



Redéfinir le rôle de l'IT dans la nouvelle approche de la BI

Comment l'IT peut évoluer du rôle de producteur de contenus à celui de facilitateur de l'approche analytique collaborative

Charles Schaefer, directeur de la veille stratégique

Sommaire

Introduction	2
Personnel	4
Processus.....	5
Promesses	7
Plate-forme	9
À propos de Tableau	10
Ressources supplémentaires.....	10

Introduction

Depuis son apparition il y a quelques dizaines d'années, la Business Intelligence a pour principal objectif de créer, selon une approche descendante, une source unique d'informations fiables permettant aux entreprises de suivre leurs KPI et de mesurer leurs performances de manière centralisée à l'aide de rapports et de tableaux de bord statiques. Cela est dû à la prolifération d'informations contenues dans des feuilles de calcul et de rapports cloisonnés menant souvent à des résultats incohérents et contradictoires. Pour endosser ces nouvelles responsabilités, des équipes spécialisées en BI ont été mises en place, généralement au sein même des services IT, pour aborder cette problématique à la manière des projets IT traditionnels : les équipes métier envoient leurs demandes au service informatique, qui crée un ticket, puis répond en appliquant une méthodologie en cascade.

Même si une telle approche fournisseur/consommateur semblait convenir pour centraliser les données de l'entreprise et garantir leur cohérence, elle sacrifiait l'agilité et créait un décalage important entre le moment où la question était posée et le moment où une réponse était générée. Ce décalage et ce manque d'agilité du processus analytique ont eu un impact négatif sur l'adoption et sur l'entreprise dans son ensemble.

L'émergence récente de la BI en libre-service a remis en question cette situation, en particulier pour les professionnels de l'IT qui ont passé les 20 dernières années à mettre en place une infrastructure BI destinée à développer une approche descendante et centralisée de la création de rapports et de tableaux de bord. Au début, la plupart des services IT ont considéré l'apparition du libre-service comme une nuisance et l'ont pour ainsi dire ignoré, continuant à produire une source unique et centralisée d'informations fiables pour l'ensemble de l'entreprise.

Aujourd'hui, la BI en libre-service est devenue la norme et l'IT ne peut plus se permettre de l'ignorer. L'approche traditionnelle est de moins en moins pertinente alors que l'entreprise veut absolument l'agilité que procure le libre-service pour faciliter l'adoption et améliorer les résultats à tous les niveaux. L'IT, qui fait face par ailleurs à une croissance exponentielle du volume et de la complexité des données, doit prendre une décision importante.

Il doit **adopter** la BI en libre-service et faciliter la démocratisation et l'impact des analyses dans l'entreprise ou l'**ignorer** et se cantonner au rôle de producteur de rapports de moindre valeur, restant alors entravé par les limitations des outils traditionnels. Les professionnels de l'IT prêts à se lancer et à adopter cette approche pourront générer bien plus de valeur pour leur entreprise que ceux qui choisissent d'ignorer les véritables besoins des utilisateurs métier et des analystes.

Alors que les entreprises commencent à abandonner l'approche descendante traditionnelle placée sous le contrôle de l'IT au profit d'un libre-service facilité par l'IT, plaçant les métiers eux-mêmes aux commandes, il devient nécessaire de définir un nouveau cadre de travail et une nouvelle stratégie globale. Cela implique de revoir les décisions prises dans le cadre du programme de BI, notamment en matière de personnel, de processus et de plate-forme, et de les ajuster en conséquence pour passer à un nouveau modèle de BI en libre-service piloté et exécuté principalement par les métiers eux-mêmes.

Personnel

Une transition réussie vers l'analytique métier en libre-service commence par le personnel, qui doit être la priorité de l'IT au moment d'envisager la modernisation de la BI. Dans un modèle traditionnel, le personnel passe généralement après la plate-forme et les processus. On s'imagine souvent qu'il suffit de bien concevoir un système de gestion des données pour la BI qui soit capable de répondre à toutes les questions des utilisateurs métier pour que ceux-ci se bousculent pour l'utiliser.

