

Deloitte.



Chercher des « superstars » n'est pas la solution

Comment créer des équipes d'analytique
de classe mondiale et efficaces

Les grandes choses en affaires ne sont jamais faites par une seule personne. Elles sont faites par une équipe de personnes.

Steve Jobs



Chercher des « superstars » n'est pas la solution

Comment créer des équipes d'analytique de classe mondiale et efficaces

Selon notre sondage de 2018 sur les organisations orientées sur l'information (OOI), celles qui se disent plus matures sur le plan de l'analytique, c'est-à-dire qui savent intégrer les données et l'analyse dans la prise de décisions, sont plus susceptibles d'indiquer qu'il importe d'accorder de l'attention à la dimension humaine pour favoriser la réussite de l'analytique.

Les organisations de partout au Canada se démènent pour exploiter la puissance de l'analytique afin de se transformer en organisations réellement orientées sur l'information (OOI). Elles sont très motivées à utiliser de vastes quantités de données pour offrir des expériences client hors pair, dégager de nouveaux avantages concurrentiels et créer de nouvelles occasions de croissance rentable.

L'importance accordée à ce domaine fait en sorte que la recherche et l'embauche de talents en analytique constituent désormais un enjeu d'affaires critique pour les organisations de tous les secteurs d'activité. Dans le cadre du sondage mondial mené par Deloitte en 2017 sur les OOI, 70 % des répondants ont déclaré qu'ils envisageaient d'engager des talents en analytique dans les six prochains mois. Au Canada, le besoin est certes criant : 60 % des organisations n'ont actuellement pas d'équipe d'analytique spécialisée. Heureusement, elles ont accès à un riche bassin de talents : le Canada est de plus en plus reconnu pour la qualité et les compétences de classe mondiale de ses analystes de données, ingénieurs, modélisateurs et autres talents qui possèdent les connaissances et l'expérience requises pour aider les entreprises à se transformer au moyen de l'analytique et de l'intelligence artificielle.

Cependant, beaucoup d'organisations découvrent que le recrutement de talents n'a pas l'effet souhaité. Seulement le quart des dirigeants interrogés dans le cadre du sondage de Deloitte sur l'industrie 4.0 sont convaincus d'avoir la composition de la main-d'œuvre appropriée et les compétences qu'il leur faut pour l'avenir. Les

dirigeants se plaignent du manque d'harmonisation et des écarts entre ce qu'offre l'analytique et ce dont l'entreprise a besoin, et ils se plaignent parce que les équipes d'analytique consacrent du temps à tenter l'impossible. Cinquante-huit pour cent des répondants au sondage mondial de Deloitte sur les OOI ont déclaré qu'ils se heurtaient à des difficultés lorsqu'ils essayaient de prendre des mesures en fonction de l'information tirée des données d'entreprise. Soixante-quinze pour cent indiquent que leur fonction d'analytique demeure cloisonnée et de dimension « locale », et les deux tiers souhaiteraient que leur équipe d'analytique possède des compétences plus pointues dans des domaines comme la visualisation et l'expérience utilisateur.

Pourquoi les efforts déployés par les organisations pour recruter des talents en analytique ne donnent-ils pas les résultats escomptés? C'est parce qu'ils créent des équipes mal équilibrées qui ne sont tout simplement pas organisées pour fournir ce dont l'entreprise a besoin maintenant, suscitant de la frustration et du mécontentement de part et d'autre.

Les organisations sont trop nombreuses à axer leurs efforts de recrutement sur de très rares superstars qui possèdent des compétences exceptionnelles. Souvent, puisque beaucoup ne savent pas en quoi consiste une équipe d'analytique efficace, elles finissent par embaucher une personne titulaire d'un doctorat, qui possède d'excellentes compétences techniques ou quantitatives, et elles lui attribuent le vague titre de « scientifique des données ». Dans d'autres cas, les organisations cherchent un peu partout pour trouver les rares ingénieurs de données, statisticiens, quantistes et autres talents chevronnés qui non seulement sont des experts de la recherche et de la modélisation des données appropriées, mais qui peuvent également transformer ces données en des perspectives éclairantes qui permettront de prendre des mesures sans tarder et d'obtenir des résultats rapidement.

Ce n'est pas comme cela que ça fonctionne.

D'une part, les superstars sont rares, elles coûtent cher et elles sont souvent difficiles à maintenir en poste, ce qui crée de nouveaux risques pour l'entreprise. La mise en place de toute une équipe de talents exceptionnels serait ruineuse pour la plupart des organisations, même si elles réussissaient vraiment à attirer autant de ces talents.

De bien des façons, on pourrait comparer cela à une équipe de hockey qui doit évoluer dans les limites de plafonds salariaux, de structures salariales, d'obligations contractuelles et autres facteurs qui limitent les sommes que la direction peut affecter aux talents. Une équipe qui investit énormément dans une ou deux personnes pourrait se trouver à court dans d'autres domaines tout aussi importants. Nous avons tous vu des cas où des équipes qui misent sur un ou deux joueurs, ou même des équipes entièrement formées de talents réunis à grands frais, n'ont pas donné les résultats escomptés. Il en va de même pour les équipes d'analytique parce que souvent, les superstars ne constituent qu'un élément de ce dont une équipe réellement efficace a besoin pour réussir. Autrement dit, il vaut toujours mieux avoir une équipe championne qu'une équipe de champions.

