



Pour en savoir plus sur les composantes des logiciels IBM Business Analytics et sur la valeur que les solutions d'analyse peuvent apporter à votre entreprise, nous vous proposons deux études complémentaires :

Better Business Outcomes with Business Analytics: Why analytics-driven organizations outperform their peers

The Power of Analytics Maturity: Achieve better business outcomes by raising your Analytics Quotient
ibm.com/software/fr/analytics/aq

Quel est votre Quotient Analytique (QA) ?

Le modèle de maturité

Introduction

Des études récentes confirment ce que nombre d'entreprises savent depuis des années : les solutions d'analyse optimisent les résultats économiques. Exemple :

- Selon une étude de 2010 réalisée conjointement par la MIT Sloan Management Review et l'IBM Institute for Business Value, les entreprises qui possèdent une expérience significative des solutions d'analyse sont trois fois plus nombreuses à s'estimer plus performantes que leurs concurrentes moins expérimentées ; et les entreprises « surperformantes » ont 5,4 fois plus tendance à mettre en œuvre une approche analytique dans leurs processus métier qu'à s'appuyer sur l'intuition.¹
- L'étude IBM Global CFO Study 2010 révèle que les investissements visant à améliorer l'efficacité financière et les informations métier enregistrent une croissance du résultat EBITDA deux fois plus élevée, une croissance annuelle du chiffre d'affaires supérieure de 36 % et un rendement des capitaux investis d'au moins 15 %.²

Il n'est donc pas étonnant que, parmi les plus de 2500 responsables informatiques de 78 pays interviewés dans le cadre de l'IBM Global CIO Study 2010, 83 % placent « la Business Intelligence et l'analyse » en tête de leurs priorités.³

Il peut y avoir deux raisons au fait que vous lisez ce document :

- Soit (A) : Vous – ou votre entreprise – utilisez déjà des solutions d'analyse et vous souhaitez aller plus loin.
- Soit (B) : Vous n'utilisez pas encore de solutions d'analyse – du moins à votre connaissance – et vous souhaitez vous engager dans cette voie.



Dans le premier cas, (A), vous ou votre entreprise profitez déjà de certains avantages des solutions d'analyse – qu'il s'agisse de réduction de coûts, de gains de rentabilité, de diminution des risques, de satisfaction des clients, de réactivité supérieure, d'accroissement de la visibilité, d'optimisation globale, de capacités d'anticipation, etc.

Dans le second cas, (B), soyez le bienvenu. Vous avez pris la bonne décision. L'optimisation des résultats opérationnels est plus que jamais une priorité – et les difficultés n'ont jamais été plus grandes. Face aux pressions croissantes de la « nouvelle normalité », les responsables doivent prendre des décisions plus rapides et plus factuelles pour maximiser les résultats tout en réduisant les risques.

Quotient Analytique : définition

Ce document présente un nouveau concept d'IBM Business Analytics, le « quotient analytique », ou QA. À l'instar du quotient intellectuel (QI) et du quotient pédagogique (QP), le QA propose une méthode qui aide les individus et les entreprises dans lesquelles ils travaillent à mesurer leur aptitude à mettre en œuvre l'analyse dans leurs plans stratégiques, leurs processus opérationnels et leur processus décisionnel en général.

Le QA évalue votre capacité à localiser et à appliquer les connaissances, et à réorienter en conséquence votre activité pour prendre de meilleures décisions générant de meilleurs résultats. Il mesure votre aptitude à agir sur la base d'une bonne compréhension de l'histoire et du contexte passés, mais aussi votre capacité d'établir des prévisions éclairées et d'anticiper les résultats probables de manière à émettre des recommandations optimales. Nous considérons que les entreprises et les individus qui s'appuient sur l'analyse pour conduire leurs activités ont un « QA élevé ».

Plus vous faites intervenir l'analyse dans la conduite de vos activités, plus votre QA est élevé. Et vous et votre entreprise serez d'autant plus performants que votre QA est élevé.