Bien que ce soit le résultat escompté, il s'est rarement concrétisé, car la collaboration entre les utilisateurs métier et l'IT était presque inexistante pendant la phase de conception de la solution qui suit la définition des besoins. Sans l'implication des utilisateurs et sans leur participation active entre la collecte des besoins et la réalisation du projet, les risques d'échec sont nombreux. Voici les plus courants :

- Des changements structurels ou organisationnels peuvent survenir pendant la phase de développement, ce qui invalide ou rend obsolètes les besoins initiaux.
- Les besoins collectés pendant les phases initiales peuvent se révéler incomplets ou imprécis.
- Des erreurs peuvent se produire lors de la transposition des besoins métier en spécifications techniques.

De telles situations peuvent pousser les utilisateurs à se désengager du programme, et une telle absence d'adoption peut à son tour se traduire par une perte de temps et un gaspillage de ressources pour l'entreprise. Les utilisateurs métier et les analystes ont besoin de l'analytique pour maximiser l'impact de leurs activités et générer de la valeur. Un modèle de BI qui englobe le libre-service donne la priorité aux utilisateurs et leur permet d'explorer, de découvrir et de créer du contenu qui leur permettra de prendre des décisions plus éclairées et de transformer leurs processus.

La collaboration entre les utilisateurs métier et l'IT est par conséquent indispensable : l'IT maîtrise la gestion des données et les utilisateurs métier savent comment utiliser et interpréter ces dernières dans le cadre de leurs activités. Ils disposent du contexte pour analyser leurs données et en extraire des informations exploitables qui appuieront la prise de décisions et au final permettront d'améliorer les résultats. Une telle collaboration en amont du projet conduira non seulement au déploiement d'une plate-forme qui répond précisément aux besoins des utilisateurs métier, mais en favorisera également l'adoption et l'impact.

Processus

Ce n'est pas parce que l'analytique est en libre-service que les utilisateurs finaux peuvent accéder librement à l'intégralité des données et du contenu analytique de l'entreprise. Cela signifie qu'ils peuvent explorer librement des données approuvées, sécurisées et gouvernées qui sont utiles à leurs activités. C'est là que le processus entre en jeu, et c'est l'élément qui nécessite la transformation la plus radicale. Un programme s'appuyant sur le nouveau modèle de la BI doit garantir à la fois le contrôle par l'IT, l'agilité et l'autonomie des utilisateurs. Parvenir à un tel équilibre nécessite un processus bien établi et présenté de manière adéquate.

Un modèle de processus descendant et en cascade permet uniquement de garantir le contrôle des opérations par l'IT, car un déploiement BI traditionnel se focalise sur la mise en place d'une gouvernance des données et du contenu. Cela implique d'accorder des autorisations uniquement à quelques utilisateurs qui disposent de compétences techniques spécifiques et qui devront répondre aux besoins et aux questions de tous les autres. Cette approche nécessite des processus centrés sur les développeurs pour concevoir le modèle d'entrepôt de données, définir les opérations ETL qui devront transformer les données et les charger dans ce modèle, créer une couche sémantique qui viendra masquer la complexité des structures sous-jacentes et enfin créer les rapports et tableaux de bord demandés par les utilisateurs.

Malheureusement, cette approche ne tient généralement pas ses promesses et ne permet pas de générer une valeur significative et tangible en améliorant l'efficacité de la prise de décisions. Pour les modèles descendants de BI en cascade gérés par l'IT, la valeur générée pour l'entreprise est souvent inversement proportionnelle au temps, à l'argent et à l'énergie investis.