Les organisations orientées sur l'information qui réussissent savent que les équipes d'analytique doivent comporter un éventail de capacités, de connaissances, d'expérience et de talents pour pouvoir produire les résultats dont l'entreprise a besoin. Ces équipes incluent aussi bien du personnel technique chevronné, comme des ingénieurs de données, des modélisateurs et des statisticiens, que des personnes qui comprennent l'aspect commercial de l'équation ; des gens qui peuvent cerner les

Bien que les organisations soient conscientes de l'importance des talents, seulement 25 % des dirigeants interrogés dans le cadre du sondage de Deloitte sur l'industrie 4.0 sont convaincus d'avoir la composition de la main-d'œuvre appropriée et les compétences qu'il leur faut pour l'avenir.

Au Canada, 60 % des organisations n'ont toujours pas d'équipe d'analytique spécialisée.

Les organisations qui recherchent des talents en analytique doivent se concentrer sur ce qu'il leur faut réaliser maintenant, pas dans quelques années.

questions auxquelles il faut apporter des réponses, fournir des communications narratives qui éclairent les connaissances fondées sur les données ainsi que persuader et inspirer d'autres employés de l'organisation à agir ou à changer. Dans le cadre du sondage mondial de Deloitte sur les OOI, 62 % des répondants ont déclaré qu'ils avaient du mal à trouver des talents possédant des compétences en conception de l'information, tandis que 66 % éprouvent des difficultés à trouver des personnes ayant une expertise en conception centrée sur l'utilisateur.

Il est temps que les organisations cessent de chercher des superstars dans le but de créer l'équipe d'analytique « parfaite ». Le moment est venu de commencer à réunir la meilleure équipe d'analytique possible : une combinaison de personnes douées qui travaillent ensemble pour accomplir le travail et produire des résultats concrets aujourd'hui, pas à un moment donné dans l'avenir. Il est temps de créer des équipes qui combinent intelligemment le génie technique, l'ingénierie des données et la modélisation avec le sens des affaires et la connaissance de l'organisation.

Voici comment faire :

Cesser de poursuivre des tendances Utiliser le rôle et les priorités de l'analytique pour guider la recherche de talents

La plupart des organisations comprennent que l'analytique est essentielle à leur réussite actuelle et future. Cependant, elles ne savent pas toujours exactement en quoi consiste ce rôle ni sur quels aspects l'équipe d'analytique devrait axer ses efforts. En raison de cette ambiguïté, il arrive que l'équipe ne réussisse pas à fournir le genre de perspectives nécessaires pour faire progresser l'entreprise, parce qu'elle ne possède pas les talents appropriés. Plutôt que d'aligner le recrutement sur un rôle précis et convenu pour l'analytique, il est facile de suivre la dernière tendance en matière de talents pour combler les postes vacants, qu'il s'agisse d'un spécialiste de la plate-forme Hadoop, d'un spécialiste de l'apprentissage machine, ou d'à peu près n'importe quel rôle pouvant être appelé « scientifique des données ». Il peut en résulter des équipes déséquilibrées et manquant de cohésion, qui ont peu d'affinités et qui affichent des lacunes importantes en matière de compétences, de connaissances et d'expérience.

Les organisations qui recherchent des talents en analytique doivent se concentrer sur ce qui importe ici et maintenant, et laisser de côté les visions fantaisistes d'un avenir lointain optimisé par l'analytique. Elles doivent s'efforcer de bâtir les fondations de leur réussite et de celle de leur équipe d'analytique, pour les six à douze prochains mois. En se concentrant sur de plus courtes périodes, elles seront plus en mesure d'investir temps et ressources dans l'utilisation de l'analytique pour gérer les enjeux d'affaires actuels, et elles obtiendront rapidement des résultats pouvant servir de fondement et créer un élan pour l'utilisation élargie de l'analytique dans l'avenir. Les organisations qui peuvent voir et ressentir l'incidence de l'analytique se transforment plus rapidement.

D'abord, il importe de définir le rôle que jouera l'analytique dans l'entreprise, qu'il s'agisse de soutenir la prise de décisions, de produire divers rapports ou d'habiliter l'entreprise d'autres manières. La fonction d'analytique est-elle essentiellement envisagée comme un rôle de conseiller stratégique fournissant des perspectives réalisables pour aider les hauts dirigeants à prendre les décisions ayant trait par exemple au ciblage de la clientèle ou à l'expérience client? Devra-t-elle plutôt habiliter l'entreprise au moyen de l'éducation, de la sensibilisation et du libre-service? Ou encore, l'équipe d'analytique aura-t-elle avant tout la responsabilité de produire régulièrement des rapports sur divers sujets? Les réponses influenceront le choix du genre de talents dont l'entreprise a besoin.



