

DÉCISIONNEL : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE CONSTRUCTION

AVIS D'EXPERT



Par Denis SKALSKI | Directeur Conseil Business Intelligence - Keyrus

Le principal défi du décisionnel est aujourd'hui de répondre aux besoins croissants des utilisateurs dans des délais compatibles avec le rythme de vie de l'entreprise. Quel que soit l'existant décisionnel, il est possible de mettre en place une architecture et une gouvernance décisionnelles conciliant le besoin de réactivité des directions métier et l'exigence de maîtrise des directions informatiques.

En dix ans, le décisionnel a pris dans l'entreprise une place stratégique mais se trouve aujourd'hui confronté à une difficulté majeure en raison même de sa position au cœur du système d'information : l'impossibilité pour la direction informatique de satisfaire, dans des délais acceptables, les multiples demandes émanant de toutes les strates de l'organisation – direction générale, directions métier, équipes opérationnelles, voire clients et fournisseurs.

Ce manque de réactivité a pour conséquence de pousser les utilisateurs à rechercher par eux-mêmes des solutions répondant plus rapidement à leur besoin mais qui, échappant au contrôle de la DSI, fragilisent le système décisionnel en le fragmentant, ce qui le rend d'autant plus difficile et coûteux à maintenir et à faire évoluer.

In fine, c'est la capacité de l'entreprise à piloter ses activités et à assurer sa conformité réglementaire qui est affectée et, de là, sa compétitivité dans un environnement économique où il faut avant tout savoir aller vite et anticiper. La réaffirmation de quelques principes architecturaux permet de briser ce cercle vicieux et de mettre en place un modèle de construction et de gouvernance donnant aux utilisateurs plus de liberté et d'autonomie tout en garantissant l'intégrité du système décisionnel et son aptitude à satisfaire rapidement les nouveaux besoins.

QUATRE PRINCIPES À RESPECTER

Pour atteindre ce double objectif de réactivité et de maîtrise, le **premier principe** est de réaffirmer l'unicité et la transversalité du système décisionnel. Il faut, pour cela, assurer son étanchéité vis-à-vis des autres systèmes de l'entreprise de façon à ce que l'environnement décisionnel ne soit ni affecté, ni remis en cause par les évolutions inévitables que connaissent les systèmes opérants qui l'alimentent. C'est-à-dire, non seulement les montées de version, ajouts, retraits et consolidations d'applications, mais aussi les réorganisations internes et les cessions, acquisitions et fusions d'activités ou d'unités opérationnelles.

« Le principe d'étanchéité permet au décisionnel de rester réactif et intègre en minimisant l'impact de l'évolution des systèmes sources sur les processus de collecte, de stockage et de gestion de l'information décisionnelle. »

Le **deuxième principe** est de décomposer le système décisionnel lui-même en sous-systèmes urbanisés, remplissant chacun, de manière autonome, une mission bien déterminée. Ce découplage des fonctions permet à chaque sous-système d'être indépendant des autres et d'évoluer

DÉCISIONNEL : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE CONSTRUCTION

plus rapidement en fonction des demandes de service des autres sous-systèmes.

Le **troisième principe**, indissociable du précédent, est de normaliser les échanges et les communications entre les différentes composantes du système décisionnel et entre celui-ci et les autres éléments du système d'information.

Enfin, moins souvent appliqué, le **quatrième principe** consiste à dénaturer les données qui entrent dans le système décisionnel le plus en aval possible – c'est-à-dire au plus près des métiers – de manière à ce qu'elles conservent leur intégrité fonctionnelle et restent exploitables par le plus grand nombre d'applications décisionnelles sans nécessiter de re-transformation.

UNE ARCHITECTURE URBANISÉE

Le respect de ces principes permet de mettre en place une architecture décisionnelle industrialisée mais au sein de laquelle les utilisateurs – directions métier, filiales et autres – disposent d'espaces de liberté pour mener des initiatives répondant à leurs besoins propres sans mettre en péril la cohérence globale du système.

« Pour servir l'ensemble des directions métiers, les données du data warehouse ne doivent pas être dénaturées par l'application de règles métiers spécifiques. Ces transformations sont faites en aval, dans un espace propre à chaque métier. »

Cette architecture repose sur des briques – ou sous-systèmes urbanisés – encadrées par un système d'administration garantissant la conformité fonctionnelle et technique de l'ensemble et, grâce à un métadictionnaire central, la normalisation de la sémantique. Le premier de ces sous-systèmes assure la collecte des données. Seul point d'entrée dans le système décisionnel, c'est lui qui spécifie aux systèmes sources le format dans lequel les

données doivent lui être envoyées. Son rôle se limite à un traitement de contrôle avant d'envoyer les données dans le deuxième sous-système : le data warehouse, qui stocke et historise les données selon un format non dénaturé et une sémantique unifiée, rendant les données utilisables par tous les sous-systèmes en aval.

Le data warehouse est en effet le principal point d'alimentation de sous-systèmes spécialisés où les données sont transformées, modélisées et enrichies pour répondre aux besoins spécifiques de reporting, d'analyse et de consultation des différents métiers de l'entreprise.

En dessous de ces sous-systèmes métiers, un sous-système partagé regroupe les outils de présentation et de diffusion de l'information décisionnelle et gère les

habilitations d'accès aux données ainsi que les rôles des différentes catégories d'utilisateurs.

