

LES NOUVEAUX CONTOURS DU DÉCISIONNEL

Une conférence d'IDC France qui s'est tenue le 19 juin 2008 a été l'occasion de dresser le panorama des tendances du marché du décisionnel. Des utilisateurs de plus en plus nombreux et exigeants, une orientation métier, des nouveaux besoins d'intégration et de qualité des données : tels sont les principaux challenges auxquels les DSI doivent faire face.

Encore un effort... Les outils de Business Intelligence sont certes très répandus dans les entreprises mais, en définitive, relativement peu utilisés. Ou en tous cas pas assez. Un paradoxe mis en exergue par Alain Pétrissans, directeur des études et du conseil d'IDC France, lors de la conférence Décisionnel 2008, qui s'est tenue à Paris, le 19 juin. « Le nombre d'employés qui accèdent à des solutions décisionnelles au sein des grandes entreprises françaises (plus de 1 000 salariés) est en moyenne de 50 par entreprise, ce qui représente 15 à 20 % des employés qui ont potentiellement besoin de ce type de solution », souligne Alain Pétrissans. En outre, « la grande majorité des employés n'a pas accès à une solution décisionnelle alors qu'ils peuvent en avoir besoin. Les employés qui ont accès aux solutions décisionnelles n'ont pas toujours accès à une information organisée, ils se trouvent noyés sous une avalanche d'informations qu'ils n'exploitent pas correctement. »

Décisionnel : un marché dynamique... mais atypique

Autrement dit, aujourd'hui, cette faible utilisation, conjuguée à des utilisateurs noyés sous l'information, sans réelle vision unifiée ni exploitation complète du système d'information

devrait laisser place, demain à des nombres d'utilisateurs plus élevés, une vision globale et locale, des informations partagées avec un meilleur pilotage, d'où un retour sur investissement plus important.

Ce n'est pourtant pas faute d'avoir investi : le marché français du décisionnel représente 6,5 % des dépenses globales en logiciels, soit 558 millions d'euros en 2008. Et le taux de croissance frôle les 9 %, trois points de plus que le marché du CRM. Mais une optimisation s'avère indispensable, affirme Alain Pétrissans : « on dénombre en moyenne six solutions décisionnelles en moyenne par entreprise. » Résultat : des coûts inutiles, en maintenance, en compétences techniques, mais également une insatisfaction des utilisateurs qui doivent manipuler plusieurs outils. Les DSI se trouvent donc confrontés à de nouvelles contraintes. D'abord en matière de volumétrie, qui impose une robustesse de l'infrastructure des données. Ensuite en matière de cohérence des données, qui suppose un effort d'intégration. Enfin, en matière de partage des données, qui entraîne une réorganisation des processus. Après l'approche transactionnelle (qui sont nos clients ?) et la phase analytique (que nous disent les transactions ?), « les entreprises vont aujourd'hui aborder la phase la plus complexe : celle qui touche aux processus métiers », estime Alain Pétrissans.

Décisionnel : une croissance supérieure à celles des ERP et du CRM

Marché	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Décisionnel	+ 8,3 %	+ 9,3 %	+ 9,7 %	+ 9,5 %	+ 9,0 %	+ 8,6 %
ERP	+ 4,1 %	+ 9,0 %	+ 9,2 %	+ 4,9 %	+ 5,3 %	+ 5,3 %
CRM	+ 2,6 %	+ 4,4 %	+ 4,4 %	+ 6,4 %	+ 6,2 %	+ 6,1 %

Source : IDC France, 2008

Décisionnel : les évolutions prévues par les entreprises françaises	
Domaines d'actions	% d'entreprises
Extension fonctionnelle	56 %
Nouvelle version de l'application existante	49 %
Extension du nombre d'utilisateurs	46 %
Extension vers le suivi de nouvelles activités	45 %
Mise en place d'une nouvelle application	31 %
Nouvelle version de la base de données	27 %
Création de nouveaux entrepôts de données	27 %
Consolidation de l'architecture décisionnelle	22 %
Changement de base de données	7 %
Changement des applications décisionnelles	6 %
Source : IDC France, 2008.	