Les organisations dotées de fonctions d'analytique plus matures tiennent également compte des priorités de l'entreprise ou des aspects qu'elle souhaite optimiser à court terme (six à douze mois). Il s'agit peut-être de l'agilité ou de la rapidité, en raison de projets d'expansion rapide, de la conformité, en raison de l'entrée en vigueur de nouveaux règlements, ou du fait que les forces du marché exercent des pressions sur les organisations de l'ensemble du secteur pour qu'elles se numérisent davantage ou adoptent des plateformes ouvertes.

Le rôle et les priorités de l'analytique ne peuvent pas être définis de façon isolée. Cette tâche requiert une étroite collaboration entre les hauts dirigeants, les représentants de l'entreprise et les autres clients internes de l'analytique. Ainsi, toutes les parties concernées demeureront alignées sur des attentes et un objectif communs.

Les organisations orientées sur l'information se fondent sur le rôle et les priorités définis en collaboration pour orienter leurs efforts de recrutement et s'assurer d'embaucher les talents appropriés en fonction des objectifs de l'entreprise. Les directeurs responsables du recrutement et de l'embauche, possédant une meilleure compréhension de ce que vise l'organisation, peuvent cibler la combinaison précise de compétences, d'expérience et d'attitudes nécessaires afin de repérer et d'engager des candidats qui pourront contribuer à l'obtention de résultats maintenant. Si le rôle et les priorités de l'analytique ne sont pas bien définis, il est trop facile de recruter des gens dont les talents, quoique considérables, ne conviennent pas au travail à accomplir.

Les organisations se rendent compte que le succès de l'analytique nécessite plus que des données et de la technologie. Notre sondage sur les OOI de 2018 a révélé que, parmi les cinq principaux piliers des OOI, soit la stratégie, les talents, les processus, les données et les technologies; les augmentations générales les plus importantes enregistrées en 2018 par rapport à 2017 étaient les suivantes :

 **Les processus +9 %**

 **Les gens +6 %**

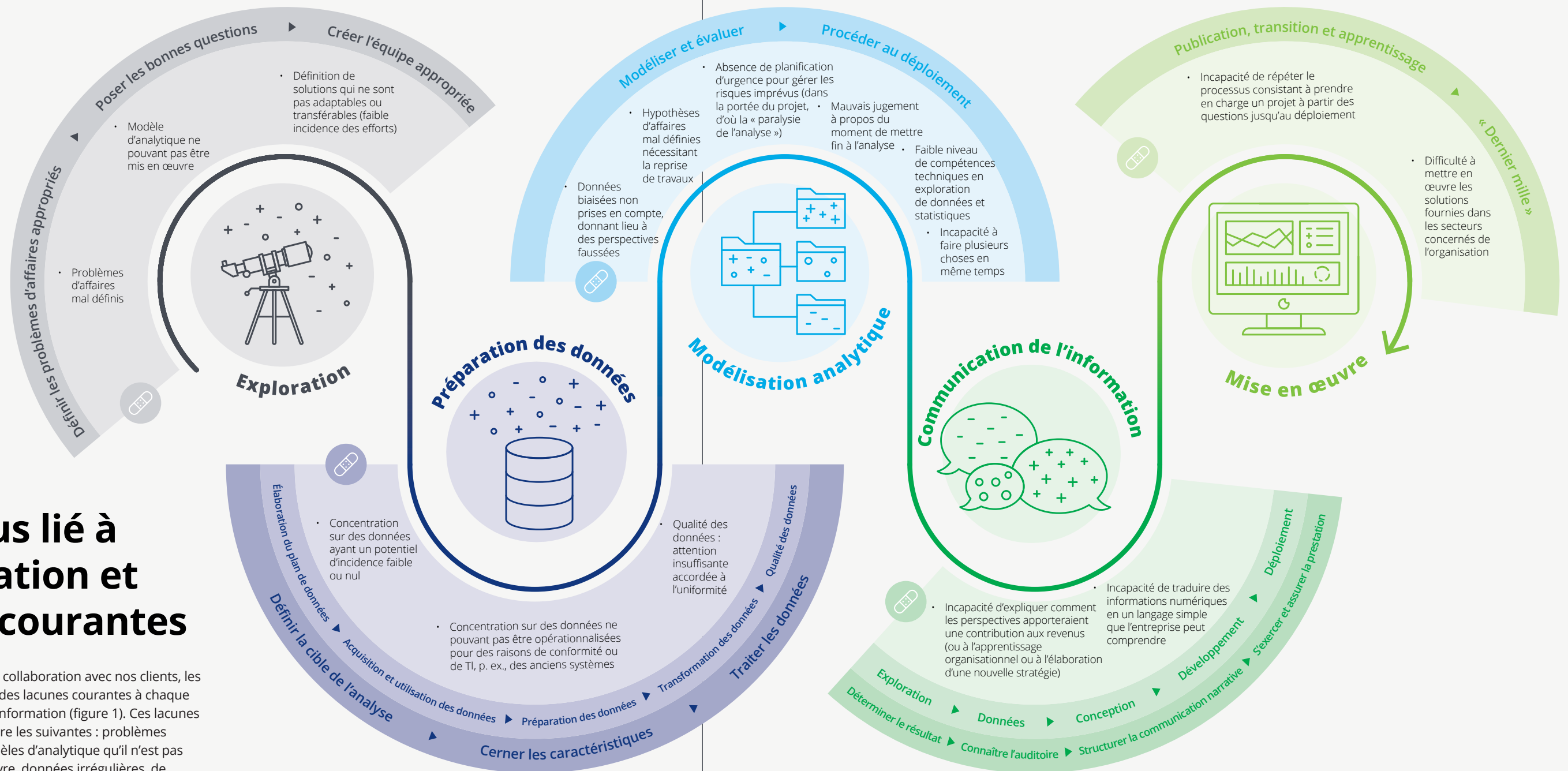
Figure 1 Processus lié à l'information et lacunes courantes