Calculez en ligne votre Quotient Analytique (QA) :
<http://www.ibm.com/software/fr/analytics/aq>

Les composantes du Quotient Analytique

Le concept de QA fait intervenir deux composantes. La première est un score numérique calculé en fonction de vos réponses à 15 questions à choix multiple, notamment :

- Quelle est la qualité des informations en fonction desquelles vous prenez vos décisions ?
- Quelle est votre stratégie pour exploiter les solutions d'analyse ?
- Avez-vous documenté les bons résultats générés par des programmes d'analyse dans votre entreprise ou organisation ?
- Quel est le pourcentage de vos décideurs qui recourent à l'analyse pour éclairer leurs décisions ?
- Quelle est votre capacité d'anticipation des événements et des résultats futurs ?

La seconde composante est un « modèle de maturité » qui mappe le score obtenu sur l'un des quatre stades de la maturité analytique. Comme pour les autres quotients (QI, QP...), vous êtes en principe d'autant plus performant que votre stade est élevé.

Les quatre stades de la maturité analytique et les scores QA correspondants sont les suivants :

Stade	Score QA
Novice	Moins de 80
Apprenti	80 à 119
Leader	120 à 140
Expert	141 et plus

Le modèle de maturité du QA est le fruit de 30 années d'expérience et de milliers de projets clients cartographiés et analysés.

Il s'appuie également sur un large éventail de données qualitatives et quantitatives externes – études de marché, analyses d'experts, tests comparatifs... Et il intègre le savoir-faire et l'expérience de clients de longue date des solutions IBM Business Analytics.

Les quatre niveaux de maturité

Novice ou Apprenti ? Leader ou Expert ? La détermination de votre QA et de votre échelon dans le modèle de maturité ne sont que les premières étapes. Et il n'est pas rare que des individus ou des groupes d'une même entreprise en soient à des stades différents. Chaque entreprise, équipe et individu en est à son propre niveau d'avancement dans la mise en œuvre des solutions d'analyse.

En fait, quel que soit votre score, l'étape suivante consiste à élaborer un plan qui vous permettra de passer au stade supérieur. C'est ce qu'ont fait nombre de clients d'IBM dont nous vous rapportons quelques exemples ci-après. Tous ont acquis des connaissances mais aussi un savoir-faire unique à mesure de leur progression, et opèrent aujourd'hui au stade *Expert*. Nous allons vous présenter les actions que vous pouvez engager dès maintenant avec IBM pour faire évoluer votre QA – pour vous-même, pour votre équipe et pour l'ensemble de votre organisation.

Examinons en détail chacun des stades du modèle de maturité du QA et sa dynamique de progrès.

Novice

À ce premier niveau, les individus ou les équipes analysent les données dont ils disposent, généralement à l'aide de feuilles de calcul ou d'outils d'interrogation de base. Ils n'ont qu'une vue historique limitée des performances passées et doivent s'en remettre avant tout à l'intuition (ce que nous appelons tous en fait le « pifomètre ») pour prendre des décisions concernant les performances présentes ou futures. C'est à ce stade initial que les effets négatifs d'outils d'analyse rudimentaires ou incomplets se font le plus sentir, les résultats étant souvent compromis par des inefficiences, des retards, un défaut de communication et des opportunités manquées. Chacune de ces difficultés peut servir de déclencheur et inciter l'entreprise à viser un QA supérieur.

Découvrez en détail le parcours analytique de Mueller, de Cellular South et d'autres entreprises ibm.com/software/fr/analytics/aq.

Tel a sans doute été le cas de Mueller, une entreprise non cotée spécialisée dans le bâtiment et les couvertures métalliques préfabriqués. En 2004 déjà, Mueller s'efforçait de répondre aux besoins d'information de son encadrement. Autant son nouveau système ERP était performant pour la collecte et le stockage de l'information, autant il était inefficace pour la production de connaissances utiles.