DES ESPACES DE « LIBERTÉ ENCADRÉE » POUR LES MÉTIERS

L'originalité de ce modèle est de subdiviser chaque sous-système spécialisé en deux parties. La première est un espace industrialisé, géré par la DSI, qui prend en charge la collecte, l'intégration et le stockage des données selon les règles requises par les applications décisionnelles propres au métier. Le second est un espace où, sans intervention de la DSI, les utilisateurs peuvent charger et organiser librement des données et développer, selon leur niveau de compétence et les droits qui leur sont octroyés, des bases et des traitements spécifiques, des requêtes, des exports, des tableaux de bord simples, des rapports dynamiques, des analyses ou des simulations.

Dans cet espace de liberté, les directions métier font ce qu'elles ont toujours fait, et font de plus en plus construire elles-mêmes, depuis l'apparition d'outils de BI particulièrement faciles à maîtriser comme Microsoft, QlikView ou Tableau Software

ou certaines nouvelles lignes de produits des grands éditeurs, des applications répondant à des besoins spécifiques, urgents, récurrents ou ponctuels. Mais, inscrites dans un cadre contrôlé, monitoré et borné, ces initiatives ne portent pas atteinte aux autres applications. Elles contribuent au contraire à enrichir le système décisionnel et accélèrent la réalisation des projets.

En effet, si une application créée dans cet espace apporte de la valeur et correspond à un besoin pérenne, la direction métier peut demander son industrialisation. Les demandes sont gérées par la DSI qui, une fois leur pertinence validée, les exécute dans le respect des normes de qualité de données, de documentation et de production. Ce processus allège le travail de la DSI, notamment les phases de spécifications et de recette. Il élimine « l'effet tunnel » qui plombe tant de projets décisionnels puisque, en attendant la livraison de la version industrielle de l'application, la direction métier peut, sans dommage, continuer à utiliser « sa » version.

« Couplé à l'espace métier industrialisé, un espace dédié permet aux utilisateurs de développer les applications décisionnelles qu'ils jugent nécessaires et, le cas échéant, demander à la DSI d'industrialiser ces applications. »

UNE GOUVERNANCE SPÉCIFIQUE EST INDISPENSABLE

L'expérience montre que ce mode de construction et de gestion peut être mis en place quel que soit l'existant

décisionnel de l'entreprise. De grandes entreprises l'ont adopté pour lutter contre la prolifération d'applications fragiles mais coûteuses à maintenir, basées sur Excel et Access ; d'autres pour maximiser la valeur des applications analytiques développées dans certaines filiales en rendant ces applications accessibles à toutes les filiales sous forme de services; d'autres encore pour limiter les risques en attendant la finalisation de leur data warehouse. Il n'est donc pas nécessaire de « partir de zéro » pour tirer avantage de cette approche.

Si ce modèle couvre les couches fonctionnelles, applicatives et techniques, son bon fonctionnement est en revanche indissociable de la mise en place d'une gouvernance

spécifique, rapprochant les directions métier et la direction informatique et précisant leurs domaines de responsabilité. Le schéma de gouvernance exige en particulier une maîtrise d'œuvre transversale, dédiée au décisionnel ; une maîtrise d'ouvrage capable de faire des arbitrages dans les demandes d'industrialisation émises par les métiers ; une cellule de gouvernance propre à chaque espace métier, dont les responsables gagnent à être formés aux exigences et contraintes de l'informatique ; enfin, entre ces instances, des workflows fluidifiant les collaborations et les décisions, ainsi que des procédures pour remonter les anomalies et les corriger.

D.S.

Denis SKALSKI est Directeur Conseil à la Direction du Consulting de **Keyrus**. Riche d'une expérience d'une vingtaine d'années dans le domaine du décisionnel bancaire, il a travaillé sous l'égide de grands cabinets de conseil pour de nombreuses entreprises françaises et internationales. Il est à l'origine du concept d'Espace de Liberté déposé par **Keyrus**.

A PROPOS DE KEYRUS

Acteur majeur du conseil et de l'intégration de solutions de Business Intelligence et d'e-Business pour les grands comptes et de solutions ERP/CRM pour le Mid Market, **Keyrus** emploie à ce jour plus de 1300 collaborateurs dans 11 pays et accompagne ses clients dans l'optimisation de leur performance en leur offrant une gamme complète de prestations dans les domaines suivants :

- BUSINESS INTELLIGENCE - PERFORMANCE MANAGEMENT
- E-BUSINESS – PERFORMANCE WEB
- SOLUTIONS DE GESTION POUR L'ENTREPRISE (ERP/CRM)

L'offre de Conseil de **Keyrus** est le pré-requis indispensable à la mise en œuvre d'une solution de Business Intelligence ou de Performance Management efficiente dans l'entreprise.

Le département Consulting de **Keyrus** est composé d'experts métier, spécialistes des principaux secteurs d'activités de l'économie, ainsi que d'experts en technologies qui ont pour mission, dans le cadre des activités de Business Intelligence du Groupe, d'aider les entreprises à construire leur Système d'Information Décisionnel et à choisir les solutions les plus à même de répondre efficacement à leurs grands enjeux actuels.

Fort de plus de 750 experts en Business Intelligence et Performance Management, **Keyrus** a la capacité d'accompagner ses clients sur l'ensemble de la chaîne du décisionnel : depuis l'identification des d'indicateurs de pilotage, en relation avec les directions métier, jusqu'au choix et à l'intégration de solutions progicielles adaptées aux besoins spécifiques des entreprises.

Le Groupe **Keyrus** est coté à l'Eurolist d'Euronext Paris (Compartiment C/Small caps - Code ISIN : FR0004029411 – Reuters : KEYR.LN – Bloomberg : KEYP FP)

Plus d'informations sur : www.keyrus.fr



Département Marketing Communication

155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex – Tel. : +33 (0)1 41 34 10 46 - marketing@keyrus.com