Selon notre expérience de collaboration avec nos clients, les organisations découvrent des lacunes courantes à chaque étape du processus lié à l'information (figure 1). Ces lacunes peuvent entre autres inclure les suivantes : problèmes d'affaires mal définis, modèles d'analytique qu'il n'est pas possible de mettre en œuvre, données irrégulières, de mauvaise qualité ou non pertinentes, oubliées, données biaisées pouvant fausser les perspectives, absence de planification d'urgence, faible niveau de compétences statistiques ou en exploration de données, incapacité de communiquer les informations de manière à ce que l'entreprise puisse les comprendre ou d'expliquer comment les informations apportent une contribution à l'entreprise, et difficultés à mettre les perspectives en application.

Pour combler ces lacunes, il faut normalement se doter de combinaisons particulières de compétences et d'attitudes (figure 2). Les étapes du processus lié à l'information ne mettent pas toutes l'accent sur les mêmes capacités. Certaines privilégient les gens qui possèdent ce que l'on appelle des compétences « rouges », comme les analystes quantitatifs, les ingénieurs

de données et les informaticiens. D'autres ont davantage besoin de personnes possédant des compétences « bleues » (p. ex., sens des affaires, visualisation ou communication narrative).

Dans certains cas, la meilleure solution pourrait être un leader hybride possédant à la fois des compétences rouges et bleues – par exemple un professionnel de l'analytique chevronné qui possède également une connaissance approfondie de l'organisation, et qui peut expliquer le sens des perspectives et persuader les gens d'agir. Évidemment, il n'est pas facile de trouver des personnes aux compétences hybrides.



- Lacunes courantes
- Conception et gestion des données avancées
- Analytique avancée et modélisation
- Conception et visualisation de l'information
- Communication narrative

Figure 2

Processus et capacités d'analytique



Une évaluation des capacités de base de l'organisation à chaque étape du processus contribuera à déterminer à la fois les forces et les faiblesses et, en connaissant les faiblesses, l'organisation pourra raffiner la recherche de talents afin de combler les principales lacunes.

Il importe de souligner que la découverte de plusieurs lacunes ne signifie pas nécessairement qu'il faudra embaucher plusieurs personnes. Selon la taille de l'organisation, son secteur d'activité et sa maturité en matière d'analytique, ou selon l'expérience et l'ancienneté d'un candidat, il est tout à fait possible qu'un seul candidat puisse offrir plusieurs des capacités requises. Cela ne veut pas dire que les organisations doivent attendre de dénicher le candidat parfait – un « remède miracle » humain qui pourrait en quelque sorte résoudre tous leurs problèmes d'analytique. Il est préférable de réunir une équipe de personnes qui, ensemble, possèdent les capacités, l'expérience, les connaissances, l'humilité et la discipline nécessaires pour exécuter le processus lié à l'information.

La découverte de plusieurs lacunes ne signifie pas nécessairement qu'il faudra embaucher plusieurs personnes. Toutefois, les organisations ne doivent pas attendre de dénicher des candidats qui représenteraient le « remède miracle » pour résoudre toutes les difficultés connexes au processus lié à l'information.

Les responsables du recrutement doivent se montrer patients dans leur recherche afin de s'assurer que l'entreprise embauche des gens qui peuvent réellement l'aider à atteindre ses objectifs. Au mieux, se hâter de pourvoir les postes vacants accroît le risque de rendement déficient et de comportement dysfonctionnel et, au pire, cela pourrait donner lieu à la désillusion de l'organisation par rapport à la valeur de l'analytique.

En ce qui concerne les compétences, les responsables du recrutement doivent également éviter de privilégier les compétences techniques ou linguistiques par rapport à d'autres compétences plus générales, quel que soit le poste ou la lacune à combler. L'intelligence, le souci du détail, la pensée créative, l'esprit d'entreprise et les aptitudes à la communication sont essentiels au succès d'une équipe d'analytique, et ces qualités doivent être recherchées chez tous les candidats.

Les analyses de rentabilité qui comportent des données réelles (p. ex., établissement d'une équation, résolution d'une variable inconnue) et qui exigent que le candidat explore les données, en extraie des perspectives et les traduise en mesures hypothétiques constituent un excellent moyen d'identifier des talents qui peuvent réfléchir de manière analytique, communiquer efficacement et faire preuve d'un sens des affaires. Deloitte utilise des cas de ce genre dans le cadre de l'embauche de talents, et cette méthode s'avère inestimable pour trouver des personnes qui possèdent la combinaison appropriée d'attitude, d'aptitude et de réflexion d'affaires.

