

QlikView

Une véritable transparence de l'activité

Comprendre et optimiser
les décisions pour l'entreprise.

Adopter les mesures adéquates, sur la base
d'informations fiables sur votre activité et vos marchés,
lorsque vous en avez le plus besoin.



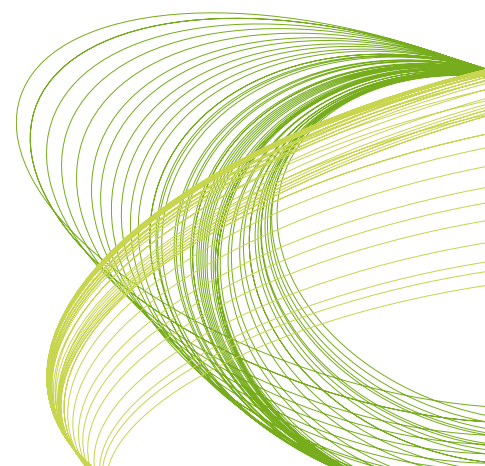
Banking & Finance

European Platform for Financial Professionals

ICT Innovation Award 2008 – Gagnant



La Business Intelligence désormais à la portée de tous	5
L'évolution de la Business Intelligence vers une analyse de nouvelle génération	8
Ce que cela veut dire pour les entreprises financières	10
La Business Intelligence pour tous : expériences de sociétés financières tirées de la réalité	13
Augmenter les enjeux de la BI : SEB transforme la Business Intelligence en intelligence pour gagner des clients	14
Externalisation et intégration du risque : ABN AMRO acquiert une visibilité mondiale du risque opérationnel	17
Résumé	22



85500

GOOD
THRU

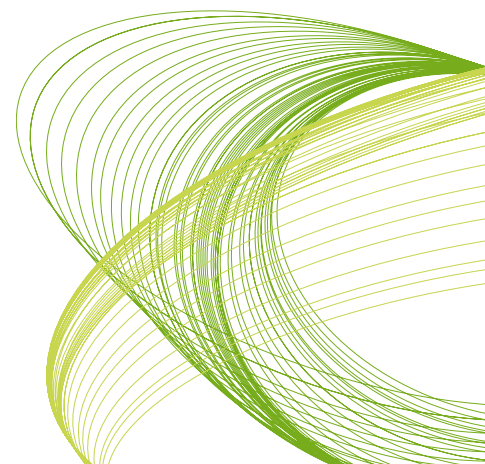
7
PT
LN

QlikView, produit phare de QlikTech, simplifie les décisions pour tous. QlikView fonctionne de la même manière que votre cerveau, en connectant des données provenant de multiples sources, et en faisant appel à une technologie d'association brevetée de nouvelle génération. Il est dès lors possible d'explorer l'information de manière intuitive et visuelle (en accédant en quelques clics à un niveau de détail accru), et d'apporter aux utilisateurs des réponses exactes et des perspectives plus précises. La version la plus récente de QlikView comporte des centaines de fonctionnalités nouvelles, aussi subtiles qu'efficaces, conçues pour rendre l'analyse plus intuitive et puissante que jamais. Toutes ces améliorations se combinent pour placer des informations simples, et pourtant sophistiquées, directement entre les mains d'utilisateurs métier, afin qu'ils soient en mesure de prendre sur-le-champ les bonnes décisions.

Désigné comme éditeur de logiciel de Business Intelligence à la croissance la plus rapide au monde, QlikTech compte plus de 11 000 clients dans 95 pays et plus de 600 partenaires dans le monde. QlikTech, fondée à Lund, en Suède, a établi son siège social à Radnor, Pennsylvanie (États-Unis), et dirige des opérations directes dans toute l'Europe et sur le continent américain.

QlikTech propose une version gratuite d'évaluation de QlikView, comprenant l'ensemble des fonctionnalités du produit et une garantie satisfait ou remboursé de trente jours. Pour plus d'informations, visitez www.QlikView.com.