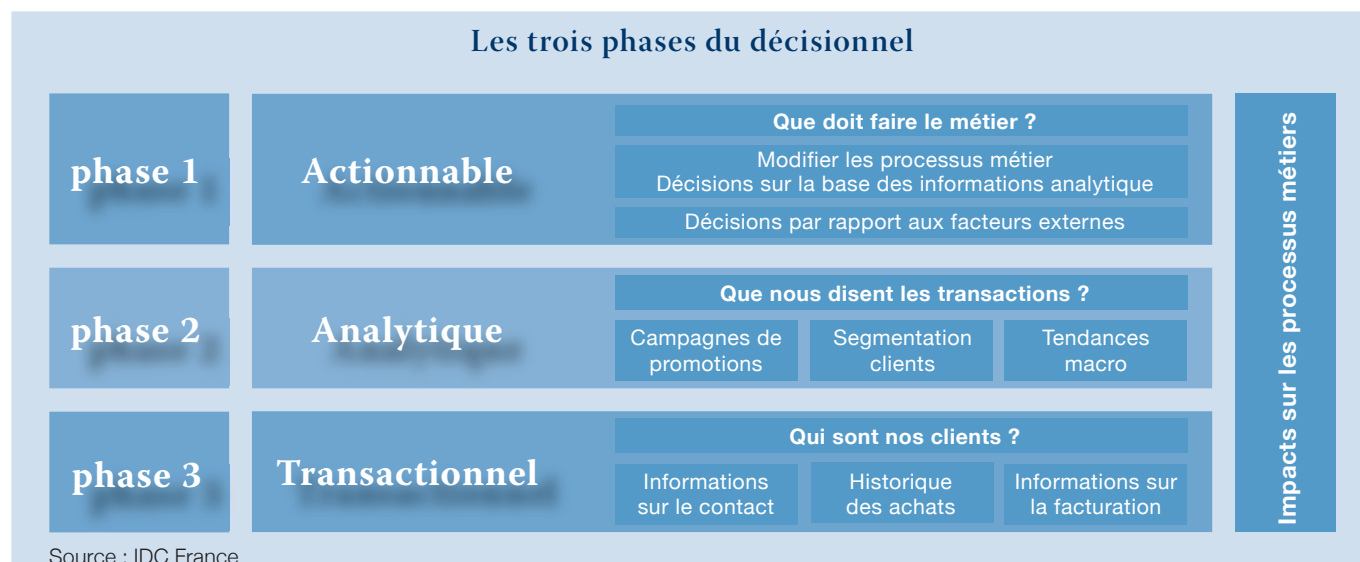
« Il faut exploiter l'information (et pas simplement la donnée) comme une véritable ressource stratégique. Les études nous montrent que les entreprises qui considèrent et gèrent l'information comme une véritable ressource, créent cinq fois plus de valeur », estime Alain Le Corre, Responsable marketing, gestion de l'information chez IBM France. Le contexte est en effet propice dès lors que les directions générales placent en bonne place dans leur agenda plusieurs éléments, dont la satisfaction client, la réduction des coûts, l'optimisation de la productivité, l'accélération de la prise de décision et la mise en conformité réglementaire.

Quelle confiance dans l'information ?

« Les différents acteurs de l'entreprise consacrent 70 % de leur temps à la recherche d'informations. Dès lors, la question essentielle est la suivante : pouvez-vous avoir confiance en l'information ? », se demande Alain Le Corre. Ce dernier distingue les challenges

métiers et ceux liés à l'information. Les premiers concernent essentiellement la rigidité des modèles business, la faible satisfaction des clients, l'augmentation du risque, le temps de mise sur le marché de nouveaux produits, ainsi que les coûts de vente et de marketing très élevés. Les seconds, liés à l'information, concernent l'existence de silos de données, l'absence de consolidation, des accès très limités aux données pertinentes et contextuelles, des fuites et des pertes d'informations sensibles et confidentielles, ainsi que des prises de décisions à partir d'informations peu fiables. Et l'on sait que seulement 15 % des informations constituent des données structurées, les 85 % restants relevant du domaine non structuré.

