

# Développer une culture analytique et les avantages que vous pouvez en retirer

5 étapes pour adopter l'approche moderne des analyses en entreprise

Marc Rueter, directeur senior de la gestion de produits, Tableau

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	3
<b>5 étapes pour développer une culture analytique</b> .....	5
1. Intégrez le nouveau rôle du service IT .....	5
2. Obtenez l'approbation de la direction .....	8
3. Mettez en place une base solide .....	9
4. Faites évoluer en fonction des utilisateurs et des processus .....	10
5. Accordez la même importance à l'intuition et aux données empiriques.....	11
<b>Conclusion</b> .....	12

# Introduction

Ces dix dernières années, les progrès technologiques ont été fulgurants. Avec nos smartphones, nous sommes tous connectés en permanence. Nous pouvons facilement entrer en contact avec d'autres personnes, faire des achats en ligne et trouver des réponses à toutes nos questions, quand nous voulons et où nous voulons.

Nous sommes habitués à obtenir facilement ce que nous cherchons et avons de plus en plus ces mêmes attentes au travail. Ces attentes découlent en partie de notre curiosité naturelle. Lorsque nous sommes confrontés à quelque chose de nouveau, nous souhaitons en savoir plus. Pour [Jonathan Litman](#), le savoir est gratifiant car il permet de dissiper le moindre sentiment d'ignorance ou d'incertitude. Ne pas réussir à comprendre quelque chose nous est difficilement supportable. Nous voulons savoir pourquoi un événement se produit, pour nous en prémunir ou, au contraire, faire en sorte qu'il se reproduise.

Cela ne signifie pas pour autant que seuls la réponse ou le résultat comptent. Nous voulons participer au processus de découverte. Ce qui motive notre curiosité, c'est notre besoin de comprendre le pourquoi du comment. Une réponse seule ne permet pas de saisir tout le cheminement qu'elle a nécessité. C'est la combinaison de la réponse et du processus de réflexion qui permet de comprendre comment éviter les erreurs, reproduire les réussites et trouver de nouvelles opportunités.

Ce sont les données qui facilitent la compréhension et nous aident à trouver des réponses. Nous collectons de plus en plus de données, aussi bien dans notre vie privée que dans notre vie professionnelle. Elles représentent des faits et une vue objective sur chaque événement. Elles sont la clé du savoir, et donner aux utilisateurs les moyens d'interroger leurs données pour prendre des décisions éclairées leur permettra de mieux les comprendre et de trouver de nouvelles opportunités.

C'est pourquoi une culture analytique joue un rôle important, car elle permet aux utilisateurs d'explorer leurs données et de trouver des réponses à leurs questions, pour satisfaire leur curiosité et aller de l'avant.

Pourtant, les outils que nous utilisons au travail ne permettent pas forcément d'accéder aux données dont nous avons besoin pour trouver ces réponses. Ils ne permettent pas non plus la découverte, l'exploration ni la compréhension.

Pour véritablement développer une culture analytique, les entreprises doivent combiner leurs deux meilleurs atouts : leurs utilisateurs et leurs données. En permettant à leurs employés d'explorer les données dans un environnement sécurisé et géré par le service IT, elles décuplent les possibilités des personnes qui ont une bonne connaissance du contexte de leurs activités, et qui sauront mettre à profit les informations exploitables qu'elles découvriront. Ces utilisateurs pourront collaborer entre eux et prendre des décisions éclairées basées sur les données qu'ils interrogent. Cette capacité à voir et comprendre les données est indépendante de votre poste ou de votre place dans la hiérarchie. La culture analytique encourage chaque utilisateur à explorer les données, puisqu'il y a accès.

L'hôpital pour enfants de Seattle a adopté cette culture basée sur les données pour décupler les possibilités de tout son personnel. Comme l'explique Ted Corbett, responsable de la gestion des connaissances de l'établissement, les analystes, les directeurs, les cliniciens, les médecins et les chercheurs ont tous recours à l'analyse des données et contribuent ainsi à établir une norme de comparaison et à préparer l'avenir.