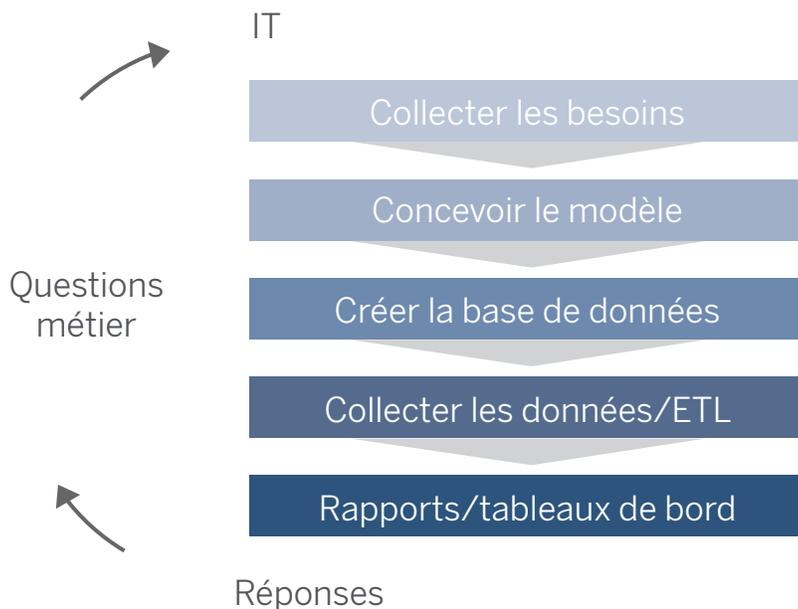


Figure 1 : approche descendante traditionnelle de la BI gérée par l'IT

Une solution analytique moderne nécessite de nouveaux processus, rôles organisationnels et responsabilités pour vraiment garantir un processus de développement en libre-service collaboratif. L'IT et les utilisateurs doivent développer ensemble des règles applicables à leur environnement sécurisé qu'ils devront tous respecter pour maximiser la valeur métier de l'analytique sans sacrifier la gouvernance ou la sécurité des données.

Dès lors que les métiers sont en mesure de générer une valeur significative et de tirer profit des investissements réalisés pour l'analytique et la BI, l'IT aura réussi sa mission et prouvé l'importance de son rôle. Peut-on considérer que l'IT réussit sa mission si personne n'utilise le système BI pour appuyer ses décisions métier ? L'efficacité des processus traditionnels destinés aux déploiements descendants est trop souvent évaluée en fonction d'indicateurs sans rapport avec les résultats ou l'impact à l'échelle de l'entreprise. Si les opérations ETL créées par l'IT s'exécutaient sans défaillance, si l'entrepôt de données était chargé sans erreurs et si tous les rapports étaient actualisés en aval, bon nombre de structures IT considéreraient que leur mission est réussie.

Il ne suffit pas de fournir des données et du contenu aux utilisateurs sans évaluer leur adoption ou la valeur générée grâce à l'amélioration des résultats. La nouvelle approche de la BI nécessite une actualisation des processus pour prendre en charge l'analytique en libre-service à l'échelle de l'entreprise. Elle nécessite également de définir de nouvelles manières de mesurer la réussite, qui responsabilisent à la fois les utilisateurs et l'IT, pour favoriser une participation active de toutes les parties.

C'est là où s'entremêlent processus et technologies qu'existe une opportunité majeure à saisir. Les innovations techniques, en particulier l'IA, continueront à faciliter l'automatisation des processus et à faire progresser les utilisateurs, quel que soit leur niveau de compétence, à travers le workflow analytique. Et bien que les processus puissent accélérer, plutôt que freiner, la production de résultats analytiques fructueux, il est important de reconnaître que cela suppose d'utiliser un système et une interface que le personnel a envie d'utiliser. Si les processus ne s'appuient pas sur la bonne plate-forme, leur adoption est entravée.

Plate-forme

La BI ayant toujours été considérée comme une initiative de l'IT, il n'est pas surprenant que l'IT gère chaque aspect de l'évaluation, de la sélection, de l'achat, de la mise en œuvre, du déploiement, du développement et de l'administration de la plate-forme. Pourtant, au vu des changements majeurs que nécessite la modernisation des composants Personnel et Processus du programme de BI, l'IT doit trouver de nouveaux critères pour évaluer la technologie qui devra répondre à de nouveaux besoins. De toute évidence, l'IT doit impliquer les utilisateurs métier et les analystes de l'entreprise dans l'évaluation et le choix final de la plate-forme qui sera la mieux adaptée aux besoins de tous les collaborateurs. Pour en savoir plus sur la sélection d'une plate-forme appropriée, reportez-vous à notre [guide d'évaluation](#).

Une plate-forme moderne doit répondre aux besoins de différents types d'utilisateurs et s'adapter à une cadence de travail accrue et à une croissance exponentielle du volume et de la complexité des données. L'IT exige de la plate-forme choisie qu'elle favorise la gouvernance et la sécurité, alors que les utilisateurs finaux souhaitent accéder facilement au contenu pour l'explorer et le découvrir dans un environnement sécurisé.