On peut, de même, distinguer ces deux types de challenges pour les infrastructures et la gestion dans la durée des informations. Pour les infrastructures, les challenges métiers regroupent la



Qualité des données : quelles solutions ?	
Des challenges...	...aux solutions
Définitions incohérentes →	Master Data Management
Faible qualité des données →	Data Quality
Données disparates →	Data Integration
Source : Business Objects.	

dépendance très forte des données, le besoin d'accès en temps réel à l'information, l'évolution permanente des priorités business, les contextes de fusions/acquisitions, les coûts d'infrastructures et de ressources humaines, en forte croissance. A cela s'ajoutent l'explosion des données non structurées, la prolifération d'outils pour la gestion de l'information et la relative incapacité des entreprises et organisations à tenir les engagements de niveau de services. Pour la gestion des informations et des données dans la durée, les challenges métiers portent sur les risques de non-conformité, de non respect des procédures et des processus existants, la complexité et la multiplicité des contraintes réglementaires, l'accès et la gestion de l'information tout au long de son cycle de vie et l'explosion des coûts d'audit.

« L'information est une ressource et un risque ! », précise Alain Le Corre, « du fait de volumétries exponentielles, de besoins de garanties de non-répudiation et de conservation dans le temps, ainsi que des coûts et de la complexité de gestion des différentes technologies de stockage. Tirer le meilleur parti de l'information nécessite une nouvelle approche à la fois pour les acteurs, les processus et les applications, d'autant que les données non structurées deviennent la principale source d'information des entreprises ». Les informations doivent ainsi être actualisées, pour exploiter et comprendre les évolutions, contextuelles (la bonne information au bon moment pour le bon processus métier), complètes (vue unique de la vérité) et précises (données complexes et disparates transformées et nettoyées). « Avoir confiance dans l'information, c'est gérer les données de référence », résume Alain Le Corre.

Le décisionnel prend le virage métier

De fait, l'agenda de la transformation s'appuie sur quatre éléments :

- La stratégie, pour définir une vision des axes prioritaires et des processus métiers et domaines critiques,
- l'infrastructure, pour identifier les briques technologiques et les standards adaptés,
- la gouvernance, pour mettre en œuvre des principes de gouvernance transverses,
- un échéancier, pour établir un plan combinant des projets permettant de concilier des objectifs de retour sur investissement à court et long terme.

D'autant que la composante métier du décisionnel prend de plus en plus d'importance : « les projets de business intelligence

se rapproche de plus en plus des métiers : c'est le rôle de DSI d'accompagner ce mouvement et d'homogénéiser les solutions », affirme Serge Boulet, directeur Business Développement chez SAS.

Lorsque l'on interroge les entreprises, à la question : « quels bénéfices votre entreprise retirerait-elle de données de meilleure qualité ? », la réponse qui arrive en tête, à 76 %, est la confiance accrue dans les systèmes d'analyse, loin devant la réduction des coûts (56 %) et l'accroissement du chiffre d'affaires (30 %). « Les enjeux de la qualité des données concernent à la fois les conformités réglementaires (contrainte sur la qualité et le contrôle des processus, auditable et transparence), la nécessité d'avoir une vue métier unique, ce qui requiert une intégration et une mise en cohérence de sources de données disparates, et la qualité intrinsèque des données (pour supprimer les redondances et les inexactitudes) », rappelle Loïc Bazillaud, responsable Information Management de Business Objects.

« L'utilisateur prend des décisions en confiance grâce à la traçabilité qui permet de répondre aux questions sur l'origine et les transformations appliquées aux données : mais peut-on avoir confiance, par exemple dans un système de reporting si celui-ci repose sur des données biaisées ? », s'interroge Loïc Bazillaud. D'autant que la charge de travail générée par la mauvaise qualité des données peut s'avérer très significative. Par exemple, chez un distributeur de mobilier et décoration, 57 % des tâches marketing sont dévolues aux retraitements des erreurs. Autre exemple : pour un opérateur de télécommunications, 40 % des commandes sont bloquées à cause de problèmes dans les données de référence.