Une telle culture n'implique pas pour autant un accès sans restrictions aux données. Elle repose sur une plate-forme fiable, gérée et supervisée par l'IT, et qui garantit la sécurité sans entraver le libre-service. L'IT peut donner aux utilisateurs les moyens d'explorer des données de confiance dans un environnement sécurisé.

La collaboration joue également un rôle déterminant. Les utilisateurs ont la possibilité de partager rapidement et facilement leurs données et leurs analyses. Ils peuvent apprendre les uns des autres et s'appuyer sur leurs résultats respectifs pour réaliser leurs propres analyses et poser leurs propres questions.

C'est ce que Deloitte appelle la culture de la facilitation. Dans ce cabinet, les employés analysent les données et partagent leurs résultats avec le reste de l'équipe. La direction met à leur disposition les outils qui leur permettent de faire rapidement et facilement de nouvelles découvertes. Le service IT, quant à lui, met en place des fonctionnalités de gouvernance et de sécurité pour encadrer le programme.

Ryan Renner, responsable de la stratégie et des opérations chez Deloitte, nous en dit plus sur les avantages de cette culture : « Les utilisateurs peuvent faire des découvertes plus rapidement, et sont plus enclins à les partager qu'auparavant. Un tel enthousiasme se répand à tous les échelons et suscite des réactions très positives de la part de la direction. »

*« Il ne s'agit pas d'exercer un contrôle strict. Nous allons donner à nos utilisateurs les outils dont ils ont besoin pour réussir, puis faire en sorte qu'ils continuent sur leur lancée avec Tableau. »*

- RYAN RENNER, RESPONSABLE DE LA STRATÉGIE ET DES OPÉRATIONS, DELOITTE

[En savoir plus](#)

# 5 étapes pour développer une culture analytique

Une culture analytique ne se décrète pas et ne se développe pas du jour au lendemain. Elle nécessite une attention de tous les instants et des décisions ciblées sur la durée.

Suivez ces 5 étapes pour vous lancer et mettre en place une telle culture dans votre structure :

1. Intégrez le nouveau rôle du service IT
2. Obtenez l'approbation de la direction
3. Mettez en place une base solide
4. Faites évoluer en fonction des utilisateurs et des processus
5. Accordez la même importance à l'intuition et aux données empiriques.

## 1. Intégrez le nouveau rôle du service IT

En adoptant une vision moderne des analyses, les entreprises peuvent désormais choisir une approche qui met la gouvernance et le libre-service sur un pied d'égalité. En effet, l'IT et les unités opérationnelles tendent vers un même objectif en s'appuyant sur la main d'œuvre, des processus et de la technologie.

Avec l'approche traditionnelle et stricte de l'aide à la décision, le service IT analysait les données lui-même et transmettait les résultats aux différentes unités. Ces dernières recevaient alors des réponses sans comprendre le cheminement permettant de les obtenir, et n'étaient pas en mesure d'explorer les données pour mieux les comprendre. De nombreuses questions demeuraient sans réponse et le processus analytique s'étalait sur des périodes relativement longues.