La plate-forme choisie doit également être capable d'évoluer en même temps que l'environnement et s'intégrer facilement aux autres systèmes de l'entreprise. Alors qu'il constituait la pierre angulaire de la BI traditionnelle, un entrepôt de données centralisé contenant toutes les données nécessaires pour les analyses n'a plus sa place à l'ère du Big Data. Les entreprises ont besoin d'une plate-forme qui s'adapte à un paysage des données en constante évolution et qui met les utilisateurs à l'abri de la complexité toujours croissante de ces données et des changements.

L'aspect le plus critique est la capacité à répondre à des besoins variés de façon intégrée et intuitive. Le schéma de la page suivante représente cette intégration comme étant le workflow analytique moderne. Il met en évidence les cinq étapes essentielles qui doivent se suivre sans aucune interruption pour que les trois types d'utilisateurs placés au centre puissent réellement tirer parti de la plate-forme.

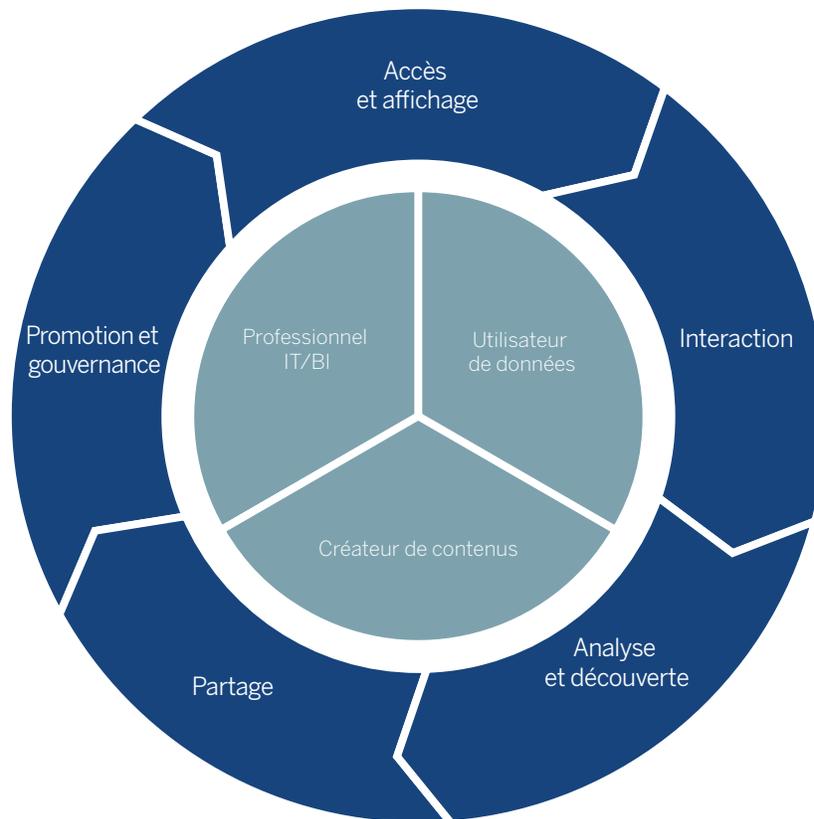


Figure 2 : workflow analytique moderne, orienté libre-service et géré par les métiers

Le secteur des plates-formes d'analytique et de BI a franchi un cap décisif. En effet, les solutions nouvelle génération connaissent une forte croissance tandis que le segment des solutions traditionnelles, avec peu ou pas de nouvel investissement, sont en déclin. Les responsables IT doivent tirer parti de cette évolution du marché et redéfinir leur rôle en matière de BI et d'analytique, un rôle plus stratégique étant désormais indispensable pour garantir la réussite de l'entreprise. L'adoption d'une approche collaborative pour repenser les bases du programme de BI et prendre en charge le libre-service est indispensable pour que l'IT ne soit plus perçu comme un producteur de contenus, mais comme un partenaire stratégique et un facilitateur pour l'entreprise.

