel, les processus, les données et la technologie. Le facteur humain représente en général le principal obstacle à surmonter.

En ce qui concerne le personnel, la constitution de capacités en analytique n'est ni linéaire ni cumulative. Il s'agit plutôt d'un processus itératif qui nécessite une attention constante. En faisant preuve d'un engagement ferme, les organisations acquièrent la capacité de mettre à profit les leçons retenues, ce qui leur permet de récolter les fruits des décisions judicieuses qu'elles ont prises dans le passé, de générer une valeur accrue et d'accélérer leurs gains à mesure qu'elles franchissent les étapes de maturité de l'analytique (voir la Figure 1). Résultat : les retombées s'amplifient avec le temps, ce qui habilite les organisations à gérer de plus en plus rapidement des changements profonds et durables.

5 %

Seulement 5 % des organisations canadiennes sondées se perçoivent comme des organisations orientées sur l'information, qui intègrent l'analytique, les données et la logique dans leur processus décisionnel global. Les organisations américaines sont beaucoup plus enclines à se percevoir comme des OOI (17 %).

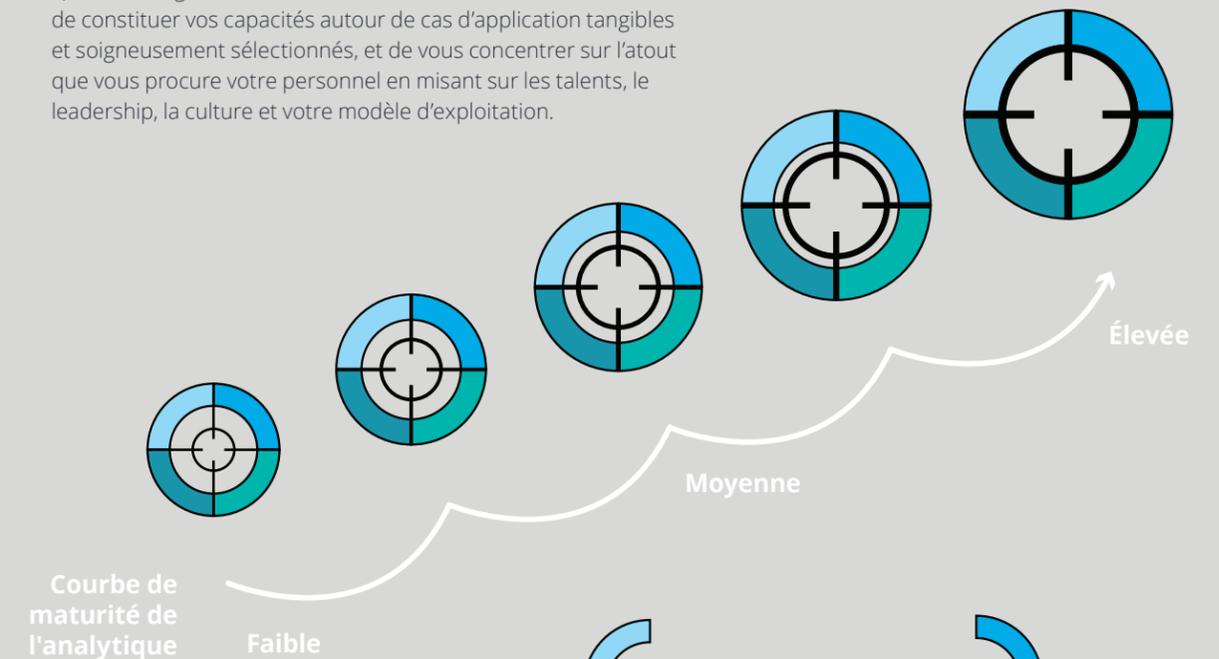
50 %

La moitié des organisations canadiennes en sont au début de leur parcours vers l'adoption de l'analytique. Les organisations américaines sont généralement plus avancées à cet égard.

## Comment bâtir une capacité en analytique

Figure 1

Que votre organisation se situe au niveau 1 ou 5, assurez-vous de constituer vos capacités autour de cas d'application tangibles et soigneusement sélectionnés, et de vous concentrer sur l'atout que vous procure votre personnel en misant sur les talents, le leadership, la culture et votre modèle d'exploitation.



Courbe de maturité de l'analytique

Faible

Moyenne

Élevée



### Leadership

Choisissez des cadres qui ont un savoir-faire en matière de transformation, qui peuvent être des modèles et qui proviennent de fonctions clés privilégiant la croissance et la rentabilité. Les chefs de l'information ne sont pas de bons candidats parce qu'ils ont en général une optique limitée à la de gestion de centres de coûts.



### Perfectionnement des talents et des capacités

Rendez-vous à l'évidence que vous ne pourrez pas recruter à l'extérieur toutes les compétences dont vous aurez besoin. Construisez plutôt un écosystème que vous constituerez à l'interne, en collaboration avec des partenaires de l'extérieur pour accélérer les retombées et éviter d'avoir à investir pendant des années.



### Modèle d'exploitation

Utilisez au mieux vos rares compétences en analytique. Aux premières étapes de la maturation, réunissez les talents dispersés dans un carrefour ou un centre d'excellence, ou habilitez votre groupe le plus avancé en analytique à diriger et à sponsoriser cette fonction.



### Culture et gestion du changement

Faites preuve d'audace sur le plan stratégique en démontrant la volonté de remettre en question les normes de l'entreprise, et faites preuve d'audace sur le plan tactique en élaborant des cas d'utilisation pratiques plutôt que de mener des expériences scientifiques.



### Cas d'application

Validations de principes sur l'analytique ou projets qui apportent des solutions à des problématiques opérationnelles et ont des effets mesurables sur les états financiers.

# 28 attributs

Dans cette étude, Deloitte a présenté 28 attributs fondamentaux de l'analytique et, en effectuant une analyse des corrélations, a pu mesurer dans chaque cas la solidité des relations en ce qui a trait à la maturité perçue de l'analytique.

Nos résultats démontrent que la moitié des 15 principaux points à considérer sont liés au personnel et à la stratégie.

## N° 1

L'attribut dominant est l'existence d'une stratégie en bonne et due forme en matière d'analytique, qui soutient les objectifs des fonctions ou des gammes de services dans l'ensemble de l'entreprise.

## N° 4

L'attribut qui figure au quatrième rang est l'intervention d'un chef des données ou d'un chef de l'analytique qui fait partie du comité de direction, assume ce rôle à temps plein et veille à ce que l'analytique soit exécutée dans une optique intégrant le personnel, les processus, la technologie, les données et la stratégie.

« Comparativement à la production classique de rapports et de tableaux, l'analytique crée dans les organisations un changement de paradigme qui nécessitera l'adoption de nouveaux comportements. Les membres du personnel devront collaborer davantage, de nouveaux processus devront être mis au point, les cadres et les dirigeants devront faire confiance au soutien décisionnel que l'analytique leur procurera. » [Traduction]

– Schrage, 2014; Satell 2014<sup>1</sup>

Certains éléments fondamentaux doivent d'abord être abordés. Au départ, les organisations doivent délibérément concevoir des cas d'application de l'analytique présentant des liens avec des objectifs opérationnels définis et produisant des effets mesurables sur les états financiers. Par-delà le fait que les utilisateurs acquièrent ainsi une compréhension pratique de l'utilisation de l'information générée par l'analytique dans la prise de décisions journalière, cela permet aux organisations de gravir plus rapidement la courbe de la maturité de l'analytique et d'avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents.