La Business Intelligence
désormais à la portée
de tous



À la lumière de la tempête économique

Jamais la situation des entreprises n'a été plus instable. Au mieux leurs perspectives paraissent incertaines, au pire, apocalyptiques. Analystes économiques, économistes, dirigeants d'entreprise ou gourous du management, tous offrent d'excellents conseils quant à « la manière de naviguer, de survivre et même de prospérer » dans cet environnement. De plus en plus de dirigeants sont conscients de la valeur de la business intelligence, mais nombreux sont ceux qui regardent avec suspicion les nouveaux logiciels, ou que le prix sur l'étiquette font reculer. Dans le rude contexte économique actuel, les dirigeants doivent prendre, au bon moment, des décisions plus intelligentes, et la visibilité sur l'activité est plus cruciale que jamais.

Que faut-il pour survivre sur un marché concurrentiel et difficile au plan économique ?

Les sociétés qui ont répondu avec succès à cette question savent que cela implique une approche multiple de sélection de stratégies gagnantes. Les étapes qui jalonnent la voie de la réussite impliquent notamment :

1. L'accès au véritable bilan de santé de votre activité.
2. Des réductions de coûts ciblées et la constitution de réserves pour les temps plus difficiles.
3. La recherche d'opportunités d'innovation, d'investissement ou d'obtention d'un avantage concurrentiel;
4. La mise à la disposition des collaborateurs de moyens pour mieux coordonner les actions.
5. Une action rapide pour faire la différence, afin de s'emparer de nouvelles opportunités ou d'identifier des sources d'économies.

Dans ce contexte, il est évident que la technologie a un rôle considérable à jouer. Dans un récent rapport de Gartner, David Cearley, analyste, explique que les « technologies stratégiques affectent, gèrent et font croître les initiatives économiques d'une organisation ».¹

On ne saurait trop insister sur l'importance de la Business Intelligence. Gartner la met au rang des dix principales initiatives stratégiques des sociétés en 2009. Dans son rapport, Gartner indique que la BI « peut avoir un impact positif direct sur les performances d'une entreprise, en améliorant de manière spectaculaire son aptitude à remplir sa mission par la prise de décisions plus intelligentes à tous les niveaux de l'entreprise, de la stratégie globale aux processus opérationnels ».

La Business Intelligence, ajoute Gartner, revêt une dimension particulièrement stratégique parce qu'elle s'adresse avant tout aux managers et à ceux qui gèrent la connaissance, c'est-à-dire aux personnes mêmes qui gèrent, font croître et transforment les entreprises. La BI englobe les outils qui permettent à ces utilisateurs de prendre plus rapidement de meilleures décisions, autant d'éléments essentiels d'une stratégie gagnante dans le climat économique d'aujourd'hui.

¹ Carl Claunch et David Cearley, *Gartner's Top 10 Strategic Technologies for 2009*, octobre 2008

Les solutions de Business Intelligence traditionnelles, dont le déploiement peut nécessiter des mois ou des années, et dont la modification est une question de semaines, voire de mois, sont-elles encore pertinentes pour les utilisateurs actuels ? Les sociétés doivent se concentrer sur des projets à impact élevé, susceptibles de générer rapidement de la valeur, les projets susceptibles de faire une différence, dès maintenant, en termes d'économies de coûts, de concrétisation des opportunités offertes par le marché et de renforcement de l'efficacité des collaborateurs.

Dans ce dossier, vous en apprendrez plus sur la Business Intelligence, l'analyse en mémoire, la manière dont votre organisation peut tirer profit de l'utilisation de QlikView et sur celle dont d'autres organisations, comme SEB, ABN AMRO ou Atos Origin, ont su déployer QlikView avec succès dans le cadre de leurs opérations.

Après avoir découvert ces informations, nous espérons que vous comprendrez que le moment est venu d'agir... MAINTENANT !