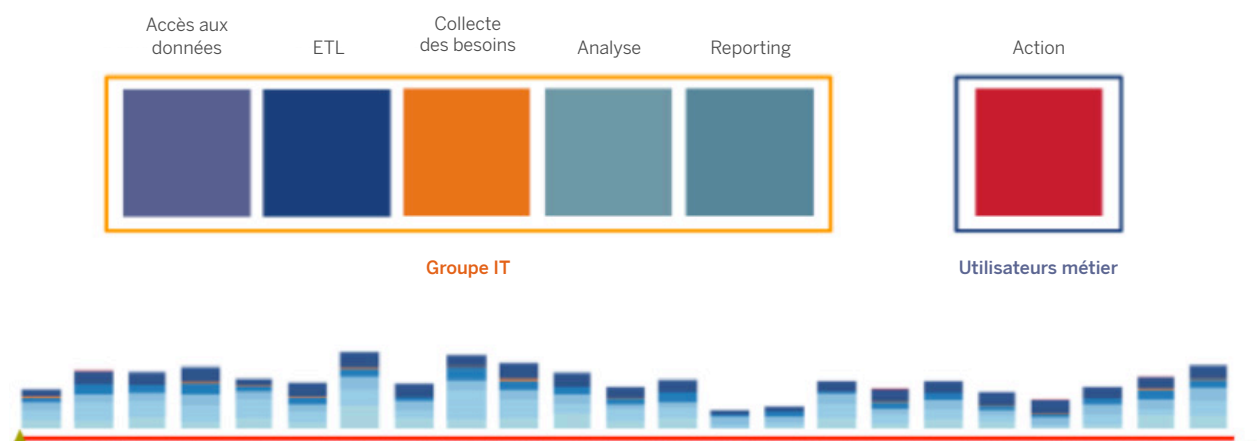


Figure 1 : l'approche traditionnelle de l'aide à la décision

Dans le cadre des premières mises en œuvre de l'analyse en libre-service, l'IT proposait des sources de données qu'il avait validées. Les utilisateurs métier les utilisaient ensuite pour réaliser des analyses et des rapports. Le service IT apportait bien son soutien aux unités opérationnelles, mais cette relation était très compartimentée. Cette approche déstructurée entraînait des problèmes de sécurité et d'intégrité des données. Le processus décisionnel manquait également de cohérence en raison d'une collaboration insuffisante entre les différentes unités de l'entreprise.

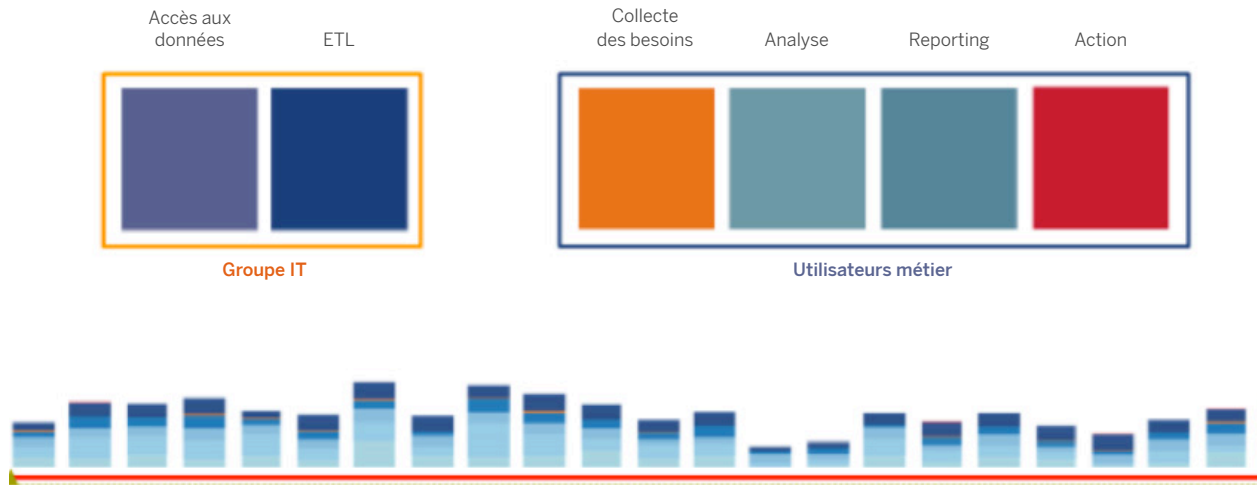


Figure 2 : l'analyse en libre-service

Avec l'approche moderne des analyses en entreprise, l'IT et les unités opérationnelles travaillent de concert. L'IT met en place un environnement centralisé de données et de contenus fiables, et aide les unités opérationnelles à y accéder pour les explorer et trouver les réponses dont elles ont besoin. La sécurité et l'intégrité des données ne sont pas des obstacles à la flexibilité et à l'innovation.



Figure 3 : l'approche moderne de l'aide à la décision

Cette approche est le symbole d'une évolution radicale du rôle de l'IT, comme l'explique Rory Abbazio, responsable IT de National Grid, qui compte 3,5 millions d'utilisateurs dans les États de New York, Rhode Island et du Massachusetts.

Les utilisateurs étaient prisonniers de ce qu'il qualifie d'« enfer d'Excel ». L'IT utilisait Excel pour analyser des données et préparer des présentations PowerPoint contenant plus de 100 diapositives. C'était une tâche pénible et chronophage, qui générait peu de valeur ajoutée pour les dirigeants.