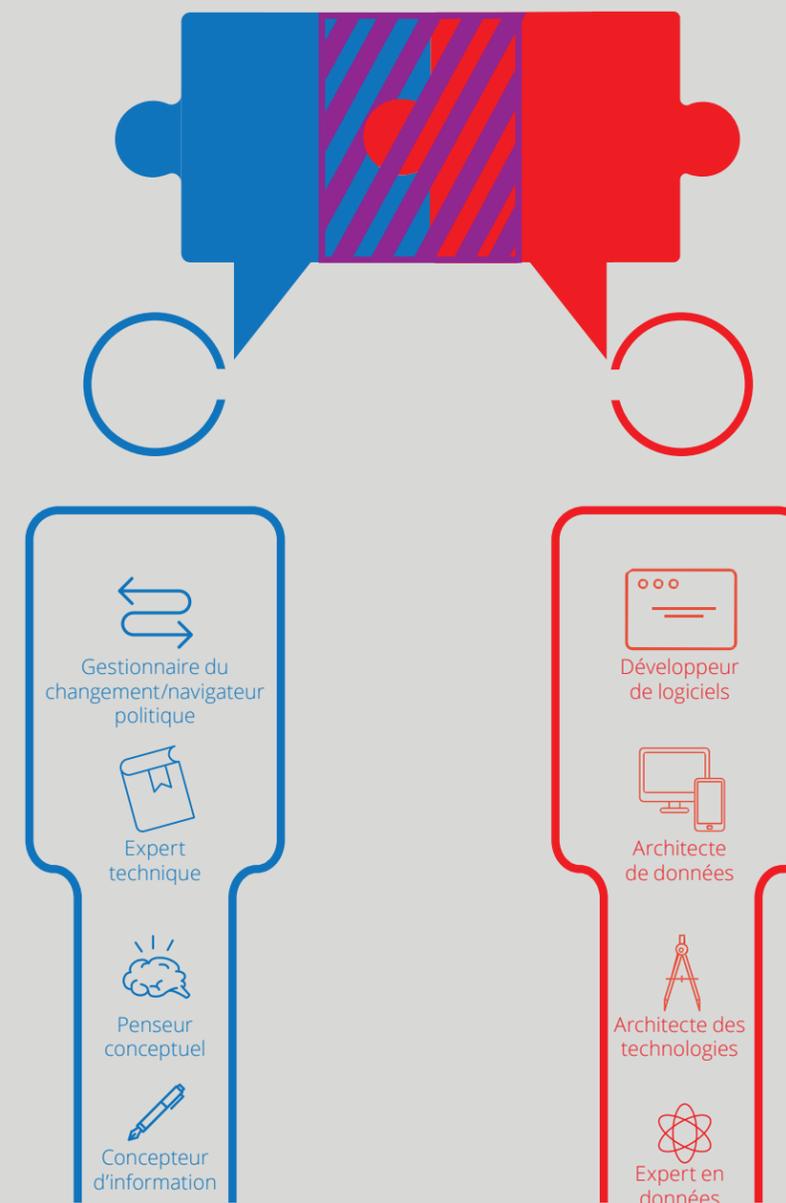
Le succès dépend aussi de la capacité des organisations de créer des équipes hybrides réunissant des personnes dotées d'un savoir-faire technique (les compétences rouges) et des communicateurs chevronnés (les compétences bleues) afin de créer des perspectives d'affaires réalisables (voir la Figure 2). Autrement dit, les organisations qui tentent de mettre à profit l'analytique en embauchant essentiellement des compétences rouges, soit des spécialistes des données, des quantistes et des architectes de la technologie, sont condamnées à l'échec. Il est maintenant parfaitement clair que les compétences bleues, à savoir les gestionnaires du changement, les navigateurs politiques et les spécialistes en la matière, sont tenues de promouvoir une culture qui fait une large place à l'information générée par l'analytique pour orienter résolument le processus décisionnel.

Le présent document traite des quatre principaux leviers que les organisations doivent utiliser pour se doter des capacités en analytique nécessaires afin de devenir des OOI. Il est presque inévitable que les organisations qui ne le font pas échouent à dégager de bons rendements des capitaux investis. Celles qui ont adéquatement recours à ces leviers disposeront des éléments essentiels pour obtenir des résultats tangibles.

1. SATELL G. "Why Most Marketers Will Fail In The Era of Big Data", 3 janvier 2014, Forbes, [En ligne], [http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/01/03/why-most-marketers-will-fail-in-the-era-of-big-data/]; SCHRAGE M. "Why Your Analytics Are Failing You", 8 avril 2014, Harvard Business Review, [En ligne], [http://hbr.org/2014/04/why-your-analytics-are-failing-you/].

## Les équipes

Figure 2



### Affaires et communications

- Orientation technologique
- Perspective globale
- Connaissance des affaires
- Commentaires
- Compétences non techniques

### Compétences techniques et analytiques

- Tests et validations
- Requêtes SQL
- Modélisation des données
- Analyse des données
- Logiciel de production de rapports

Au Canada, 48 % des dirigeants sondés considèrent qu'ils possèdent des compétences « bleues », 25 % se disent essentiellement « rouges » et 27 % se perçoivent comme étant « mauves » ou hybrides.

## Section 1.0

# Leadership

Choisissez des dirigeants qui ont un savoir-faire en matière de transformation, qui sont influents et peuvent être des modèles et qui proviennent de fonctions clés privilégiant la croissance et la rentabilité. Les chefs de l'information ne sont pas de bons candidats parce qu'ils ont généralement une optique limitée à la gestion de centres de coûts.

## 63 %

Bien que 63 % des organisations canadiennes n'aient pas de leaders désignés de l'analytique au sein de la haute direction, plus de la moitié des organisations américaines ont au moins une fonction d'analytique officielle à ce niveau.

## 22 %

Seulement 22 % des organisations canadiennes, contre 37 % de leurs homologues américaines, ont un chef de l'analytique ou un chef des données à temps plein qui dirige l'analytique selon une approche globale intégrant le personnel, les processus, la technologie, les données et une stratégie.



Voici une dure réalité : bien qu'elles investissent depuis des années dans la technologie et les données, les organisations qui sélectionnent leurs responsables essentiellement en fonction de leurs compétences techniques et analytiques (c.-à-d. les compétences rouges) ne deviennent pas des OOI. Pour procéder à la transformation radicale nécessaire à leur conversion en OOI, elles doivent faire appel à des champions de la haute direction qui possèdent d'excellentes compétences bleues. Les compétences bleues comprennent le sens des affaires, la gestion du changement, la navigation politique et l'aptitude à résoudre des problèmes au moyen de solutions créatives, centrées sur les utilisateurs. En raison du rôle qu'ils jouent dans la stimulation de la croissance et de la rentabilité de leur organisation, les responsables dotés de compétences bleues contribuent à renforcer l'importance stratégique de l'analytique, ce qui fait croître et accélère le rendement des capitaux investis. Ces responsables aident le personnel à comprendre la différence entre les données et l'information générée par l'analytique, entre le coût de la technologie et les rendements opérationnels. De plus, ils aident à définir et à diffuser une vision qui s'appuie sur l'information, à laquelle l'organisation tout entière peut adhérer. Il est primordial que les responsables dotés de compétences bleues soient...

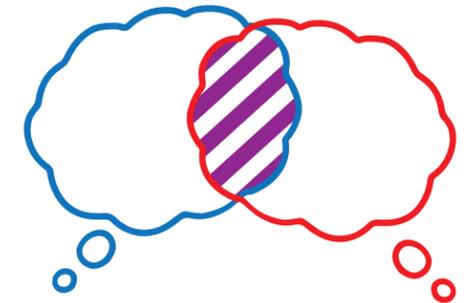


Figure 3. Faites appel à des responsables dotés de compétences bleues pour diriger et parrainer l'analytique dans votre organisation.

### ... des influenceurs chevronnés en matière de transformation, qui possèdent une influence politique substantielle

Les responsables ayant des compétences bleues doivent promouvoir activement les OOI, être influents, posséder une influence politique et, surtout, être aptes à exécuter un processus décisionnel qui s'appuie sur l'information. Voilà pourquoi les organisations ne peuvent généralement pas recruter des candidats externes. Pour retenir les bons cas d'application et leur accorder la priorité, ces responsables doivent comprendre les problèmes opérationnels précis que l'analytique peut résoudre. Pour s'assurer que le personnel agit en fonction de l'information tirée de l'analytique, ils doivent avoir la capacité d'inciter les utilisateurs à adopter des processus qui ont fait l'objet d'une réingénierie et ont été conçus pour intégrer l'information générée par l'analytique dans la conduite des affaires. De plus, pour promouvoir un changement véritable, ils doivent être capables de quantifier et, surtout, de promouvoir les avantages liés à l'analytique en suivant de près les résultats de chaque cas d'application.