« La finance et la direction voulaient consacrer plus de temps à la stratégie et à l'amélioration de l'activité, se souvient Mark Lack, Planning and Financial Analysis Manager. Les opérations, les ventes et le service clients voulaient mutualiser rapidement l'information à l'échelle de l'entreprise pour optimiser les résultats. Et tout le monde voulait s'exonérer des tableurs et sortir des états à la demande. »

La première action engagée par Mueller pour passer au rang d'*Apprenti* a consisté à mettre en place un tableau de performances Balanced Scorecard adossé aux applications IBM Cognos Business Intelligence, IBM Cognos Planning et IBM Cognos Analytic. Résultat ? Le succès a été tel que Mueller a été admis en 2007 dans le

« Balanced Scorecard Hall of Fame ».

Les feuilles de calcul étaient également la bête noire du fournisseur de services sans fil Cellular South – la plus grande compagnie de télécommunications non cotée des États-Unis. Justin Croft, Manager of Financial Analysis and Planning, voulait s'affranchir des limitations d'un système de budgétisation obsolète et inefficace fondé sur des feuilles de calcul et des états comptables. L'opérateur a fait le saut en 2006, avec IBM Cognos TM1 – permettant à J. Croft d'échapper à « l'enfer des tableurs » tandis que l'entreprise raccourcissait de 80 % les délais de génération d'états et évoluait vers une plate-forme informatique plus collaborative et plus performante centrée sur les clients.

Comment progresser

Si le stade de *Novice* est ingrat, c'est en même temps celui dont on peut sortir le plus facilement. C'est le point de départ de toutes les entreprises, et l'évolution vers l'échelon supérieur – le stade d'*Apprenti* – est à la fois bien maîtrisée et bien balisée.

Explorez les solutions IBM Business Analytics et l'aide qu'elles peuvent vous apporter pour optimiser vos résultats :

- Découvrez comment prendre des décisions plus rapides et plus judicieuses, avec notre [démonstration Internet sur les solutions d'analyse](#).
- Apprenez à détecter les gisements d'information dans les fonctions stratégiques de votre entreprise, avec notre livre [The Performance Manager](#).
- Améliorez la fiabilité de vos informations, avec notre [étude sur la qualité de l'information](#).
- Découvrez l'étendue des solutions d'analyse IBM dans le dossier décideurs, [Breaking Away with Business Analytics](#).

Apprenti

Le second stade du modèle de maturité se définit par une collaboration élargie entre des équipes – généralement au sein d'un même département – qui s'appuient sur des vues historiques et actuelles des informations, ainsi que sur l'établissement de tendances passées et prospectives. Les décideurs utilisent par exemple des tableaux de bord pour approfondir ou synthétiser rapidement des informations complexes. Les collaborateurs à l'avant garde ont remporté des succès accessibles qui leur permettent de convaincre les plus sceptiques et d'accélérer le mouvement, de prendre des décisions plus adaptées et d'élaborer des plans à plus long terme.

Lisez l'intégralité des références Becker Underwood et SETMA sur ibm.com/software/fr/analytics/aq.

Becker Underwood est un fabricant de produits pour l'entretien des pelouses installé dans l'Iowa qui réalise un chiffre d'affaires de 150 millions de dollars. Il a justement bénéficié de ces avantages en accédant au stade d'*Apprenti*. L'évolution s'est accompagnée du déploiement d'un data warehouse IBM et du logiciel IBM Cognos Planning, juste avant la période de validation des budgets.

En concentrant ses efforts initiaux sur les domaines à fort impact comme les processus de vente et de commande/renouvellement, l'entreprise a enregistré des progrès immédiats : 50 % d'augmentation de la rotation des stocks, 15 % de gains de fiabilité dans le prévisionnel et l'affranchissement des feuilles de calcul. Le service financier peut désormais intégrer les données relatives aux clients et aux produits dans un prévisionnel glissant (Rolling Forecast) sur 12 mois qui lui donne une meilleure visibilité sur les perspectives.