Promesses

À l'heure de la transformation numérique, les responsables IT sont de plus en plus appelés à prendre les rênes d'initiatives métier numériques au sein de leur entreprise, comme identifier les réductions de coûts possibles et les nouvelles sources de revenus. Ayant pris conscience de la valeur des données pour ces projets de transformation, de nombreuses entreprises se modernisent et augmentent les investissements réalisés dans l'analytique pour innover et accélérer le changement. Tous les acteurs s'accordent sur le fait que placer les données au cœur des conversations est une promesse de changement. Toutefois, la plupart des entreprises échouent à implémenter correctement un programme analytique à l'échelle de l'entreprise.

L'IT est non seulement particulièrement bien placé pour piloter ces efforts, mais il est même déterminant pour permettre aux collaborateurs d'accéder aux données dont ils ont besoin pour prendre des décisions. La nouvelle approche de l'analytique pousse l'IT à évoluer et à devenir un partenaire plus stratégique pour l'entreprise, permettant ainsi aux utilisateurs de naviguer dans un environnement en libre-service fiable. Outre l'accès aux données, il est essentiel que chacun possède la motivation et la confiance nécessaires pour prendre les meilleures décisions possible à partir de ces données. Vous devez pour ce faire identifier les relations qui existent entre chaque fonction de l'entreprise et les données, et modifier des habitudes profondément ancrées dans votre culture d'entreprise.

Cela signifie également de revoir la définition du libre-service de manière à ce que les utilisateurs métier reprennent certaines responsabilités traditionnellement assignées à l'IT et associées aux données et à l'analytique, comme l'administration, la gouvernance et la formation. Avec les bons processus, les bonnes normes et la bonne gestion du changement en place, les utilisateurs métier peuvent aider à gérer les sources de données, les contenus analytiques et les utilisateurs dans le système, et contribuer aux projets de formation, à l'adoption de la plateforme et à la communauté interne. Lorsque les utilisateurs accordent de la valeur à ces efforts et y participent, l'IT peut gérer des initiatives stratégiques telles que les accords de niveau de licence et assurer la sécurité des actifs de l'entreprise.

Bien que la mise en place d'une approche « data-driven » varie d'une entreprise à l'autre, il est nécessaire de suivre une démarche globale mûrement réfléchie pour faire évoluer les pratiques analytiques et atteindre les objectifs en matière de transformation. La réussite à l'échelle de l'entreprise repose sur une approche agile systématique permettant d'identifier les sources de données clés, la manière dont les données sont sélectionnées, gérées, diffusées, utilisées et sécurisées, et la manière dont les utilisateurs sont formés et impliqués. Mieux vous comprenez les besoins de votre entreprise, plus vous serez capable de faciliter de façon proactive l'utilisation généralisée des données.

Tableau Blueprint fournit des recommandations, des consignes et des plans concrets sous la forme d'un guide détaillé expliquant comment devenir une entreprise « data-driven » grâce à l'analytique moderne. Nous avons travaillé avec des milliers de clients et d'experts en analytique pour identifier les meilleures pratiques qui permettent de transformer des processus reproductibles en fonctionnalités essentielles capables d'instaurer et de renforcer un esprit « data-driven » à travers toute l'entreprise.

Obtenez de plus amples informations et lancez-vous dès aujourd'hui.

À propos de Tableau

Tableau est une plate-forme d'analytique visuelle complète et intégrée, conçue pour l'entreprise, qui aide les utilisateurs et les entreprises à placer les données au cœur de leurs décisions. Sur site ou dans le cloud, sous Windows ou Linux, Tableau s'appuie sur votre technologie existante et évolue avec vous en fonction des changements et de la croissance de votre environnement de données. Libérez la puissance de vos ressources les plus précieuses : vos données et vos collaborateurs.

Ressources supplémentaires

[L'IT rend l'analytique accessible à tous](#)

[Choisir la bonne plate-forme pour la BI et l'analytique](#)

[La valeur de Tableau](#)

[6 mythes sur la transition vers la BI moderne](#)

[Opérer la transformation numérique grâce à l'analytique](#)

[Éléments constitutifs d'une plate-forme analytique moderne](#)

[Essai gratuit de Tableau](#)