« Les analystes passaient des heures entières à créer des rapports pour aider les personnes concernées à prendre des décisions. Mais cela ne facilitait pas forcément les décisions, parce qu'il n'était pas possible d'explorer les données sous différents angles ni de réaliser des analyses complémentaires. »

C'est ainsi que l'on a pris conscience de la nécessité de combler le fossé entre l'IT et les unités opérationnelles.

« Notre rôle n'est pas de mettre au point des systèmes exceptionnels que personne n'utilisera. Nous apportons aussi notre soutien aux activités de l'entreprise. En quelque sorte, nous soutenons l'ensemble de la structure. »

Pour Rory Abbazio, la réussite de l'IT va au-delà de la simple finalisation des projets dans les délais et en respectant le budget. Il faut également mesurer cette réussite en se demandant si l'IT met à la disposition des employés les outils dont ils ont besoin pour aller de l'avant, ou s'il met en place un environnement fiable qui permet aux utilisateurs de réaliser leurs analyses tout en garantissant la protection des données de l'entreprise.

L'approche moderne favorise non seulement l'autonomie des unités opérationnelles, mais elle place aussi l'IT dans une position plus stratégique, au cœur des activités analytiques. L'IT peut fournir les sources de données contrôlées et le contenu de confiance sur lesquels repose la mise en place d'un environnement de données centralisé qui facilite la prise de décisions dans l'ensemble de l'entreprise. Il joue également le rôle de coordonnateur en contrôlant la circulation des données de confiance et en procurant un environnement sécurisé pour l'exploration. Enfin, il peut surveiller l'utilisation des outils pour suivre l'évolution de leur adoption et apporter des améliorations en fonction des résultats obtenus.

Dans ce nouveau rôle, l'IT devient le partenaire de tous les autres services de l'entreprise.

*« Ce n'est pas quelque chose que l'on met en place du jour au lendemain, mais plutôt une évolution qui repose sur une succession de petits succès. »*

– RORY ABBAZIO, RESPONSABLE IT, NATIONAL GRID

[En savoir plus sur la stratégie analytique de National Grid](#)

## 2. Obtenez l'approbation de la direction

La mise en place d'une nouvelle culture passe par l'identification des responsables qui seront à même de porter ce projet. Pourquoi ? Parce que la réussite en dépend. Les entreprises qui utilisent les données pour éclairer leurs décisions sont mieux à même de comprendre leurs clients, de saisir des opportunités et de gagner en compétitivité. Et celles qui ont pleinement adopté les analyses en libre-service se sont appuyées sur l'approbation de leur direction.

Une [enquête menée par McKinsey](#) révèle que les structures dotées de programmes performants en matière d'analyse sont presque trois fois plus susceptibles de bénéficier de l'approbation de leur direction que les autres.

De plus, avec l'approbation de la direction, il est plus facile d'établir une structure organisationnelle adaptée pour prendre en charge une culture analytique.

Comme le révèle l'enquête de McKinsey, les cadres les plus performants considèrent souvent que c'est l'implication de leur direction qui contribue le plus au succès de leurs analyses. Quant aux moins performants, ils expliquent que le principal défi est de concevoir une structure organisationnelle adéquate pour prendre en charge les analyses.

En soutenant les initiatives analytiques, la direction peut guider le changement en apportant sa vision de l'entreprise. Elle peut s'interroger sur la manière de donner à tous les employés la possibilité de trouver des réponses à leurs questions et se demander s'ils ont les outils adéquats pour cela, ou encore de favoriser et d'encourager le partage des résultats ainsi obtenus.

Les dirigeants peuvent encourager et récompenser l'implication des employés, et montrer l'exemple en partageant leurs propres résultats. Ils peuvent élever le débat en cherchant quelles données ont permis d'obtenir un résultat particulier. Ces exemples prouvent aux autres utilisateurs qu'ils peuvent eux aussi exploiter la valeur de leurs données.

Les réunions de direction, qui font traditionnellement la part belle aux rapports statiques, sont l'occasion de prendre une telle initiative. Utiliser des rapports interactifs lors de ces réunions permet d'explorer les données en direct, tout en éveillant la curiosité des participants et leur besoin de comprendre.