### ... disposés à investir dans la croissance personnelle pour rehausser le QI analytique du personnel

La probabilité de réussite des OOI augmente dans les organisations où le parcours vers l'analytique est sponsorisé par une personne ayant des compétences hybrides (c.-à-d. mauvaises). Pourtant, ce type de profil reste mythique dans le domaine de l'analytique. Il ne faudrait pas que cela empêche les responsables ayant des compétences bleues de parfaire leurs compétences hybrides. Cela suppose l'acquisition de solides bases techniques pour savoir comment comprendre l'art du possible et poser les bonnes questions. Cela signifie aussi qu'il faut savoir concrètement où ajouter de la valeur. Bien que les quantistes se consacrent généralement à des activités telles que l'examen des constatations antérieures, la modélisation de la solution, le choix des variables, le délai d'obtention des résultats de même que la collecte et l'analyse des données, les responsables « bleus » appliquent leurs compétences au début et à la fin du processus informationnel. Au début du processus, ils utilisent leur expérience des affaires pour cadrer le problème ou la question; en fin de processus, ils dirigent le changement et utilisent leurs compétences narratives pour communiquer les résultats aux autres dirigeants<sup>2</sup>.

### ... capables de prêcher par l'exemple pour diriger le changement de culture

Sur le plan culturel, les OOI encouragent la volonté de remettre en question le statu quo et d'accepter l'échec en tant que stratégie d'apprentissage. Les responsables « bleus » doivent incarner ces idéaux culturels. Les prétendus échecs qui préparent le terrain à la mise en lumière de solutions meilleures ne devraient pas être condamnés. Il convient plutôt de les percevoir comme des exemples d'une nouvelle réalité opérationnelle. Dans une grande institution financière canadienne, l'adoption de cette attitude par la haute direction a permis au personnel d'aller de l'avant plus rapidement. L'entreprise gère actuellement une vingtaine de cas d'application rapides en prenant davantage de décisions fondées sur l'information et en mettant au point des outils pour rationaliser les processus existants. Des résultats de ce genre ne sont possibles que si des champions de toute l'organisation encouragent les unités fonctionnelles à s'initier à l'analytique afin de découvrir des concepts non conventionnels, générateurs de valeur.

2. DAVENPORT THOMAS H. "Keep up with your Quants", juillet et août 2013, Harvard Business Review, [En ligne], [https://hbr.org/2013/07/keep-up-with-your-quants] (page consultée le 18 janvier 2017).

« En Dieu nous croyons;  
que tous les autres produisent  
leurs données. »<sup>3</sup>

## Étude de cas n° 1

# Des responsables possédant des compétences bleues qui dirigent en donnant l'exemple

### Un chef de la direction donne le ton

Pour devenir des OOI, les organisations doivent modifier la conduite de leurs affaires en utilisant l'information pour éclairer le processus décisionnel. Cette transformation fondamentale ne peut être menée à bien que si elle est dirigée par des responsables qui possèdent des compétences bleues et sont visionnaires. Chez un détaillant de luxe, le chef de la direction du a adopté une approche descendante pour outiller tous ses employés, allant des gérants des magasins aux gestionnaires de grandes surfaces et aux concepteurs des services administratifs, de façon qu'ils puissent adopter une mentalité centrée sur les données. Dans un premier temps, l'entreprise a constaté que l'apport de l'information était nécessaire pour offrir l'expérience client et faire face aux préoccupations commerciales réelles, et non pour résoudre les problèmes relatifs aux données. « L'approche orientée vers l'information nous a amenés à comprendre nos clients en empruntant des angles différents pour créer des étiquettes différentes, explique le chef de la direction . Nous avons été en mesure d'utiliser cette information et de l'adapter pour communiquer avec des segments de la clientèle actuelle et avec des clients totalement différents. »

3. Citation attribuée initialement à W. Edwards Deming, que Barry Beracha, ancien chef de la direction de Sara Lee Bakery Group, a insérée dans une chanson composée pour son bureau, selon Thomas H. Davenport et Jeanne G. Harris, dans *Competing on analytics* (2012).

## Section 2.0

# Modèle d'exploitation

Utilisez au mieux vos rares compétences en analytique. Aux premières étapes de la maturité, réunissez les talents dispersés dans un carrefour ou un centre d'excellence, ou habilitez votre groupe le plus avancé en analytique à diriger et à sponsoriser cette fonction.

## Une sur cinq

Une seule organisation canadienne sur cinq a mis en œuvre une structure organisationnelle, que celle-ci soit centralisée, décentralisée ou hybride, qui exploite pleinement les ressources en analytique peu abondantes (p. ex., les scientifiques des données) et veille à ce que des outils et des processus généraux soient mis au point et utilisés dans toute l'entreprise.

## 9 %

Seulement 9 % des organisations canadiennes conçoivent l'analytique comme un écosystème vivant dans lequel les décisions touchant le personnel, les processus et la technologie sont fortement intégrées par l'adoption d'une mentalité orientée sur l'information et les leaders de services partagés ou d'un centre d'excellence dans le domaine de l'analytique. Les entreprises américaines sont beaucoup plus avancées à cet égard : trois fois plus d'organisations (27 %) prétendent observer ce type de modèle.

### Modèle d'exploitation

### Avantages

### Inconvénients

Figure 3



**Décentralisé :** activités exécutées dans les unités fonctionnelles, sans coordination centralisée.

Les fonctions exercent un contrôle absolu sur leurs besoins.

Collaboration limitée au sein de l'entreprise.



**Fonctionnel :** les équipes sont disséminées dans l'ensemble de l'organisation, et un petit centre d'information dans la fonction dominante en données et analytique soutient les équipes.

Les ressources sont concentrées là où elles sont surtout nécessaires.

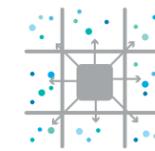
Capacité limitée d'élargir et de mettre à l'échelle d'autres fonctions.



**Centre d'excellence :** des équipes sont mises sur pied essentiellement dans les unités fonctionnelles, mais leurs activités sont coordonnées par un groupe centralisé (un centre d'excellence).

Les ressources restent proches de l'entreprise et sont coordonnées par le centre.

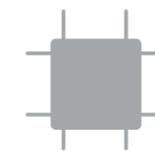
Il se peut que le centre d'excellence n'ait pas pour rôle de suivre de près ou de superviser le personnel décentralisé.



**Consultation :** les équipes sont centralisées et sont affectées à des projets dans l'ensemble de l'organisation, selon un système de rétrofacturation.

Suivi et mesure clairs des résultats.

Les résultats et les priorités sont centrés sur « qui peut payer » par opposition à « quels sont les impératifs stratégiques ».



**Centralisé :** la conduite des activités relève d'un groupe de fonctions centrales. Les entreprises n'ont pas accès aux données, aux outils ni aux ressources.

Gestion centralisée et déploiement stratégique des ressources.

Possibilité de lacunes dans la compréhension des besoins d'affaires.



Dans de nombreuses organisations qui aspirent à devenir des OOI, les ressources en analytique sont peu abondantes et réparties entre des services cloisonnés. Par conséquent, la concurrence dont font l'objet les ressources internes peut être très âpre. Ce type d'écosystème analytique malsain entraîne le déploiement inefficace des compétences en analytique, des failles dans la collaboration et la communication des pratiques exemplaires, et l'exécution de projets isolés ayant un effet limité sur la stratégie globale.

Les OOI adoptent une approche totalement différente. Plutôt que de rivaliser pour attirer les rares compétences en analytique, elles conçoivent des modèles d'exploitation qui leur permettent d'utiliser le mieux possible les ressources à leur disposition. En élaborant des outils et des processus communs et en les diffusant dans l'organisation, elles encouragent des approches cohérentes

grâce auxquelles des analyses efficaces peuvent être effectuées. En bref, elles perçoivent l'analytique comme un écosystème vivant dans lequel les décisions touchant le personnel, les processus et la technologie sont fortement intégrées.

#### Choisir le bon modèle

L'objectif étant de favoriser l'alignement sur des normes communes et d'assurer le respect des priorités de l'entreprise, il n'y a pas de structure optimale. Le modèle d'exploitation le plus efficace dépend de la stratégie, des buts, des priorités en matière d'analytique, du degré de maturité de l'analytique, et de l'offre et de la demande dont les capacités font l'objet à l'échelle de l'organisation. Dans la pratique, cela se traduit en général par le recours à l'un des cinq modèles (voir la Figure 3).