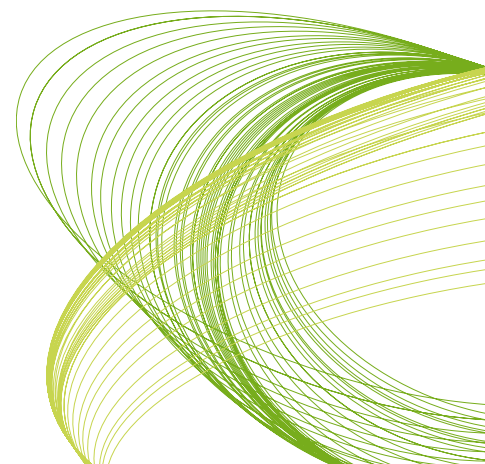
la BI en 4 fois
moins de temps



pour la moitié du coût



qui apporte deux fois plus
de valeur



L'évolution de la Business Intelligence vers une analyse de nouvelle génération

Si Abraham Maslow avait élaboré une hiérarchie des besoins des entreprises, l'« intelligence » aurait certainement figuré parmi les nécessités fondamentales indispensables à leur survie. Depuis maintenant 20 ans, les organisations ont concentré leurs efforts sur l'automatisation de leurs processus d'entreprise. Cette automatisation conduit à un impératif : le recours à des technologies de Business Intelligence (BI) pour récupérer des données piégées dans ces systèmes opérationnels sous-jacents.

En devenant l'approche dominante, l'analyse en mémoire est maintenant sur le point de révolutionner la BI. Gartner prévoit qu'« au plus tard en 2012, 70 % des 1 000 organisations figurant dans le classement Global chargeront des données détaillées en mémoire, comme principale méthode d'optimisation des performances des applications de BI »². Cette évolution technologique a soumis à des pressions considérables les acteurs OLAP traditionnels tels que Cognos (IBM), Business Objects (SAP) ou Microstrategy, mettant en péril leurs modèles fondés sur une forte intensité de service. Alors que le marché ne cesse d'évoluer, QlikView apparaît toujours plus comme le chef de file émergent des fournisseurs d'analyse en mémoire.

Priorité des priorités

Dans le monde actuel où contraintes budgétaires, réglementations sectorielles et marchés hyperconcurrentiels sont des réalités quotidiennes, la demande pour une information instantanée et précise, permettant à tous, à tous les niveaux, de prendre des décisions, ne cesse de croître. La BI ressort comme LA question la plus importante pour une organisation.

Une Business Intelligence dynamique peut apporter des réponses rapides aux questions que se posent les entreprises. Ce n'est pas un hasard si la business intelligence figure très haut sur la liste des priorités de la plupart des organisations. Année après année, la BI arrive en tête des classements des priorités des dépenses informatiques, ainsi que des investissements en technologies de l'information.

L'exploitation des actifs en données de l'organisation est l'une des principales responsabilités des directeurs informatiques. Les systèmes informatiques bien conçus permettent de disposer de vues mieux intégrées et donnent au management les moyens de faire avancer l'entreprise plus efficacement. La transformation des données en informations, et donc en renseignements opérationnels (permettant la prise de décisions), crée une réelle transparence de l'activité au sein de l'organisation.

Les échecs de la BI traditionnelle

Alors même que la promesse attachée à la BI, de valoriser les données pour qu'elles soient effectivement utiles, est répétée depuis des années, la Business Intelligence est trop souvent apparue, dans la réalité, comme une technologie défailante, au coût trop élevé, dont les délais de développement sont exagérément longs, trop difficile à modifier ou à faire évoluer et qui, trop souvent, ne fonctionne tout simplement pas... Les utilisateurs finaux, qui étaient censés bénéficier du soutien de ces investissements massifs pour prendre l'avantage sur la concurrence, se débattent toujours pour obtenir les bonnes informations au bon moment, afin d'améliorer la qualité de leurs décisions au jour le jour.