Des informations plus fiables et immédiatement accessibles : c'est également l'un des « points différenciants » dont bénéficie Southeast Texas Medical Associates (SETMA), qui propose plusieurs types de services – analyses biologiques, radiologie mobile et physiothérapie. « L'analyse des informations émanant des rendez-vous avec les patients peut paraître simple – sauf que notre base de données est énorme, et qu'il faudrait normalement 36 heures pour générer les états dont nous avons besoin pour améliorer les soins en continu », explique le docteur James L. Holly, Managing Partner. Grâce à une infrastructure de Business Intelligence, les spécialistes de SETMA disposent chaque jour d'états actualisés sur tous les patients qui leur permettent d'offrir les meilleures thérapies possibles.

Comment progresser

C'est au stade d'*Apprenti* que les solutions d'analyse commencent à révéler leur pouvoir. Vous avez constaté ce dont elles sont capables, et vos collaborateurs en ont retiré des avantages tangibles. Vos performances sont meilleures, votre équipe est motivée par le sentiment de pouvoir en faire plus et d'aller plus loin. L'évolution vers le stade de *Leader* implique l'élaboration de structures, de processus et d'une stratégie capables d'accompagner un déploiement à plus grande échelle. Exemple :

Coopérez avec vos principaux interlocuteurs informatiques et opérationnels pour identifier les priorités et planifier votre feuille de route :

- Élaborez votre dossier économique, votre stratégie d'analyse et votre centre d'excellence avec les ressources de notre [Business Analytics Champion's Kit](#).
- Optimisez votre déploiement actuel et réduisez vos coûts de revient en vous inspirant de notre étude [How to reduce TCO and increase ROI of business intelligence](#)
- Développez vos capacités prédictives en vous appuyant sur l'analyse prédictive [Lisez la brochure Créez une intelligence prédictive dans toute l'entreprise](#)
- Rationalisez et simplifiez vos capacités de planification, de budgétisation et de prévision avec notre [démonstration Internet sur IBM Cognos TMI](#).
- Découvrez des innovations qui peuvent favoriser l'adoption, dans des domaines comme [la mobilité](#) et [la collaboration](#).

Leader

Ces entreprises se caractérisent par une responsabilisation au niveau managérial, avec des indicateurs opérationnels et financiers bien définis couvrant plusieurs services. Elles sont capables d'agréger les données de différents systèmes pour générer une vue complète de la situation. Les ressources sont alignées par une planification intégrée fondée sur différents critères, et des modèles prédictifs permettent de simuler divers scénarios de performances et de risques. Les leaders ont également amorcé le déploiement sélectif de décisions automatisées dans les processus métier. Et ils ont établi un centre d'excellence formalisé avec des rôles et des responsabilités, un environnement de services mutualisés, des technologies et des processus standards, et une solide communauté d'acteurs qui évaluent et revoient régulièrement la stratégie et les priorités.

Les équipes opérant à ce stade exploitent leurs informations de façon approfondie en visant un impact à grande échelle. Il est très improbable, à ce niveau, que les individus, les équipes ou les entreprises prônent une stratégie et mènent des tactiques qui ne soient pas fondées pour une très grande part sur des connaissances issues de l'analyse.

Lisez l'intégralité des références Cellular South et Infinity Property & Casualty sur [ibm.com/software/fr/analytics/aq](https://www.ibm.com/software/fr/analytics/aq).

Chez l'opérateur de services mobiles Cellular South, par exemple, ce leadership analytique s'est traduit par une étude détaillée de la rentabilité des clients dans cinq dimensions : tarification, équipement, zone géographique, segmentation client et période. L'intérêt d'une telle analyse ? Les informations mises au jour par les analystes de l'équipe de Justin Croft aident l'entreprise à cerner l'impact de ses offres combinées pour identifier et promouvoir en permanence ses services groupés les plus rentables. « Nous alimentons notre modèle avec les données sur les recettes issues du système de facturation et les données sur les coûts fournies par la comptabilité, et nous calculons ce que nous rapporte mensuellement chaque client », explique J. Croft. Ayant solidement implanté ses solutions d'analyse dans son exploitation, Cellular South continue à optimiser sa plate-forme en modélisant des scénarios, des prévisions fondées sur différents indicateurs et des stratégies alternatives sur cinq ans.