## Étude de cas n° 2

# Mise à profit de l'expertise fonctionnelle en analytique par une grande institution financière

Avant d'être en mesure d'intégrer un processus décisionnel orienté vers l'information dans son organisation, une grande institution financière canadienne a constaté qu'elle devait parfaire son modèle d'exploitation. Plus de 1 000 personnes se consacraient à des activités d'analytique dans plus de 50 équipes fragmentées, de sorte que les tâches se chevauchaient, les unités fonctionnelles rivalisaient entre elles pour attirer les talents, et le manque d'uniformité de la terminologie et des rapports produisait des résultats hétérogènes. Les groupes de scientifiques des données, qui étaient isolés, n'étaient pas suffisamment stimulés intellectuellement parce qu'on leur demandait de résoudre à répétition les mêmes problèmes.

Après avoir pris connaissance de ses options, l'institution a décidé de consolider sa stratégie, sa gouvernance et l'exécution des projets dans la fonction dont les capacités en analytique étaient particulièrement avancées. D'autres unités fonctionnelles qui avaient des besoins en analytique définis et essentiels à la conduite des activités (c.-à-d. dans le domaine de la lutte contre la fraude) ont fait appel à leurs propres scientifiques des données pour atténuer le risque. L'institution s'est ainsi mise en mesure de respecter les priorités de l'entreprise et des unités fonctionnelles, de mobiliser de nouveau ses ressources en analytique et de commencer à instaurer une culture des données plus solide dans l'organisation. Grâce à la souplesse de son modèle, l'institution peut également adopter une approche différente au fur et à mesure que ses capacités en analytique parviennent à la maturité.

Aux étapes initiales de la maturité de l'analytique, les organisations adoptent généralement le modèle fonctionnel ou celui du centre d'excellence. Celles qui optent pour le second modèle consolident leurs ressources peu abondantes dans les unités fonctionnelles qui ont déjà mis au point des capacités en analytique très évoluées. Ces fonctions font ensuite figure de pionnières responsables de l'établissement de normes communes et de l'instauration d'une culture de l'analytique à l'échelle de l'entreprise (voir l'Étude de cas n° 2).

Pour leur part, les organisations dépourvues d'un bassin de capacités fonctionnelles évoluées peuvent tirer parti du modèle de centre d'excellence. Selon ce modèle, les organisations centralisent les talents en analytique en les regroupant au sein d'un « carrefour » interfonctionnel (voir l'Étude de cas n° 3). Les activités exercées à l'échelle de l'entreprise, par exemple l'établissement d'une stratégie et la gouvernance, sont généralement centralisées bien que l'approche centralisée puisse être considérablement élargie de manière à inclure la prise de conscience et la sensibilisation, la normalisation des processus informationnels, la gestion de projets et l'exécution.

Par-delà le fait qu'elles accroissent l'efficacité des processus, les organisations ayant recours au modèle de centre d'excellence peuvent plus facilement accorder la priorité aux cas d'application qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques généraux. Dans certains cas, le centre d'excellence accordera même du financement pour des validations dont l'organisation entière pourra bénéficier. Autre avantage, ce modèle permet au personnel de l'analytique de se consacrer à un éventail plus étendu de cas d'application, ce qui rehausse l'attrait exercé sur les talents, le perfectionnement et le maintien en poste du personnel en encourageant un apprentissage partagé et la création de cheminements de carrière plus balisés, et procure aux experts des données une série de puzzles complexes, qui se renouvellent sans cesse, à résoudre.

#### Avoir la souplesse nécessaire pour s'adapter

On notera que le respect strict d'un modèle d'exploitation donné peut empêcher l'évolution des OOI. Les organisations doivent avoir la latitude de choisir un nouveau modèle d'exploitation chaque fois que cela est justifié. La clé consiste à concevoir un modèle adaptable. Pour ce faire, on peut créer des équipes interfonctionnelles et les regrouper dans le but d'éliminer les cloisonnements, de permettre continuellement et rapidement le transfert de l'information et de favoriser une mentalité pratique. En réunissant des scientifiques des données et des experts afin de créer des équipes « mauves », ou hybrides, votre entreprise accroît son agilité pour relever de nouveaux défis, sa souplesse pour assurer une collaboration fonctionnelle et son pouvoir de s'adapter aux changements constants.

« En mettant sur pied une équipe des données, vous assistez paradoxalement à la multiplication des produits liés aux données dans tous les segments de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise constate ce que les données permettent de créer, lorsqu'elle constate le pouvoir que procurent les données, des produits de données font leur apparition partout. Voilà comment vous savez que vous avez gagné. » - DJ Patil, scientifique en chef des données des États-Unis, Office of Science and Technology de la Maison-Blanche<sup>4</sup>

4. O'PATIL DJ. "Building Data Science Teams", 16 septembre 2011, O'Reilly Radar, [En ligne], [http://radar.oreilly.com/2011/09/building.data.science.teams.html] (page consultée le 19 janvier 2017).

### Étude de cas n° 3

## Purolator renforce ses capacités en analytique en optant pour un modèle centralisé

En sa qualité de fournisseur de premier plan de solutions intégrées de transport de marchandises et de colis et de logistique, Purolator a des besoins évolués en matière d'analytique. Le manque d'uniformité de la terminologie de ses principaux paramètres entravait cependant ses efforts pour faire évoluer ses capacités en analytique, de sorte que les équipes en étaient réduites à débattre de l'exactitude de leurs rapports au lieu de se concentrer sur des enjeux stratégiques. Compte tenu de la structure fragmentée des rapports et de la répartition des analystes de données entre cinq unités fonctionnelles, le chef de l'information, dans le cadre d'un mandat que lui avait confié le chef de la direction, a pris conscience que l'entreprise devait se doter d'une approche plus centralisée.

Après avoir fait le bilan de la situation et apparié ses besoins en analytique aux compétences de son personnel, Purolator a décidé de centraliser ses ressources en analytique et de les faire relever d'un responsable ayant des compétences hybrides, c'est-à-dire des compétences techniques et transformationnelles. Purolator a regroupé les 25 membres de l'équipe de l'analytique des données de l'entreprise pour favoriser la collaboration et une cohésion accrue des processus. Cette solution a accéléré l'adoption de règles communes, a rehaussé l'exactitude des rapports et a fait croître considérablement l'efficacité de la production des rapports mensuels.

## Section 3.0

# Perfectionnement des talents et des capacités

Regardez la réalité en face : vous ne pourrez pas recruter à l'extérieur toutes les compétences dont vous avez besoin. Envisagez plutôt de bâtir un écosystème à l'interne avec les parties prenantes des unités fonctionnelles, et à l'extérieur avec des partenaires pour accélérer les rendements et éviter d'avoir à investir pendant des années.

## Seulement 20 %

Au Canada, 20 % des organisations estiment que des compétences en analytique et une mentalité axée sur l'analytique sont considérées comme essentielles, de la salle du conseil au service à la clientèle. Ces organisations soutiennent qu'elles ont mis en place des processus d'embauche ou de perfectionnement d'employés ou d'équipes qui possèdent un bagage de compétences fonctionnelles et techniques. Aux États-Unis, la proportion correspondante se chiffre à 34 %.



Soyons lucides : vu la pénurie de compétences en analytique, la plupart des organisations ne seront jamais en mesure d'embaucher les compétences qu'elles recherchent et dont elles ont besoin pour devenir des OOI. Par ailleurs, les analystes qu'elles parviennent à attirer n'ont généralement pas les compétences bleues requises pour communiquer efficacement avec les décideurs et les mobiliser.

Pour remédier à ces lacunes, 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 pour augmenter leurs capacités, le volume, la complexité et l'innovation. En fin de compte, les analystes ne peuvent pas être cloisonnés. Ils doivent au contraire fonctionner comme un écosystème, c'est-à-dire entretenir des liens interfonctionnels et avec l'extérieur.

### Bâtir des équipes hybrides

La cocréation interne consiste à structurer des équipes hybrides de manière à jeter un pont entre les compétences techniques et les impératifs d'affaires. En général, les organisations visent à concrétiser leur vision de l'analytique en recrutant principalement des candidats ayant des compétences rouges (des développeurs de logiciels, des architectes de données, des scientifiques des données, des architectes des technologies et des concepteurs d'information). Il est classique d'entendre dire : « J'ai embauché quelqu'un qui a un doctorat, alors tous nos problèmes sont résolus. » Cela se révèle insuffisant. Les équipes qui sont véritablement performantes font appel à la diversité des talents et des points de vue, ce qui signifie que les personnes ayant des compétences rouges doivent être soutenues par des collègues ayant des compétences bleues (des gestionnaires du changement, des navigateurs politiques, des experts en la matière, des penseurs conceptuels) qui comprennent comment utiliser l'information générée par l'analytique pour répondre à des questions stratégiques.