S'il existe un élément à privilégier, quel que soit le candidat, c'est la résolution des problèmes. Il est essentiel que les membres de l'équipe d'analytique partagent une forte passion pour la découverte et la résolution des problèmes d'affaires importants. Une équipe qui n'a pas d'enthousiasme pour résoudre les problèmes, ou une équipe recrutée dans une organisation qui n'a pas de processus lié à l'information, peut facilement se trouver à mener de soi-disant « expériences scientifiques » qui produisent des résultats peu utiles et qui constituent un gaspillage de temps, de talent et de ressources de l'entreprise.

Voir au-delà des façons traditionnelles d'acquérir des compétences

Il n'est pas nécessaire de réunir la totalité des compétences nécessaires à l'entreprise dans une équipe distincte

Créer une équipe d'analytique efficace consiste justement à créer une équipe. Pour que l'équipe d'analytique soit efficace, elle doit comprendre un éventail de talents qui sont prêts à sortir de l'ombre, et il est possible que certains de ces talents ne soient même pas des employés de l'entreprise.

Co-création d'équipes internes hybrides

Pour créer une équipe d'analytique qui leur permettra d'obtenir des résultats, les organisations doivent adopter une approche en deux volets, qui exige une perspective plus vaste et un esprit ouvert. À l'interne, elles doivent collaborer à la création d'une équipe hybride réunissant des personnes qui possèdent des compétences techniques rouges et d'autres des compétences d'affaires bleues. Les modélisateurs de données, architectes de données, développeurs de logiciels et concepteurs d'information peuvent certes être d'une importance cruciale pour une équipe d'analytique, mais les entreprises ont également besoin de représentants des secteurs d'activité qui peuvent établir un lien entre les perspectives d'analytique et les questions d'affaires stratégiques.

Par exemple, un détaillant pourrait tenir à des représentants des ventes et du marketing, du merchandising et des finances; une institution financière pourrait inclure des membres des services de la gestion des risques, des produits, du marketing et du service à la clientèle; et une société manufacturière ou une société de services publics pourrait faire appel à des gens de la gestion des opérations, des ventes et des ressources humaines. Ainsi, une équipe d'analytique réellement très performante apporte à l'organisation non seulement la diversité des compétences, mais aussi la diversité des opinions qui peuvent vraiment changer la donne.





Pour créer une équipe d'analytique qui produira des résultats, les organisations doivent avoir une perspective plus vaste et garder l'esprit ouvert relativement aux différentes capacités requises pour transformer les données en perspectives et en actions.

Selon notre sondage de 2018 sur les OOI, les organisations matures sur le plan de l'analytique ont des équipes bien équilibrées qui possèdent une combinaison de compétences quantitatives/techniques (rouges) et de sens des affaires et compétences en communication (compétences bleues).

Les organisations orientées sur l'information ont déclaré une proportion légèrement plus élevée de compétences bleues, notamment la perspective globale et le sens des affaires, la gestion de projet, l'activation de l'information et l'évaluation de l'information.

Figure 3. Les organisations orientées sur l'information créent des équipes équilibrées possédant un peu plus de compétences bleues

Capacités d'analytique technique	Note moyenne sur 5
Analyse des données	3,8
Développement de solutions technologiques	3,7
Modélisation des données	3,7
Assurance de la qualité des données	3,6
Ingénierie des données	3,6
Visualisation et conception	3,4
Exploration des données	3,3

Capacités d'analytique d'affaires	Note moyenne sur 5
Gestion de projet	3,7
Perspective globale et sens des affaires	3,7
Activation de l'information	3,7
Évaluation de l'information	3,7
Commentaires/communication narrative	3,6
Stimulation de la demande et réflexion stratégique	3,6
Connaissance des données et des technologies	3,5

Niveaux des capacités :

- 5 = Supérieures
- 4 = Avancées
- 3 = Définies
- 2 = En développement
- 1 = Inexistantes