Chez Intuit, la direction a donné le ton en matière d'approche basée sur les données. En comptabilité, chaque minute compte, et les données jouent un rôle déterminant en aidant plus de 600 employés à répondre instantanément à des questions vitales. Pour générer davantage de valeur, les dirigeants se réfèrent en permanence à leurs données. Ils ont entièrement adopté cette approche axée sur les données et espèrent ainsi montrer l'exemple.



Chez iProperty Group, un important portail du secteur immobilier en Asie, l'initiative analytique a été menée par Harmit Singh, le DSI. Avec l'aide de son équipe, il a mis en place des dizaines de tableaux de bord pour tirer parti des informations exploitables découvertes dans plus d'un million et demi de points de données collectés chaque jour. Il explique que ces tableaux de bord, initialement destinés aux clients, permettent désormais d'éclairer les décisions à l'échelle de l'entreprise.

« Les employés en attendent désormais plus de leurs données. Ils prennent exemple les uns sur les autres pour obtenir des résultats dans leur spécialité. »

Grâce à des dirigeants montrant l'exemple, Intuit et iProperty sont en mesure de s'appuyer sur les données pour éclairer leurs décisions.

*« L'objectif est de se servir des données pour la prise de décision. »*

– HARMIT SINGH, DSI, IPROPERTY GROUP

[En savoir plus sur l'initiative menée par le DSI d'iProperty](#)

### 3. Mettez en place une base solide

Au cœur de cette culture analytique, une plate-forme en libre-service vient soutenir l'ensemble de l'entreprise. Intuitive et facile à utiliser, elle permet également de réaliser des analyses approfondies et puissantes, sans utiliser de scripts et sans recourir au codage. Elle n'implique pas de jongler avec des tableaux croisés dynamiques complexes ou des modèles limitant l'exploration et la découverte de données.

[Rita Sallam, analyste chez Gartner](#), en parle en ces termes : « Une plate-forme moderne d'aide à la décision prend en charge le développement de contenu analytique facilité par l'IT. Elle se définit par une architecture indépendante qui permet aux néophytes d'exécuter eux-mêmes des processus analytiques complets, de l'accès aux données au partage des résultats, en passant par la préparation et l'analyse interactive. »

Une fois que vous avez mis en place l'outil adéquat, aidez les utilisateurs à prendre conscience de sa valeur en partageant votre vision d'une structure permettant à chacun d'explorer ses données pour déceler des informations exploitables et partager ses résultats pour maximiser leur impact.

Pour susciter l'intérêt des utilisateurs, montrez-leur comment l'exploitation des données leur permettra de générer de la valeur pour eux-mêmes et pour l'entreprise entière. Expliquez-leur comment l'utilisation des données leur permettra de gagner du temps, de faire des économies et de trouver de nouvelles opportunités. Enfin, aidez-les à découvrir eux-mêmes des informations exploitables pour leur faire prendre conscience de la puissance de leurs données.

Chez ExxonMobil, l'IT met les données à la disposition des ingénieurs et scientifiques par le biais d'une galerie de tableaux de bord. Il les aide ensuite à accéder à ces tableaux de bord et à les manipuler pour effectuer leurs propres analyses.

« Nous leur rendons le pouvoir, et leur donnons des ressources qu'ils peuvent explorer et personnaliser. Ils peuvent faire tout ce dont ils ont besoin pour satisfaire les exigences de leurs activités. » C'est ce qu'explique Ebony Weddington, analyste chez ExxonMobil.

Lorsque le service IT a présenté ces tableaux de bord basiques à une équipe de Buenos Aires, celle-ci a pu explorer les données par elle-même et ainsi gagner un temps considérable pour réaliser ses analyses. Parce qu'elle disposait d'un tableau de bord permettant de trouver des réponses instantanément, l'équipe estime avoir réduit de 95 % le temps nécessaire à ses analyses.

John Ossege, conseiller en qualité des données, explique : « En y réfléchissant un peu, je crois que leur estimation était juste. J'ai été à leur place, à un moment, et ils ont vraiment fait ce qu'il fallait. »

Avec des outils et une formation adéquats, le service IT d'ExxonMobil participe non seulement à la mise en place d'une base solide pour une culture analytique durable, mais il génère également un retour sur investissement phénoménal.