Cependant, la mise sur pied de ce type d'équipe interne dépend de votre capacité d'attirer, de mobiliser, de motiver et de maintenir en poste des compétences en analytique. Par-delà la détermination des besoins actuels et futurs en talents, et des pénuries à cet égard, la constitution d'une équipe interne efficace exige la compréhension des valeurs et des attentes de vos employés, et de leur besoin de participer. Cela signifie aussi créer des cheminements de carrière

clairement définis et mis en correspondance avec des mesures de rendement précises.

Au fur et à mesure que les organisations graviront les échelons vers la maturité de l'analytique, elles voudront de plus en plus embaucher des candidats possédant des compétences hybrides. Il en ressort que les meilleurs analystes devront posséder des compétences qui ne se limitent pas aux analyses quantitatives. Ils devront également posséder des compétences méthodologiques (la compréhension du processus analytique) et le sens des affaires. Idéalement, cela signifie qu'ils ont la capacité tant d'apprendre que d'enseigner; bref, d'assurer le coaching et le mentorat des compétences de demain en communiquant les leçons qu'ils retiendront de chaque cas d'application auquel ils travaillent.

La cocréation interne peut aussi être encouragée par la communication du savoir-faire. Par exemple, le personnel de l'analytique peut être détaché dans différentes régions géographiques ou travailler en alternance dans différentes unités fonctionnelles pour distiller ses compétences et faire rayonner une culture de l'analytique dans toute l'organisation. Des équipes interfonctionnelles peuvent encourager des spécialistes des affaires à jouer un rôle dans la mise en forme de solutions orientées vers l'information pour qu'ils participent aux résultats, ce qui renforce la mobilisation et la responsabilisation. Le fait d'encourager les personnes possédant des compétences rouges à collaborer avec des mentors « bleus » peut également contribuer à parfaire les compétences et à exposer le personnel à un éventail élargi d'objectifs d'affaires.

### L'impératif du partenariat

La cocréation externe consiste à établir des partenariats externes novateurs. Comme le bassin de compétences est limité, il importe de faire intervenir d'entrée de jeu des partenaires externes. Il ne s'agit cependant pas d'avoir recours à l'externalisation transactionnelle. Il s'agit d'établir des partenariats stratégiques avec des fournisseurs qui peuvent fournir les capacités manquantes sur demande, et avec lesquels vous pouvez constituer une PI, échanger un savoir-faire et encourager la transmission de connaissances (voir l'Étude de cas n° 4).

## Étude de cas n° 4

# La cocréation à l'œuvre dans une grande banque canadienne

L'évaluation de ses capacités analytiques a amené une grande banque canadienne à prendre conscience que certaines compétences essentielles lui faisaient défaut, soit les mégadonnées, la conception de l'information et l'exécution de projets d'analytique agiles. Pour renforcer les capacités de l'équipe, neuf représentants de la banque ont été jumelés en tant qu'observateurs à des membres d'une équipe de Deloitte. Les employés de la banque ont observé les qualités et les compétences nécessaires pour exécuter trois cas d'application définis. Dans cette mission initiale, l'équipe de Deloitte a aidé les employés de la banque à s'acquitter de la responsabilité de l'exécution primaire. Au fur et à mesure que l'équipe de la banque a appris à assumer davantage de responsabilités, le rôle de Deloitte a évolué et s'est orienté vers les services-conseils. Grâce à cette structure, la banque assume elle-même la responsabilité et l'exécution de ses propres projets; elle a la possibilité d'augmenter le nombre de membres de son équipe pour assurer le soutien de projets donnés et d'accéder à des compétences primordiales et à l'innovation. Grâce à ce partenariat, la banque dispose maintenant d'une équipe de 20 personnes dotées de nouvelles compétences, soit la visualisation, l'apprentissage automatique et l'exécution agile de projets pour favoriser la collaboration avec les parties prenantes. Ainsi, la banque est en mesure d'exécuter rapidement un éventail étendu de projets en les déployant en moins de huit semaines.

Il est sans doute possible d'aborder les partenariats externes dans un continuum. Par exemple, les projets de base continueraient de relever de votre équipe d'analytique interne. Les autres projets qui se déroulent dans des environnements d'essai pourraient être confiés à des laboratoires de type « boîte à outils » là où il y en a. Les organisations peuvent collaborer avec des étudiants de niveau universitaire et des diplômés pour mettre à profit l'écosystème externe et repérer des candidats futurs potentiels. Certains projets de moindre envergure peuvent être externalisés ou exécutés par la voie de concours ouverts ou de marathons de programmation pour favoriser l'émergence de solutions non conventionnelles et le repérage de nouveaux talents (voir l'Étude de cas n° 5). Les demandes portant sur un créneau ou un champ de spécialisation et les demandes ponctuelles peuvent être élaborées avec une agence. Enfin, les projets d'envergure et à plus long terme peuvent être cocréés avec un partenaire en analytique si les compétences nécessaires ne peuvent être réunies à l'interne.

Dans l'établissement de partenariats externes, il est important de rechercher des partenaires ayant des compétences plus étendues que ce dont vous avez besoin,

et pas exclusivement des compétences rouges. Les modèles exécutés conjointement sont plus susceptibles d'être menés à bien si les partenaires possèdent des compétences bleues, par exemple le sens des affaires, des capacités de narration et l'aptitude à communiquer à l'échelle interfonctionnelle pour obtenir l'adhésion de toute l'organisation et créer un alignement. De plus, les organisations doivent être disposées à modéliser ces compétences pour encourager le transfert de connaissances.

Compte tenu de ce qui précède, il n'est pas indispensable que tout aille bien dès le départ. Dans un premier temps, formez de petites équipes agiles renforcées par des partenaires externes en cas de pénurie de compétences internes, et dirigez-les vers des cas d'application concrets qui touchent de nombreuses parties prenantes internes pour que le pouvoir de l'analytique puisse imprégner l'organisation tout entière. Rappelez-vous seulement qu'il est long et dangereux d'entreprendre seul ce parcours parce que les impératifs organisationnels et l'enthousiasme que suscitent le changement et les résultats dépasseront toujours vos ressources.

## Étude de cas n° 5

# Allstate a recours à l'externalisation pour augmenter ses capacités

Voulant améliorer la qualité de son service des demandes de règlement, la compagnie d'assurance Allstate recherchait une méthode automatisée pour prédire le coût et la gravité des sinistres. Allstate s'est donc tournée vers Kaggle – une plateforme de concours dans le domaine de la science des données – pour externaliser la création d'un algorithme qui prédirait avec exactitude la gravité des sinistres. Plus de 3 055 soumissions avaient été reçues, et Allstate a offert aux soumissionnaires retenus la possibilité de se joindre à son équipe. Cette solution procurait à Allstate un accès à des ressources rares et diversifiées dans le monde entier tout en renforçant ses propres stratégies de recrutement et en apportant une solution à un problème – la nécessité de créer un algorithme – dans un court laps de temps<sup>5</sup>.

## Section 4.0

# Culture et gestion du changement

Faites preuve d'audace sur le plan stratégique en démontrant la volonté de remettre en question les normes de l'entreprise, et faites preuve d'audace sur le plan tactique en concevant des cas d'application pratiques plutôt qu'en menant des expériences scientifiques.

## Seulement 13 %

Seulement 13 % des organisations canadiennes sont dotées d'un plan de participation des parties prenantes, de communication et de formation pour assurer la transition de leur main-d'œuvre vers un nouveau mode de travail faisant appel à l'analytique.

## Jusqu'à 30 %

Aux États-Unis, jusqu'à 30 % des organisations ont mis en place un plan de ce type. Au Canada, 12 % des organisations ont mis en œuvre un mécanisme pour mesurer les progrès accomplis dans l'adoption de l'analytique.



À moins que votre organisation n'ait vu le jour à l'ère numérique, il faut énormément de courage pour devenir une organisation orientée sur l'information. Dans de nombreux cas, en effet, cela requiert une transformation culturelle complète. Les organisations doivent être disposées à adopter parfois des valeurs et des comportements tout à fait nouveaux. Les hauts dirigeants, de préférence sous l'égide du chef de la direction, doivent donner le ton en communiquant la vision de l'OOI.