Alain Le Corre, market manager, IBM

« L'information est une ressource et un risque ! Du fait de volumétries exponentielles, de besoins de garanties de non-répudiation et de conservation dans le temps, ainsi que des coûts et de la complexité de gestion des différentes technologies de stockage. »

Étude de cas

FagorBrandt

FagorBrandt, groupe d'électroménager (Brandt, de Dietrich, Fagor, Sauter...) a été confronté aux limites opérationnelles d'un reporting financier. « Nous avions une vision rétrospective de l'information qui se traduisait par une absence d'impact sur la stratégie produits et une faible responsabilisation des acteurs. En outre, nous étions confrontés à la croissance des volumes d'informations, d'où la nécessité de trier le bon grain de l'ivraie. Enfin, il nous fallait réconcilier les données et les référentiels, ainsi que les différents « points de vue » des acteurs intervenant dans le processus », précise Irène Allouche, en charge du programme Optimarge de FagorBrandt.

Le groupe a ainsi lancé le programme Optimarge, une initiative relativement lourde qui se déroule en plusieurs étapes : une étude du marché de l'électroménager (en juillet), une estimation des volumes et parts de marché (en août et septembre), la mise en place des gammes de produits (en septembre) et la valorisation des scénarios (en octobre), l'ensemble étant validé par la direction générale et la direction financière. « Auparavant, nous utilisions Excel et j'ai beaucoup souffert, par exemple parce que les métiers inséraient des colonnes et il y avait des problèmes de consolidation et de communication. Excel n'est pas un simulateur de scénarios ! ». Le groupe a basé son outillage logiciel sur les solutions de Cognos (Analyst, Contrinutor et Powerplay). « Maintenant, il n'y a plus de bataille de chiffres », constate Irène Allouche.

Il est ainsi possible de créer des nouvelles références dans le référentiel produit, de donner la possibilité de saisie des informations par les opérationnels. « De même, nous pouvons gérer une information au niveau le plus fin et mesurer l'impact au niveau consolidé, d'où un gain de temps et Engagement des acteurs quant à la marge », précise Irène Allouche. Enfin, la mesure et l'analyse des écarts (comparatif du budget par rapport à la projection Optimarge) est facilitée. Outre la responsabilisation des acteurs, Irène Allouche identifie deux types de gains. D'une part, des gains d'efficacité : « cela se traduit par le principe de « Mieux Faire les Choses », la suppression des ressaisies, un gain de temps, notamment en réunion ». D'autre part, des gains d'efficacité : « cela se traduit par le principe de « Faire de Meilleures Choses », avec un alignement sur la Stratégie « Marge », une meilleure réactivité Marché / Produits / Clients et un engagement des commerciaux devenus acteurs à part entière. »



Alain Petrissans,
vice-Président associé
d'IDC France

« on dénombre en moyenne six solutions décisionnelles en moyenne par entreprise. »

« les entreprises vont aujourd'hui aborder la phase la plus complexe : celle qui touche aux processus métiers »

Réussir son projet décisionnel

« Nous distinguons trois niveaux dans le domaine de la Business Intelligence d'entreprise : stratégique (direction générale et directions métiers), départementale et opérationnelle. Le nouveau challenge de la BI est de diffuser l'information dans et hors de l'entreprise », explique Jean-Pascal Ancelin, directeur commercial de Information Builders.

Pour François Guérin, responsable avant-vente Sybase, la réussite des projets décisionnels se mesure en fonction de plusieurs critères :

- la satisfaction utilisateur,
- la valeur stratégique des informations,
- l'intégrité des données (qualité, exhaustivité, précision),
- l'agilité du système (évolutivité, prise en compte des nouveaux besoins, coûts de maintenance et d'optimisation),
- les capacités de la plate-forme (contrat de service, performance prévisible, capacité d'évolution),
- la maîtrise des coûts (retour sur investissement, ratio coût/valeur, ratio coût/performance).

Il est en effet peu probable, poursuit François Guérin, que les volumes de données diminuent, que les besoins utilisateurs soient plus simples et moins variés, que ces mêmes utilisateurs acceptent facilement les délais, qu'ils soient de moins en moins nombreux et que les budgets d'investissement augmentent rapidement sans contrainte. Autant de raisons qui plaident pour une mise en cohérence des politiques décisionnelles dans l'entreprise...