Source : Résultats du sondage de 2018 sur les OOI



3,58 /5

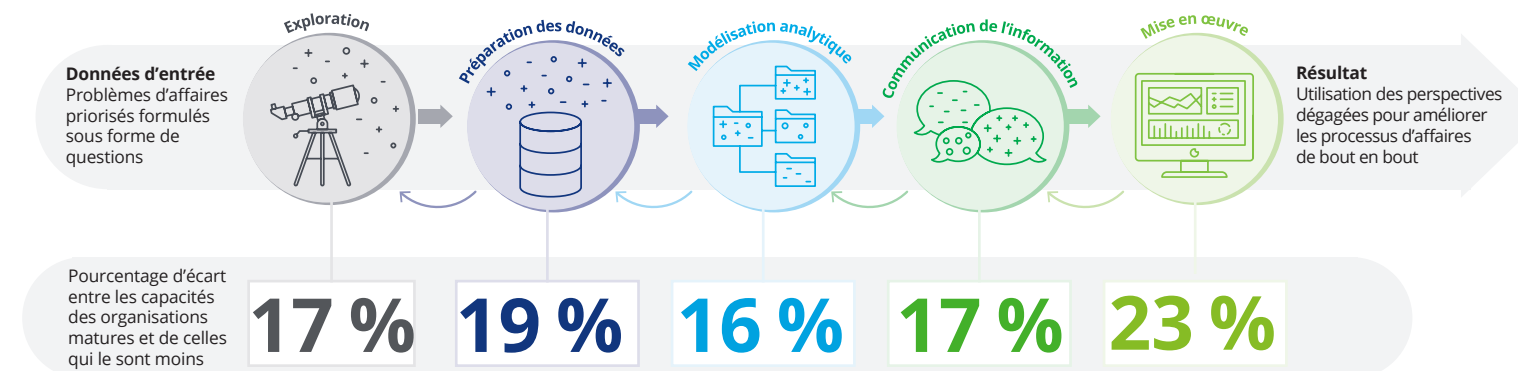


3,65 /5

Les OOI ont par ailleurs des capacités d'opérationnalisation plus solides, notamment le développement de solutions technologiques (p. ex., la capacité de développer des API ou des tableaux de bord qui permettent l'utilisation de l'information) et l'activation de l'information (p. ex., la capacité de soutenir l'application de perspectives dans l'organisation au moyen de catalyseurs des talents et des processus, ou d'incitatifs comme la conception de politiques, la réingénierie des processus ou la conception de produits).

La figure 4 ci-dessous présente l'écart entre la solidité des capacités des organisations matures sur le plan de l'analytique et de celles qui le sont moins, ou qui ne sont pas orientées sur l'information. Les OOI évaluent leurs capacités d'opérationnalisation comme étant de 23 % supérieures à celles des autres organisations. Les capacités de modélisation, traditionnellement très convoitées par de nombreuses organisations, affichent en réalité l'écart le moins important (16 %) entre les OOI et les autres.

Figure 4. Les organisations matures sur le plan de l'analytique ont des capacités d'opérationnalisation plus solides



À mesure que leurs services d'analytique gagnent en maturité, les organisations commencent souvent à chercher des talents ayant un fort potentiel hybride, par exemple un analyste quantitatif possédant un solide sens des affaires. Idéalement, ces personnes devraient également pouvoir non seulement apprendre, mais aussi enseigner et inculquer une mentalité hybride dans toute l'équipe d'analytique. Malheureusement, les talents hybrides sont rares, parce qu'il faut du temps pour devenir hybride. Chez Deloitte, beaucoup de nos talents hybrides comptent au moins deux décennies d'expérience professionnelle.

Les organisations peuvent cependant surmonter ce défi en formant leurs propres talents hybrides – en créant des cheminements de carrière qui, au fil du temps, permettront à leurs gens d'acquérir les compétences rouges ou bleues et les connaissances dont ils ont besoin pour devenir plus hybrides. Les personnes qui possèdent des compétences rouges peuvent observer les utilisateurs de leurs analyses en première ligne afin de mieux comprendre de quelle façon leur travail est utilisé et comment les perspectives sont

Faire équipe avec des parties externes peut aider les organisations à accéder à des compétences et à des connaissances rares, et à améliorer leur rapidité et leur agilité.

activées sur le terrain au quotidien, par exemple, et cela peut aussi être utile pour évaluer leur sens des affaires (compétence bleue). Les talents bleus devraient avoir des occasions de rehausser leur QI en matière d'analytique et de mieux comprendre les types de questions que les données peuvent résoudre, créant ainsi une plus forte demande pour les services d'analytique.

Dans le cadre de notre sondage sur les OOI, 80 % des répondants ont indiqué qu'ils se servent du perfectionnement pour renforcer les capacités d'analytique. En effet, nous constatons que les organisations sont plus nombreuses à investir temps et efforts pour créer et offrir de nouveaux programmes de formation et de perfectionnement à leurs talents rouges et bleus afin de combler l'écart qui existe entre eux.

Rehausser les capacités en collaborant avec des organisations externes

Toute organisation qui recrute des talents en analytique se trouve par ailleurs confrontée à une dure réalité : elle ne réussira jamais à amener à l'interne tous les talents dont elle a besoin pour acquérir un avantage concurrentiel en tant qu'organisation orientée sur l'information. Puisque les entreprises sont nombreuses et que le bassin de talents est limité, la plupart se tourneront vers des partenariats pour devenir suffisamment hybrides et pouvoir réaliser leurs objectifs d'affaires.

Faire équipe avec des parties externes peut aider l'organisation à accéder à des compétences et à des connaissances rares, des capacités difficiles à dénicher et des technologies de pointe qu'elle ne pourrait simplement pas trouver elle-même ou qu'elle ne pourrait pas s'offrir. Cette solution peut en outre améliorer considérablement sa rapidité et son agilité, et lui permettre d'aller de l'avant avec le travail orienté sur l'information beaucoup plus rapidement qu'elle ne pourrait le faire seule.