*« Le gain de temps est énorme. »*

– EBONY WEDDINGTON, ANALYSTE DE DONNÉES, EXXONMOBIL

[En savoir plus](#)

#### 4. Faites évoluer en fonction des utilisateurs et des processus

Une culture analytique s'appuie sur une plate-forme puissante faisant l'unanimité des utilisateurs, et qui doit être facile à déployer, à gérer et à faire évoluer dans l'ensemble de l'entreprise. Elle doit également garantir le niveau de sécurité et de gouvernance dont l'IT a besoin. Une fois la plate-forme adéquate en place, vous devez vous focaliser sur les utilisateurs et les processus.

Déployez des processus qui garantiront l'équilibre entre gouvernance et utilisation en libre-service à mesure que l'utilisation des analyses se développera. Adoptez un système évolutif pour gérer les sources de données, les classeurs et les autorisations des utilisateurs. Concevez des processus destinés au contrôle de l'utilisation des données et à l'optimisation des métadonnées. Résolvez systématiquement les problèmes pouvant gêner la croissance de votre programme analytique.

Une fois vos processus en place, vous pouvez vous consacrer au développement de la base d'utilisateurs. Formez les utilisateurs à l'utilisation des processus et de la technologie, indiquez à l'IT comment soutenir au mieux les unités opérationnelles dans son nouveau rôle et expliquez aux utilisateurs métier comment accéder aux données et les explorer, et même demander des données et partager leurs résultats pour renforcer la collaboration. Envisagez la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire composée de membres du service IT et d'utilisateurs métier pour suivre les progrès, comprendre les besoins, partager les connaissances acquises et poursuivre les échanges. Gardez à l'esprit qu'une telle culture ne se développe pas du jour au lendemain.

Et continuez à encourager les utilisateurs en recourant à des programmes de facilitation. Ainsi, la mise en place de présentations et de réunions informelles permet d'identifier les freins à l'adoption et favorise l'adaptation à cette nouvelle façon de penser et de travailler. Un accompagnement de tous les instants est indispensable pour réussir.

Caterpillar, société figurant au classement Fortune 100, a vu le nombre de ses utilisateurs métier recourant aux analyses de données bondir de 250 % en 2015. Pour gérer une telle croissance, elle a créé une équipe d'intégration chargée de s'occuper des formations et des demandes des utilisateurs. Cette équipe propose différents programmes de facilitation, comme un atelier intensif qui présente les meilleures pratiques en matière de visualisation de données.

Comme l'explique Kevin Hayes, responsable des nouvelles technologies chez Caterpillar : « C'est formidable de voir les nouveaux utilisateurs concevoir des visualisations et adopter un mode de pensée analytique au bout de quelques heures à peine. »

Pour généraliser l'utilisation des outils, l'équipe invite les nouveaux utilisateurs à suivre les [formations Tableau à la demande](#) pour éliminer les freins à l'adoption et met en place des formations intermédiaires et avancées.

Et cette approche se révèle payante. Plus tôt cette année, l'équipe a lancé un concours de visualisations qui a rassemblé 500 participants dans l'ensemble de l'entreprise.

*« Contrairement aux anciens outils d'aide à la décision, nous n'avons plus besoin de promouvoir la technologie auprès des utilisateurs. Ils peuvent prendre conscience immédiatement des avantages qu'elle offre. »*

– KEVIN HAYES, RESPONSABLE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES, CATERPILLAR

[En savoir plus sur l'approche des analyses en libre-service et évolutives chez Caterpillar](#)

## 5. Accordez la même importance à l'intuition et aux données empiriques

Adopter une culture analytique implique de s'appuyer sur les données pour prendre des décisions, sans pour autant laisser l'intuition de côté. Dans une telle culture, les utilisateurs s'appuient autant sur les données empiriques que sur leur intuition, et il est essentiel de trouver le bon équilibre.

Un bon exercice analytique part d'une hypothèse, d'une idée, que l'on pourra confirmer ou infirmer à l'aide des données. Vous pouvez par exemple concevoir une stratégie de mise sur le marché en fonction d'une intuition, appuyée par une analyse de marché. Pourtant, vous ne saurez pas si votre idée est valable tant que vous n'aurez pas lancé votre stratégie et mesuré sa réussite à l'aide de données.