De la qualité des données à la performance économique

D'autant que les erreurs de prévision ont des conséquences significatives, voire dramatiques, pour les entreprises. En

Étude de cas

L'Inserm

L'Institut national de la santé et de la recherche médicale est un établissement public à caractère scientifique et technologique. Le projet (réalisé avec les technologies Oracle) a consisté à mettre en œuvre des fonctionnalités décisionnelles intégrées à l'ERP E-Business Suite. Objectifs : d'abord, faciliter le pilotage opérationnel afin de fournir un retour aux utilisateurs sur les données saisies. Ensuite, obtenir plus simplement et rapidement une vision consolidée et détaillée de l'activité, partageable par tous les acteurs en fonction de leur profil. Enfin, il s'agissait de « permettre une autonomie à des acteurs ciblés, avec la création d'indicateurs et de tableaux de bord », précise Olivier Bernard, directeur de projet Oracle Consulting, le périmètre concernant tous les modules e-business Suite, pour 6700 utilisateurs potentiels.

La démarche a consisté à réaliser une maquette avec BI Applications afin de valider la pertinence de la solution fonctionnelle, notamment pour le périmètre des indicateurs livrés en standard, la possibilité d'ajouter simplement des champs spécifiques à l'Inserm et à la possibilité d'être autonome à terme dans la création des indicateurs et des tableaux de bord. Il s'agissait ensuite de vérifier le niveau d'intégration avec l'E-Business Suite (héritage des profils, des règles de sécurité, menus...) et de valider que cette solution fonctionnera dans le système d'information de l'Inserm. Enfin, il s'agissait également de s'assurer que les montées de version BI Applications sont parallèles aux montées de version EBS. « Les rapports sont personnalisés en fonction des responsabilités, par exemple selon les régions et les laboratoires », souligne Olivier Bernard.

cas de sur-estimation, l'entreprise doit gérer des stocks plus importants que nécessaire, l'obsolescence des produits est plus rapide et les marges sont réduites. En cas, de sous-estimation, les coûts de production sont plus élevés, des ventes sont perdues et les consommateurs sont moins satisfaits. « Dans 99 % des cas, lorsque le contrôle de gestion ou le management évoque le « forecasting », il ne pense pas méthodes « statistiques » », avance Jean-Christophe Nouveau, Responsable Solutions Financial intelligence chez SAS.

Pourtant, le rôle et mission du contrôle de gestion est de « garantir la bonne conduite des processus de transmission de l'information de gestion, d'apporter un support « technique » aux managers et de mettre à disposition des opérationnels des clefs d'analyse. Mais, aujourd'hui, il doit aller plus loin », précise Jean-Christophe Nouveau. Ainsi, le contrôle de gestion doit améliorer la capacité du management à déterminer des cibles



François Trouillet,
directeur marketing
de Business Objects

« Si la business intelligence devient dépendante de tel ou tel environnement, ç'en est fini de la business intelligence ! »

Les nouvelles contraintes pour les DSI

Challenges à relever	Besoins à satisfaire	Domaines d'action
Volumétrie	<ul style="list-style-type: none"> • Volumes de données plus élevés • Plus grand nombre d'utilisateurs • Rapidité de traitement 	Robustesse de l'infrastructure des données
Cohérence des données	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des données • Mise à jour des données • Accès en temps réel 	Intégration
Partage des données	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des informations par l'ensemble de l'organisation • Interaction avec les partenaires et les clients • Projets complexes 	Organisation

Source : IDC France.

cohérentes, sans quoi l'exercice budgétaire est une perte de temps. Il doit également aider à assigner les bonnes cibles aux bons départements et aider à améliorer les prévisions annuelles, mais aussi trimestrielles, voire mensuelles. Il existe plusieurs catégories d'applications analytiques, rappelle Jean-Christophe Nouveau : d'abord les techniques de prévision (forecasting) : techniques permettant d'identifier des « modèles » dans les données passées et à « prédire » le

futur en se basant sur ces modèles. Ensuite, les techniques d'optimisation et de simulation permettant de trouver la meilleure valeur ou d'estimer la probabilité d'atteindre une cible donnée. Enfin, il existe d'autres techniques telles que la régression, les analyses de corrélations ou de causalité. « *Les méthodes statistiques sont plus fiables pour prédire l'avenir que l'être humain* », assure Jean-Christophe Nouveau.