Il importe de souligner qu'il n'est pas ici question de simplement impartir les travaux d'analytique à des tiers. Les organisations doivent créer de véritables partenariats stratégiques avec des fournisseurs externes qui sont en mesure non seulement d'offrir les compétences qui leur font défaut, selon les besoins, mais également de participer au développement de la propriété intellectuelle, de transmettre leur savoir-faire et de favoriser le transfert de connaissances tout au long de la relation. Autrement dit, elles doivent tirer parti de leurs partenaires externes pour devenir elles-mêmes plus hybrides.

Les partenariats externes peuvent prendre diverses formes. Les grands projets pourraient continuer d'être confiés à l'équipe d'analytique interne, mais les petits projets secondaires seraient gérés au moyen de marathons de programmation ou de solutions participatives pouvant permettre de découvrir des idées originales (et de nouveaux talents). Les besoins à court terme, propres à un créneau ou ponctuels pourraient être pris en charge par une agence, et les projets de plus grande envergure, plus complexes ou à plus long terme pour lesquels l'entreprise ne possède pas les talents internes nécessaires pourraient être réalisés conjointement avec un partenaire d'analytique externe.

Dans leur quête de collaborateurs externes potentiels, les organisations devraient s'intéresser à ceux qui offrent plus de compétences, rouges et bleues, qu'elles n'en ont actuellement besoin parce que ces compétences pourraient s'avérer utiles à mesure que le partenariat gagnera en maturité. Nous avons constaté que les modèles d'exécution en collaboration sont plus efficaces lorsque les partenaires possèdent des compétences bleues, comme la capacité de communiquer dans l'ensemble des services pour obtenir des appuis et renforcer l'alignement. Les partenaires qui sont disposés à transmettre leurs connaissances à l'équipe interne et qui sont capables de le faire sont particulièrement précieux.

Adopter un langage commun pour éliminer les obstacles

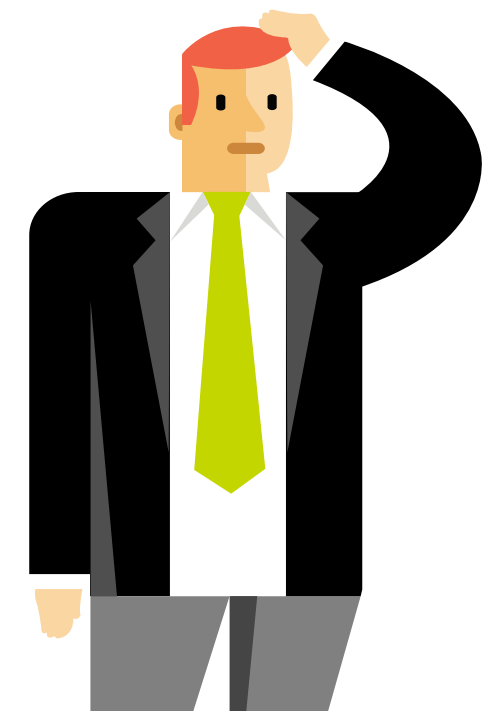
La clarté contribue à accroître l'efficacité de l'équipe d'analytique

La clarté de la vision, de l'objectif et du langage est primordiale pour qu'une équipe d'analytique soit efficace. Il est essentiel que tous les membres de l'équipe d'analytique et l'organisation soient sur la même longueur d'onde au quotidien. Ils doivent pouvoir discuter du travail en cours et des problèmes à résoudre en utilisant un langage commun qui permet d'éviter les malentendus et les erreurs d'interprétation et qui maintient l'alignement de tous sur les objectifs stratégiques élargis de l'équipe.

Cela peut s'avérer difficile. Il n'est pas rare que les membres d'une équipe d'analytique ou les responsables du processus lié à l'information décrivent les mêmes données, étapes d'un processus ou problèmes en des termes très différents. Cela peut être attribuable à l'absence d'un véritable dialogue à propos d'un enjeu, en raison de divers facteurs comme les différences entre les compétences rouges et bleues, ou le fait que les membres de l'équipe travaillent de façon isolée ou qu'une personne se concentre sur sa propre vision étroite.

Il existe plusieurs façons de contribuer à éliminer les obstacles et de favoriser de meilleures communications et une compréhension commune. Les programmes de rotation, les symposiums et les séances de formation peuvent aider les membres de l'équipe, que leurs compétences soient rouges ou bleues, à mieux comprendre comment leurs collègues abordent les problèmes et le travail en cours. Les relations de mentorat entre les talents rouges et bleus peuvent également contribuer à approfondir les relations, à renforcer les communications, à favoriser la compréhension mutuelle et à améliorer le caractère hybride global de l'équipe d'analytique. Les environnements et les méthodologies agiles peuvent par ailleurs jouer un grand rôle (voir plus loin).

Pour favoriser la culture souhaitée, les organisations peuvent également faire l'effort de reconnaître et de récompenser délibérément les personnes, les équipes, les comportements et les actions hybrides qui remettent en question le statu quo, démontrent de la curiosité, font preuve de ténacité pour résoudre des problèmes d'affaires épineux, et plus encore. Une telle reconnaissance contribue à encourager l'acquisition de compétences hybrides tout en instaurant un esprit de camaraderie dans l'équipe.