Chez Infinity Property & Casualty, les priorités sont « ici et maintenant ». La rapidité est cruciale pour cette compagnie d'assurance individuelle de l'Alabama qui offre un service « 24x7 » et traite chaque mois 25 000 à 30 000 déclarations de sinistres. « Une enquête antifraude donne de bien meilleurs résultats si les preuves sont ultra-récentes », explique Bill Dibble, VP Claims. L'un des programmes *Leader* de l'assureur consiste à exploiter les informations issues d'IBM SPSS Modeler pour développer des règles très complètes permettant d'évaluer les dossiers dès la déclaration de dommage initiale, remodeler ses processus et apprendre aux opérateurs du centre d'appel à poser des questions fondées sur des modèles prédictifs sophistiqués. Aujourd'hui, les déclarations suspectes sont dirigées vers l'unité spéciale d'investigation en trois jours à peine au lieu du délai habituel d'un mois.

Comment progresser

Les *Leaders* dans le domaine des solutions d'analyse sont des entreprises très compétitives. Les individus sont rompus aux modèles et aux méthodes d'analyse sophistiqués. De plus, du fait de l'existence très probable d'un centre d'excellence analytique ou d'un centre de compétences en Business Intelligence, l'analyse fait intimement partie des processus stratégiques. Enfin, le degré élevé de collaboration et de communication entre les différents départements leur confère toute l'efficacité et l'agilité requises pour anticiper les nouvelles opportunités et les saisir avant des concurrents moins en pointe. L'évolution vers le stade d'*Expert* passe par plusieurs étapes.

Optimisez vos tableaux de performances et votre stratégie avec des solutions et une expertise sectorielles :

- Appuyez-vous sur l'expertise sectorielle d'IBM pour valoriser vos solutions d'analyse, à travers l'étude [Business Analytics for your industry](#) ou faites appel aux offres [Business Analytics and Optimization Services](#).
- Une gestion optimisée des décisions et de meilleures connaissances sur les consommateurs peuvent vous aider à aligner les opérations sur la stratégie : découvrez comment avec notre [démonstration en ligne sur l'analyse prédictive](#).
- Apprenez comment atténuer les risques, réduire la volatilité des résultats, accroître votre efficacité financière et alléger le fardeau de la réglementation, avec nos [solutions de gestion de la gouvernance, des risques et de la conformité](#).
- Assistez en direct à des démonstrations de nos solutions, découvrez comment pousser plus loin l'analyse dans votre entreprise et partagez vos réactions avec vos collègues, dans l'un de nos séminaires *live* [IBM Business Analytics](#).

Expert

Ces entreprises savent définir des objectifs hiérarchisés et allouer les ressources en fonction des priorités stratégiques et d'informations en temps réel sur des situations dynamiques. Un éclairage analytique sur toutes les directions temporelles ainsi que des décisions fondées sur l'information sont la norme. Chacun – quel que soit son rôle – connaît les objectifs et sait comment interagir au sein de l'entreprise pour les réaliser. Les décideurs accèdent instantanément aux informations dont ils ont besoin, qu'ils siègent au comité de direction pour évaluer les actions stratégiques en se basant sur des recommandations issues de l'analyse ou qu'ils présentent des offres commerciales aux clients en s'appuyant sur des systèmes de remontée automatique de l'information. À ce stade, les décisions guidées par l'analyse ne sont plus l'exception, mais la règle.

Lisez l'intégralité des références
Becker Underwood et Business
Analytics Masters Infinity
Property & Casualty sur
[ibm.com/software/fr/analytics/
aq](http://ibm.com/software/fr/analytics/aq).

« Il y a toujours quelque chose de nouveau à apprendre », déclare Bill Dibble, d'Infinity Property & Casualty. Expert dans la valorisation de ses informations structurées. L'assureur recourt à présent aux solutions IBM d'analyse textuelle pour mieux identifier la légitimité et la gravité d'un dommage. L'excellence du service clients et la satisfaction des assurés sont le fil conducteur de son parcours analytique : en identifiant les fraudes plus rapidement, Infinity peut indemniser plus vite les demandes légitimes. La mise en œuvre des solutions d'analyse a en outre des effets positifs sur la satisfaction des collaborateurs : les opérateurs du centre d'appel ont les moyens de gérer par eux-mêmes les déclarations de sinistre, tandis que les experts sont plus efficaces sur le terrain.