L'équipe des Texas Rangers est partie d'une intuition selon laquelle les offres promotionnelles et les cadeaux attireraient les fans aux matches en semaine. L'équipe savait bien que les feux d'artifice, les t-shirts et les figurines sont toujours très appréciés. Mais elle ne s'attendait pas à un tel « effet figurine ».

Sarah Stone, responsable du marketing et de la publicité, explique : « Nous observons la programmation des soirées de distribution des figurines, et il faut savoir que le mardi est le jour où nous distribuons des récompenses. Et il se trouve que le mardi est le seul jour de la semaine où la fréquentation a augmenté. Elle n'a augmenté ni le vendredi, ni le samedi. C'est ainsi que nous avons compris que ce type d'évènement attirait les fans lorsqu'il était organisé le jour qui connaît généralement une faible fréquentation. »

Sarah et son équipe ont même décidé d'ajouter une autre soirée de distribution de figurines pendant la saison.

« Nous avons ajouté une autre distribution de figurines de Yu Darvish fin septembre, et nous avons observé une augmentation incrémentielle de la vente de billets pour cette soirée. »

En confrontant son intuition aux données empiriques, l'équipe marketing des Texas Rangers a pu saisir une opportunité et mieux répondre aux attentes de ses fans.

*« Nous sommes très enthousiastes à l'idée de pouvoir porter un regard holistique sur nos données. »*

– SARAH STONE, RESPONSABLE DU MARKETING ET DE LA PUBLICITÉ, ÉQUIPE DE BASEBALL DES TEXAS RANGERS

[En savoir plus sur le rôle des données dans les coulisses pour les Texas Rangers](#)

## Conclusion

Une culture analytique permet aux entreprises de mieux tirer parti de leurs deux principales ressources, à savoir leurs employés et leurs données. Elle permet aux utilisateurs d'exploiter les données pour prendre des décisions rapidement, et aide les entreprises à saisir des opportunités et gagner en compétitivité.

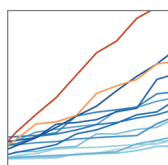
Laisser les utilisateurs explorer eux-mêmes leurs données leur donne également la possibilité de participer activement aux objectifs globaux de l'entreprise. Pouvoir offrir un service exemplaire à la clientèle et susciter des changements positifs sont des exemples d'objectifs globaux à viser. C'est très gratifiant pour une entreprise de savoir qu'elle peut suivre l'accomplissement de ses objectifs et avoir un impact sur les progrès.

Il est difficile de susciter la même adhésion dans les derniers stades d'un projet simplement en observant un graphique préparé à l'avance. Il est bien plus valorisant d'utiliser les données tout au long du processus pour prendre des décisions éclairées et mesurer les progrès réalisés. Cela permet de satisfaire à la fois notre curiosité et notre besoin de comprendre, et offre de nombreux avantages aux entreprises.

Les équipes pleinement engagées sont plus sereines, et les utilisateurs gagnent en productivité, ce qui améliore au final les résultats de l'entreprise.

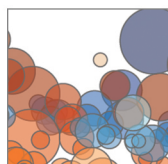
# À propos de Tableau

Tableau Software aide les utilisateurs à voir et à comprendre leurs données. En proposant une approche révolutionnaire de l'aide à la décision, Tableau vous permet de vous connecter à vos données, de les visualiser et de les partager rapidement et facilement, aussi bien sur un ordinateur que sur une tablette. Créez et publiez des tableaux de bord et partagez-les avec vos collègues, partenaires ou clients, sans avoir de connaissances particulières en programmation. Découvrez comment Tableau peut aider votre entreprise. Téléchargez la version d'évaluation gratuite à l'adresse [tableau.com/fr-fr/products/trial](http://tableau.com/fr-fr/products/trial).



## Ressources supplémentaires

Télécharger la version d'évaluation gratuite



## Explorer d'autres ressources

- Démonstrations de produits
- Formation et didacticiels
- Communauté et assistance
- Témoignages clients
- Solutions