Miser sur des environnements et des méthodologies agiles

Favoriser une culture qui maintient l'engagement des talents en analytique

Les équipes d'analytique réussissent dans des environnements agiles qui permettent la libre circulation de l'information, aplanissent les hiérarchies et abolissent les cloisonnements.

L'embauche de talents n'est bien sûr qu'une étape du processus. Pour mobiliser des talents en analytique diversifiés au fil du temps, les entreprises doivent maintenir la culture appropriée. Celles qui sont orientées sur l'information utilisent la réflexion et les environnements agiles pour accélérer le rythme de changement, inspirer l'action et mobiliser les talents. Les autres devraient songer à adopter l'agilité pour stimuler davantage leurs équipes.

Les équipes d'analytique réussissent en général lorsqu'elles ont l'occasion de découvrir de manière itérative et exploratoire. Les environnements agiles permettent la libre circulation de l'information, aplanissent les hiérarchies, abolissent les cloisonnements, et soutiennent la génération et l'échange d'idées. Le travail est récursif, non pas séquentiel, ce qui minimise la perte d'information. L'absence de hiérarchie veut dire que n'importe qui peut communiquer son point de vue à un collègue ou à un dirigeant, ce qui stimule souvent de nouvelles idées et stratégies d'affaires. De plus, les cadres de travail agiles font en sorte que les talents rouges et bleus se côtoient au quotidien, à l'occasion de présentations, de discussions, de rencontres, en collaborant à la programmation, et plus encore. La création d'un environnement où les membres de l'équipe peuvent apprendre les uns des autres et constamment renforcer leurs compétences et leurs connaissances peut être un excellent moyen d'améliorer le maintien en poste.

L'agilité, qui est le nom donné à cette approche, offre un environnement sûr où il est possible de remettre en question la façon de penser traditionnelle, laissant les membres de l'équipe libres de voir grand, de penser différemment et de générer de l'enthousiasme à propos du travail à accomplir. Elle offre par ailleurs un cadre de travail où l'échec est acceptable, et même considéré comme une occasion d'accélérer l'apprentissage et le perfectionnement des compétences. Un tel environnement, où l'on agit vite même en risquant d'échouer, peut être une excellente source de motivation pour l'équipe d'analytique.

L'agilité est particulièrement utile pour améliorer la rapidité de la mise en marché. Elle peut permettre à l'équipe d'analytique de saisir les occasions les plus évidentes et d'obtenir sans tarder des résultats qui sauront vite prouver l'utilité et la pertinence de son travail, et de réaliser des succès réguliers qui font qu'elle demeure engagée et motivée. De plus, cela peut contribuer à l'obtention d'un meilleur appui de la direction à l'égard de la création d'une organisation orientée sur l'information, et à une augmentation du budget et des ressources affectés à la formation, aux talents, aux nouveaux projets – et aux réussites futures.



Ne pas attendre de trouver des superstars

Créer une équipe d'analytique qui pourra accomplir le travail aujourd'hui

L'analytique devenant de plus en plus essentielle à la réussite de toute entreprise, les talents en analytique de classe mondiale deviennent extrêmement difficiles à trouver – et coûteux à recruter. Pourtant, les organisations sont encore trop nombreuses à fonder leurs plans de recrutement sur des superstars très talentueuses en analyse de données, en informatique et autres domaines techniques. Le résultat? Des talents frustrés et des investissements en analytique qui ne produisent pas les résultats dont l'organisation a besoin maintenant.

Les organisations orientées sur l'information comprennent que pour être efficace, l'équipe d'analytique a besoin d'un éventail de talents. Elles créent des équipes hybrides qui combinent des compétences techniques (rouges) et un sens des affaires (bleu) pour résoudre les problèmes importants et fournir les perspectives qui permettront à l'entreprise de progresser.

Il est temps que les organisations cessent de chercher des superstars dans le but de créer l'équipe d'analytique « parfaite ». Il est temps de commencer à créer des équipes d'analytique qui peuvent accomplir le travail aujourd'hui, pas à un moment donné dans l'avenir. À cette fin, les organisations doivent définir clairement le rôle et les priorités de leur fonction d'analytique et déterminer ce qu'elle doit réaliser à court terme, et savoir où se situent les lacunes dans leur processus lié à l'information afin de mieux comprendre le genre de talents qu'il leur faut. Elles doivent rechercher des compétences rouges et bleues pour atteindre le niveau hybride optimal qui leur procurera des perspectives utiles et axées sur l'entreprise. Elles doivent élargir l'idée qu'elles se font d'une équipe d'analytique pour y inclure des partenaires externes. Enfin, elles doivent s'assurer que les membres de l'équipe sont motivés et sur la même longueur d'onde.

L'analytique est complexe. La création d'une équipe d'analytique n'a pas besoin de l'être.

Personnes-ressources

Audrey Ancion
Directrice principale
Analytique et modélisation
aancion@deloitte.ca

Ozgur Cetiner
Directeur principal
Analytique et modélisation
ocetiner@deloitte.ca

Collaborateurs

Gianluigi Duiella
Directeur principal
Analytique et modélisation
gduiella@deloitte.ca

Snehal Patel
Directeur principal
Consultation
snehapatel@deloitte.ca

Deloitte.

www.deloitte.ca

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

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

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