Becker Underwood bénéficie également d'une cohérence et d'une intégration maximales grâce à une infrastructure analytique IBM couvrant la planification, la prévision, les tableaux de bord, les tableaux de performances, l'analyse prédictive et la consolidation. Ces capacités intégrées permettent aux décideurs de disposer en temps voulu des informations pertinentes dans le format requis. L'expertise de la compagnie dans les solutions d'analyse permet aux différentes fonctions de travailler de façon collaborative et cohérente. Résultat : une amélioration significative des processus, des résultats financiers et de la satisfaction des clients.

Comment progresser

Si vous êtes parvenu à ce stade, vous méritez des félicitations. Vous avez parcouru un long chemin et optimisé vos résultats dans tous les domaines – mais il y a toujours des améliorations possibles.

Les bénéfices peuvent toujours augmenter ; les coûts peuvent toujours baisser. Les volumes d'informations continuent à grossir et à gagner en complexité. Et les risques sont toujours aussi présents face à un avenir incertain. Les entreprises qui s'appuient de façon experte sur l'analyse ont cependant la capacité de gérer efficacement chacun de ces enjeux parce qu'elles savent modifier rapidement leurs priorités, réaffecter les ressources et se réaligner. Pour vous maintenir au stade d'*Expert*, vous devez développer avec d'autres entreprises de même niveau des relations mutuellement profitables qui transcendent telle ou telle technologie. Exemple :

Optimisez votre stratégie et vos processus pour maximiser vos performances et aller encore plus loin dans vos résultats économiques :

- Gardez une longueur d'avance et exploitez les nouvelles tendances, avec les services [IBM Business Analytics and Optimization](#).
- Nouez des relations avec d'autres entreprises de haut niveau pour échanger les bonnes pratiques et les expériences, en participant à la [Business Analytics Excellence Community](#) et à notre [Performance Leader Program](#).
- Apprenez à formaliser vos programmes de gouvernance de l'information afin d'automatiser et d'optimiser en permanence les décisions.
- Explorez plus avant le domaine des solutions d'analyse et profitez des plus récents développements.
- Suivez les toutes dernières innovations comme l'ordinateur [Watson d'IBM](#) et découvrez comment en tirer parti, avec nos services [Deep Insight](#).

IBM Business Analytics

Les logiciels IBM Business Analytics aident les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle en transformant les données en décisions et les décisions en action. IBM propose à cet effet une gamme complète et unifiée d'applications d'aide à la décision, d'analyse prédictive avancée, de pilotage de la stratégie et des performances financières, de gouvernance, de gestion du risque et de la conformité.

Avec les logiciels IBM, les entreprises peuvent détecter les tendances, les schémas récurrents et les anomalies, comparer des scénarios de simulation, prédire les menaces et opportunités potentielles, identifier et gérer les risques principaux, et planifier, budgéter et prévoir les ressources.

Pour en savoir plus

Pour obtenir des informations complémentaires ou pour contacter IBM, visitez ibm.com/analytics/fr.



© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92275 Bois Colombes Cedex

Imprimé en France
Mai 2011
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

- 1 *Les solutions de BAO – Business Analytics and Optimization : la nouvelle voie vers la création de valeur. Comment les entreprises performantes transforment l'information en action.* IBM Institute for Business Value et Massachusetts Institute of Technology, 2010.
- 2 *Le Nouveau Visage du Directeur Financier – Étude internationale sur la fonction Finance « IBM Global CFO Study ».* IBM Institute for Business Value, 2010.
- 3 *Le Nouveau Visage du DSI – Étude IBM Global CIO Study.* IBM Institute for Business Value, 2010.

P26358



Recyclable, merci de recycler