Étude de cas

Le Crédit Mutuel CIC

Pour la deuxième banque de détail en France, avec près de 15 millions de clients, dont 13,3 millions de particuliers, les défis de décisionnel sont les suivants : « offrir un service simple, rapide, efficace, garantir des mises à disposition des informations quels que soient les volumétries et les supports, passer de l'infocentre au SID (Système d'Information Décisionnel), basé sur l'entrepôt de données, sous forme de Datamarts Métiers directement exploitables avec les outils de BI, mettre à disposition des tableaux de bord mixant des données non structurées et des données des systèmes décisionnels », résume Franck Aubinais, responsable du domaine décisionnel chez Euro Information Crédit Mutuel CIC. La BI est ainsi utilisée à plusieurs niveaux. D'abord par la direction générale, pour le pilotage stratégique. Ensuite par le siège (inspection, contrôle de gestion, comptabilité, marketing, responsables d'infocentre...). Enfin, par le réseau, notamment pour le suivi des campagnes marketing, le suivi de gestion, les audits et la conformité réglementaire. Au Crédit mutuel CIC, il existe quatre entrepôts, avec 130 filières interfacés dont 73 servant pour Bâle II, et 119 tables représentant près de 12 milliards de lignes. L'infocentre regroupe 334 000 fichiers (répartis sur cinq machines MVS), avec 2800 masters (descriptions de données), avec 55 000 requêtes par jour en période de pointe sur une application. Le Crédit mutuel CICV s'est équipé de la suite Information Builders et forme 150 personnes par an. La mise à disposition de l'information requiert seulement quelques clics. Des connexions en temps réel aux systèmes hétérogènes avec les connecteurs iWay et la capacité de diffuser massivement l'information.

La consolidation du marché, tendance lourde

Mais l'être humain peut quand même prédire une nouvelle consolidation du marché, après les mouvements stratégiques qui ont notamment concerné Cognos (acquis par IBM) et Business Objects, passé dans le giron de SAP. Chaque acteur se veut rassurant sur sa capacité à satisfaire les nouveaux besoins des entreprises. « *Il faut conjuguer deux mots : intégration et ouverture. Nous étions conscient que la taille critique était importante et les mouvements sur le marché nous ont amené à réfléchir sur la consolidation, sans renier notre indépendance* », affirme François Trouillet, directeur marketing de Business Objects (SAP).

Pour sa part, Olivier Métier, directeur technique de Cognos, voit dans la consolidation le moyen de mieux adresser les grands projets mondiaux : « *il faut une offre ouverte avec des briques technologiques différentes, avec une part importante de conseil*. » Des briques technologiques qui s'avèrent d'autant plus importantes que le décisionnel s'oriente vers les métiers : « *les outils de Business Intelligence s'adressent à des populations d'utilisateurs de plus en plus larges, avec une dimension métier de plus en plus visible* », souligne Alain Le Corre, market manager chez IBM. Du côté de SAS, acteur toujours indépendant, on insiste sur la nécessité de le rester : « *nous souhaitons rester indépendant dans la mesure où le marché du décisionnel devient de plus en plus stratégique pour les entreprises. Il faut pouvoir intégrer tout ce qui existe, ce qui suppose un effort important en recherche-développement et nous y consacrons un quart de notre chiffre d'affaire* », justifie Serge Boulet, directeur Business Développement chez SAS France.

Cette question de l'indépendance (des éditeurs, des offres, des briques technologiques...) restera probablement centrale pour les problématiques décisionnelles. Comme le note fort justement François Trouillet, directeur marketing de Business Objects : « *Si la business intelligence devient dépendante de tel ou tel environnement, ç'en est fini de la business intelligence !* »

Best Practices-Systèmes d'Information est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros,
Pavillon Sisley, rue de la Croix-Rouge, 78430 Louveciennes - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles
Rédaction : 37, rue du Gué, 92500 Rueil-Malmaison - redaction@bestpractices-si.fr
Abonnement annuel (21 numéros) : 190 € HT (227,24 € TTC) version PDF, version papier : 340 € HT (406,64 € TTC)

Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr

Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Directeur de la diffusion : Charles Ballesterros (charles.ballesterros@bestpractices-si.fr)
ISSN : 1967-5097 - Gérant : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International