### ... être audacieuses sur le plan stratégique

Les OOI sont disposées à remettre en question le statu quo et à accepter les échecs, y voyant une stratégie d'apprentissage. Elles ne retiennent pas uniquement les résultats positifs et autorisent le personnel à échouer et à prendre des décisions médiocres avant d'en arriver à prendre de bonnes décisions. Dans la pratique, cela signifie qu'il faut réduire les attentes à l'égard du lancement de nouveaux produits ou services. Le but des déploiements de la première phase n'est pas forcément de gagner de l'argent : il s'agit de générer les données nécessaires pour explorer plus à fond les besoins des clients, des citoyens ou des patients, puis d'utiliser ces données pour parfaire la gamme de services avec le temps. Le fait de ne pas obtenir de résultats n'est pas considéré comme un échec, mais l'insuffisance des données l'est. Comme ce processus l'indique clairement, la création d'une OOI exige un niveau d'engagement considérable, car il faut parfois attendre plusieurs années avant de dégager des rendements financiers.

### ... être audacieuses sur le plan tactique

L'audace tactique consiste à choisir des cas d'application en analytique concrets qui abordent des problèmes réels en tant que moyen pour les OOI de constituer leurs capacités. Plutôt que d'amener des équipes à participer à des « expériences scientifiques » dans lesquelles elles découvrent des points de vue intéressants, mais non applicables, les OOI ont le privilège de poser les bonnes questions pour exécuter des cas d'application réels ayant une incidence sur l'ensemble de l'organisation. Cela signifie encourager une culture privilégiant l'utilisation de l'information générée par l'analytique pour obtenir des résultats mesurables. En créant un parcours vers le changement expérientiel facilité par des cas d'application à forte incidence, les organisations peuvent faire évoluer les

De plus, les cadres doivent collaborer à l'instauration du changement en démontrant les avantages de cette transformation, tant pour l'organisation dans son ensemble que pour les employés individuellement.

Bien que chaque OOI ait une culture exclusive, les OOI de premier plan ont tendance à avoir des idéaux culturels communs. Plus précisément, les OOI doivent...

comportements collectifs et définir de nouvelles habitudes sur les plans individuel et collectif. À mesure qu'un cas d'application a été exécuté, les membres de l'équipe peuvent accompagner les employés et les amener à prendre part aux cas d'application suivants, ce qui favorise non seulement l'acquisition d'autres compétences hybrides, mais offre l'occasion d'imprégner la culture puisque les connaissances acquises sont communiquées dans toute l'organisation.

### ... posséder les ingrédients nécessaires

Comme les valeurs dictent la culture, les organisations qui aspirent à devenir des OOI sont appelées à adopter un nouvel ensemble de valeurs. Par exemple, elles doivent responsabiliser leurs employés et faire en sorte qu'ils rendent compte des décisions différemment, en utilisant l'information plutôt qu'en se fiant à leur intuition (voir l'Étude de cas no 6). Elles doivent encourager l'innovation et le partage, non seulement en adoptant des méthodes de travail interfonctionnelles, mais également en reconnaissant que la véritable innovation provient de la diversité de pensée plutôt que de groupes de personnes qui pensent de la même manière. Pour encourager l'essaimage des idées, elles créent des équipes hybrides ayant des orientations multidisciplinaires.

De plus, les OOI sont foncièrement curieuses. Elles préconisent la recherche, sont engagées envers l'innovation continue et sont avides d'expérimenter, de tester et d'apprendre. Enfin, et surtout, elles sont centrées sur les données. Elles reconnaissent que les données ne sont pas l'apanage des scientifiques des données; elles s'adressent à tout le monde. En fin de compte, elles sont guidées par un principe cardinal : ce qui ne peut pas être mesuré ne peut pas être résolu.

## Étude de cas n° 6

## De l'archaïsme à l'avant-gardisme

Pour s'acquitter de son mandat de recouvrement des coûts, une société d'État devait communiquer aux parties prenantes du gouvernement fédéral des projections de revenus quinquennales. Ses analyses faisaient appel à un modèle d'élasticité des prix, mais elles reposaient sur des données peu fiables fournies dans des formats incompatibles par des services cloisonnés. Il en avait toujours été ainsi. Dans un contexte où des entreprises privées faisaient leur apparition sur le marché, cependant, et en présence d'un éventail de facteurs externes qui influençaient sur les modèles de revenus, les projections de la société d'État étaient de plus en plus inexactes.

Résolue à faire preuve d'audace sur le plan stratégique, l'organisation a donc décidé de remettre en question le statu quo en concevant une solution pour établir des projections durables et être en mesure de planifier ses revenus avec plus de précision, de fixer des prix et de produire des modèles de recouvrement des coûts. La société d'État a également fait preuve d'audace sur le plan tactique en choisissant un cas d'application dont l'incidence serait immédiate. Trois services se sont concertés pour convenir de règles de conduite communes. Toutefois, la véritable mesure de sa réussite a été sa volonté, sur le plan culturel, d'apporter des changements tangibles pour soutenir les parties prenantes. Le personnel utilise maintenant des données pour prendre des décisions opérationnelles et a surmonté la réticence initiale des utilisateurs, qui étaient habitués à recourir à des analyses de tableurs. Sa détermination à expérimenter et à apprendre a permis à cette société d'État à l'ancienne d'opérer une transformation absolument monumentale.

**Prendre des mesures concrètes**

Les organisations peuvent prendre plusieurs mesures pour intégrer les valeurs et les comportements des OOI.

1

**Donner le ton à partir d'en haut**

Dans les organisations orientées sur l'information, le changement est dirigé par les leaders. La culture ne peut être déléguée. Dans une OOI de premier plan, le chef de la direction ne communique pas les priorités organisationnelles exclusivement aux dirigeants. Il influence plutôt sur la culture en assistant personnellement à des tournées de présentation pour discuter directement des stratégies avec des équipes locales. Par conséquent, la direction adhère aux priorités d'entreprise plutôt que de créer ses propres programmes.

2

**Embaucher dans une optique d'alignement des valeurs**

L'utilisation de cas comportementaux lors d'entrevues peut aider à mettre au jour des attitudes et des croyances sous-jacentes, ce qui assure l'impartialité du processus d'embauche. Ainsi, les OOI peuvent évaluer objectivement les compétences tant rouges que bleues, de même que le potentiel d'acquisition de compétences hybrides.

3

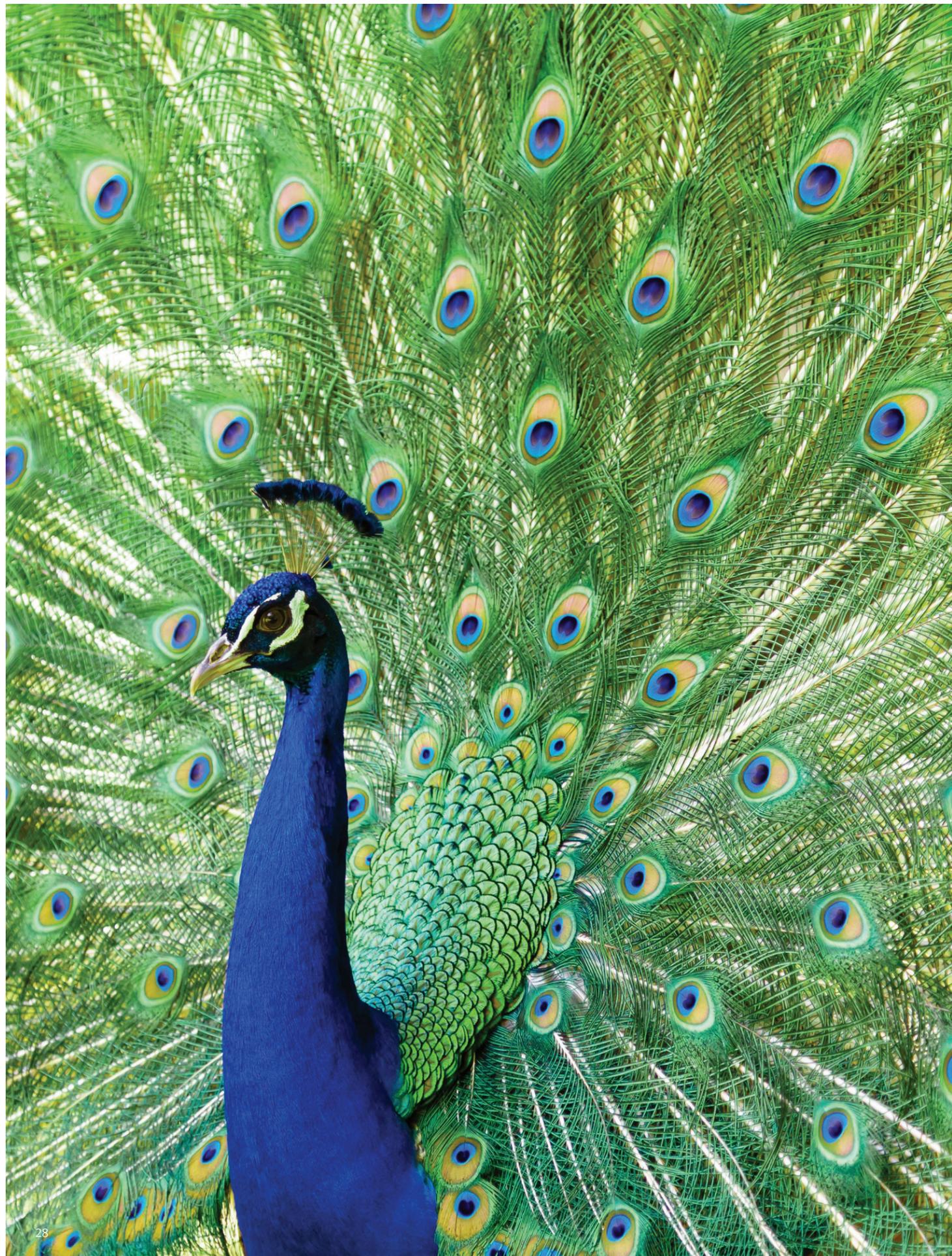
**Aligner les mécanismes de mesure des incitatifs et du rendement**

Dans chacune des disciplines au sein de l'entreprise, les employés devraient comprendre quels sont les comportements qui répondent aux attentes – et les dépassent. Cela leur procure des points de repère visibles pour aligner leurs comportements sur les valeurs d'entreprise. L'adoption graduelle de comportements alignés par les employés devrait être récompensée. Somme toute, c'est une chose de dire qu'on tolère les échecs; c'en est une autre de le faire. Les employés ne feront preuve d'audace et de courage que s'ils sont encouragés à expérimenter et ne sont pas pénalisés parce qu'ils commettent des erreurs.

4

**Mobiliser la collectivité et la faire participer**

Pour créer une finalité collective et renforcer la mobilisation, des équipes multiples devraient prendre part à la cocréation du parcours de la transformation (voir l'Étude de cas n° 7). Ainsi, les unités fonctionnelles de toute l'organisation ont un rôle à jouer dans l'imprégnation de la culture. Pour ce faire, elles peuvent recourir à l'apprentissage expérientiel, c'est-à-dire à des simulations, des prototypes et la ludification. Pour créer une dimension divertissante, elles peuvent également aider à l'organisation de conférences, de rassemblements sociaux, de concours et d'expositions. La clé consiste à créer des expériences qui stimulent la curiosité à l'égard des données pour que les utilisateurs commencent à se demander comment répondre à des questions alors qu'ils ne savaient même pas qu'ils pouvaient les poser.



## Étude de cas n° 7

# Un organisme public obtient l'adhésion du personnel à l'échelle interfonctionnelle

Plutôt que de recueillir des analyses disparates en réponse à des questions auxquelles personne ne donnait jamais suite, un organisme public a pris conscience qu'il devait faire preuve d'audace sur le plan stratégique, c'est-à-dire instaurer une culture faisant appel à l'information générée par l'analytique pour aiguillonner l'action. Voulant diffuser cette culture dans toute l'organisation, l'organisme s'est consacré proactivement à la gestion du changement. En premier lieu, il a constitué un groupe multifonctionnel pour clarifier la vision de l'analytique. Comme la cocréation était privilégiée, les dirigeants participants se sont sentis responsables. Constatant à quel point la mobilisation et l'alignement étaient forts, la haute direction de l'organisme a été encouragée à diriger le changement en adoptant une approche descendante et ascendante. Des responsables de haut niveau ont guidé les équipes pour qu'elles établissent des cas d'application centrés sur l'organisation et liés à la vision de l'analytique de cette dernière. Pendant le déroulement du processus, des équipes ont été présentes sur le terrain pour transformer en profondeur les méthodes de travail, optant pour une démarche collaborative de type « centre de crise » de préférence à leur approche traditionnellement compartimentée et séquentielle. Par le recours au regroupement local, les analystes ont pu rompre avec une culture non interventionniste et se consacrer à l'apprentissage expérientiel et à l'échange de connaissances; il en a résulté la mise en œuvre d'un projet pilote agile qui s'est rapidement traduit en actes.

## Étude de cas n° 8

# Une démarche concrète pour constituer des capacités en analytique

Vue de l'intérieur de l'expérience de Deloitte

Chez Deloitte, nous connaissons les ingrédients essentiels à la constitution de capacités en analytique parce que nous en avons nous-mêmes fait l'expérience. Voici quelques-uns des points saillants de notre parcours continu vers la maturation de nos capacités d'orientation sur l'information.

### **Leadership : les meilleurs responsables possédant des compétences bleues**

Ayant compris que le programme de l'analytique ne pouvait être parrainé par une personne ayant strictement des compétences rouges, notre chef de la direction a confié la direction du changement à un associé directeur de l'une de nos gammes de services. Avocat de formation, le responsable a plus de 500 subordonnés indirects et possède l'influence politique nécessaire pour influencer sur un changement de culture.

### **Modèle d'exploitation : le regroupement local dans un centre d'excellence**

Avant la création de notre centre d'excellence pour l'analytique en 2003, nos équipes rivalisaient en général pour obtenir les mêmes occasions d'affaires. Voulant solliciter nos clients en tant que Cabinet unique, nous avons regroupé localement nos scientifiques des données et avons mis au point des outils communs, des normes (processus orienté vers l'information, utilisation de données éthiques, protection) et des modèles pour assurer la gouvernance de nos processus. Cela nous a permis de présenter un front unifié par la voie de deux types d'installations complémentaires : le centre Greenhouse – un centre collaboratif qui allie des technologies immersives interactives et l'animation par des experts pour encourager les organisations à fracturer leurs modèles en ayant recours à la conception, ce qui les amène à expérimenter l'analytique, à « la voir et la toucher » en ouvrant la boîte noire – et le laboratoire de l'analytique, dont le mandat consiste à gérer les besoins de traitement de données volumineuses d'aujourd'hui et les cas d'application de l'analytique avancée. De plus, nous encourageons les affectations de durée limitée pour la pollinisation croisée, ce qui amène de nouveaux membres de l'équipe à travailler au centre d'excellence chaque trimestre avant de retourner en entreprise pour transmettre notre culture et nos pratiques. Avantage additionnel : ce modèle renforce le recrutement et le maintien en poste parce qu'il permet à notre personnel de se consacrer à des projets de mégadonnées et d'analytique de pointe à l'échelle du Cabinet.

### **Perfectionnement des talents et des capacités : le modèle de carrière en analytique**

Lorsque nous avons amorcé notre conversion en organisation orientée sur l'information, nous étions portés à recruter des personnes qui possédaient d'excellentes compétences rouges. Nous avons cependant eu tôt fait de nous rendre compte que cela ne suffisait pas. En examinant notre programme pour évaluer nos réussites et nos échecs pendant deux ans, nous avons découvert que les compétences des meilleurs scientifiques des données devaient transcender les compétences quantitatives, qui représentent des aspects fondamentaux. Ils doivent aussi posséder des compétences méthodologiques (une compréhension du processus de l'analytique), une connaissance intuitive des services-conseils (la capacité de réfléchir à un projet d'entreprise) et des qualités de leadership (la capacité d'assumer la direction du parcours). Pour promouvoir ces compétences, les « rouges » forment des équipes interfonctionnelles, ce qui offre à ces dernières la possibilité d'observer des « bleus » en pleine action. L'acquisition des compétences est soutenue par une formation théorique, un programme de mentorat et une culture de l'analytique clairement formulée. Les équipes qui mettent au point des solutions particulièrement novatrices sont également reconnues à l'occasion des rassemblements sociaux trimestriels, ce qui leur offre la possibilité de communiquer leurs expériences pour stimuler la production d'idées dans tout le Cabinet.

### **Culture et gestion du changement : un cours sur les éléments fondamentaux de l'analytique**

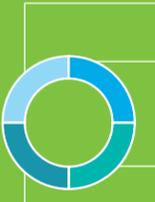
Pour obtenir l'adhésion à sa culture de l'analytique et expliquer ses valeurs et ses comportements en tant qu'OOI, Deloitte a lancé un cours sur les rudiments de l'analytique en vue de former 500 de nos professionnels en 500 jours. Ce cours ne s'adresse pas exclusivement aux analystes des données. Il vise à inculquer les principaux concepts des données et de l'analytique à notre personnel de toutes les fonctions et régions géographiques. Les participants apprennent comment la portée des projets d'analytique des données est établie et comment ceux-ci sont exécutés, discutent des techniques de manipulation et d'analytique des données de base, observent la mise en application de ces techniques et apprennent comment communiquer des points de vue aux clients. En définitive, ce cours permettra de constituer une coalition de gens qui, en plus de sensibiliser leurs collègues à l'analytique, contribueront à intégrer et à promouvoir une mentalité axée sur l'analytique.

# Conclusion

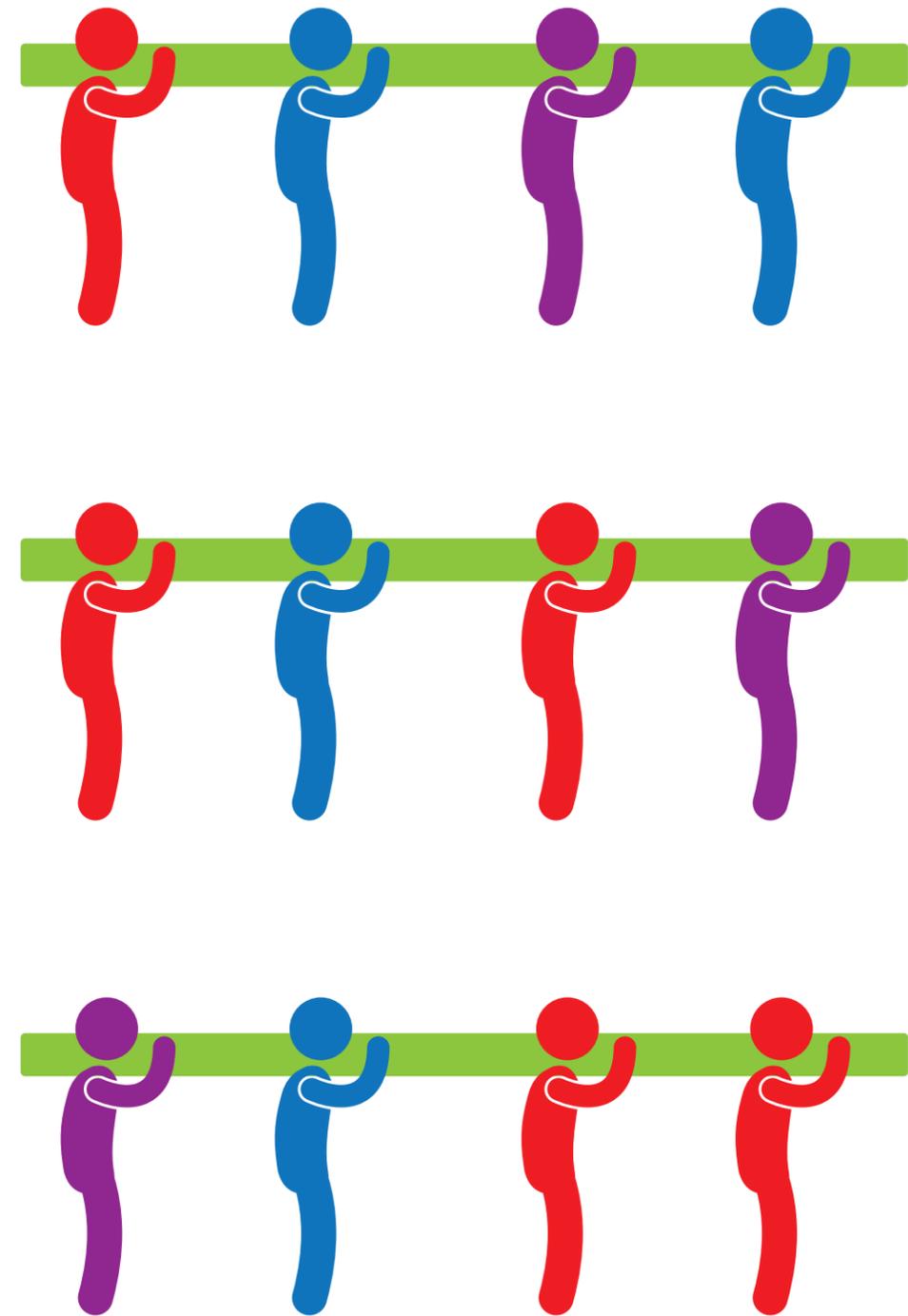
## L'impératif d'agir

Dans un contexte où les perturbations continuent de modifier considérablement les réalités des entreprises, les organisations antérieures à l'ère numérique surnagent à grand-peine. Il est compréhensible qu'elles aient le réflexe d'investir dans des solutions technologiques et une horde de compétences rouges. Cela n'est simplement pas suffisant. Chaque année, il est de plus en plus évident que les organisations ne parviennent à devenir des OOI que si elles mettent efficacement à contribution le pouvoir de leurs troupes, les « rouges » aussi bien que les « bleues ».

### Il existe des balises pour vous guider :

- 
- Choisissez des responsables bleus qui sont des influenceurs chevronnés en matière de transformation.
  - Mettez à profit vos ressources peu abondantes en analytique dès les étapes préliminaires de leur maturation en centralisant vos ressources dispersées ou en habilitant le groupe le plus avancé en analytique à aller de l'avant.
  - Collaborez à l'interne avec les secteurs pour créer des équipes hybrides, et à l'externe auprès des partenaires.
  - Faites preuve d'audace sur le plan stratégique et sur le plan tactique.

Et pourtant, prises isolément, ces mesures sont insuffisantes. En dernière analyse, il incombe aux organisations d'entreprendre résolument le difficile parcours obligé qui fera d'elles des OOI. Ce faisant, elles doivent être disposées à arrimer leurs capacités analytiques à l'établissement de cas d'application pratiques qui sont liés à des objectifs définis et mesurables. Elles doivent être préparées à favoriser l'environnement interfonctionnel nécessaire pour mettre sur pied des équipes hybrides et une mentalité axée sur l'analytique. Elles doivent par-dessus tout être inflexibles dans leur engagement, non seulement à générer des perspectives, mais également à les concrétiser pour transformer en profondeur leurs modes opératoires.



# Personnes-ressources

---

Pour en savoir plus sur la constitution de capacités en analytique de pointe, veuillez vous adresser à :

---

Services-conseils en capital humain

---

**Jeff Moir**  
Associé

jmoir@deloitte.ca

**Celia Richardson**  
Directrice principale

cerichardson@deloitte.ca

**Mark Reid**  
Directeur principal

marreid@deloitte.ca

**Rhonda DeBeaupre**  
Directrice

rdebeaupre@deloitte.ca

**Tara Murphy**  
Directrice

tamurphy@deloitte.ca

Services-conseils en gestion de l'analytique et de l'information

---

**Issa Guindo**  
Directeur principal

iguindo@deloitte.ca

Analytique avancée

---

**Ian Scott**  
Associé

iscott@deloitte.ca

**Shak Parran**  
Associé

sparran@deloitte.ca

**Tom Peters**  
Associé

tompeters@deloitte.ca

**Gianluigi Duiella**  
Directeur principal

gduiella@deloitte.ca

**Inka Bari**  
Directrice principale

inbari@deloitte.ca

**Shanil Ebrahim**  
Directeur principal

shaebrahim@deloitte.ca

Centre Greenhouse de Deloitte et gamme de services intégrés Services d'analytique –  
Centre d'excellence en analytique de Deloitte

---

**Anthony Viel**  
Associé directeur

anviel@deloitte.ca

**Audrey Ancion**  
Directrice principale

aacion@deloitte.ca

# Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de l'audit, 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](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© 2017 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.