² Kurt Schlegel, et al., « BI Applications Benefit From In-Memory Technology Improvements », Gartner

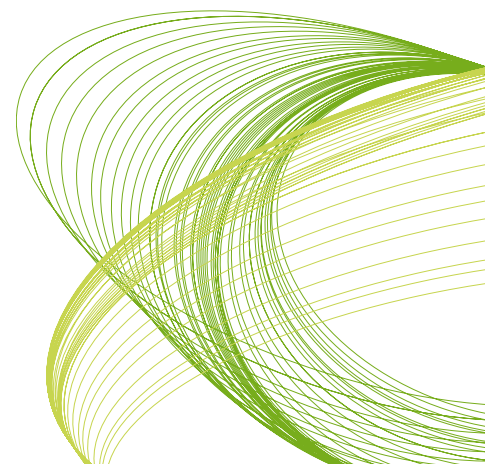
Les capacités de la BI traditionnelle étaient limitées par sa conception. Son architecture sous-jacente était conçue pour économiser des ressources de traitement onéreuses. De ce fait, la business intelligence ne pouvait être développée que par des experts techniques, et seuls des analystes pouvaient s'en servir. L'utilisateur ordinaire, qu'il soit PDG ou commercial, devait se tourner vers ces spécialistes pour obtenir des réponses, et attendre bien sagement dans la queue que les modifications demandées soient mises en œuvre. Ceci reste encore pratique courante aujourd'hui.

L'analyse de nouvelle génération

Diverses innovations technologiques fondamentales, de l'arrivée du 64 bits au traitement en mémoire, ont ouvert la porte à la génération suivante. L'élément décisif est venu de l'analyse et des rapports en mémoire, qui apportent de la simplicité, de la flexibilité et de l'évolutivité aux déploiements de BI à l'échelle de l'entreprise. Le résultat est un traitement (une analyse) plus rapide et un déploiement dans des délais plus courts, de solutions hautement évolutives, sur un matériel plus accessible.

L'analyse en mémoire a révolutionné le marché de la BI. Elle a ouvert la porte à ces visionnaires qui, comme QlikTech, pouvaient fournir des moyens rapides, exacts et conviviaux de découper et d'organiser l'information, en proposant des solutions hautement évolutives à une fraction seulement du coût habituel. Rendue possible par la technologie en mémoire, l'analyse QlikView de nouvelle génération a été conçue pour fonctionner de la même manière que notre façon de réfléchir, en associant des informations liées, susceptibles d'être librement explorées, plutôt qu'en contraignant les utilisateurs à emprunter une voie descendante hiérarchique prédéterminée.

Alors que le marché de la BI continue à évoluer, ces innovateurs de nouvelle génération acquièrent une reconnaissance méritée pour leurs efforts pour mettre largement l'information à disposition, de manière abordable et rapidement... principalement en offrant la BI à tous ! Grâce à des applications simples à utiliser, permettant de générer rapidement des informations pertinentes et opérationnelles, les entreprises n'ont plus besoin d'imaginer un univers de simplicité et de sophistication. La BI de nouvelle génération est déjà là, et destinée à y rester.



Ce que cela veut dire pour les entreprises financières



Daan Koster est Ingénieur Besoins au sein d'Atos Origin. Il travaille avec QlikView depuis quatre ans, et l'utilise pour des besoins variés : des tableaux de bord basés sur des sources issues de divers systèmes et plates-formes, mais également pour l'importation et l'exportation de données en relation avec d'importantes migrations de logiciel.

Une solution de BI en mémoire flexible peut être exploitée au sein des sociétés financières par les utilisateurs métier pour relever les défis, en termes de visibilité de l'information, auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leurs activités quotidiennes. En raison de la multiplicité des questions, les besoins en information sont difficilement prévisibles et nécessitent des solutions dynamiques, à même de s'adapter aux changements.

Qu'il s'agisse de conseillers financiers ou d'équipes marketing explorant le marché pour identifier de nouvelles opportunités, de gestionnaires de crédit et de risque analysant des portefeuilles pour déceler d'éventuelles concentrations cachées, l'activité transaction des salles de marché pour évaluer la rentabilité, ou d'opérations désireuses d'améliorer leur efficacité, un outil d'analyse en mémoire simple et puissant permet aux utilisateurs métier d'interagir avec l'information et de prendre des décisions mieux informées, qui ajoutent une valeur considérable.

En obtenir plus à partir de moins : acquérir de la visibilité dans l'instabilité

Cette approche dynamique de l'analyse est aujourd'hui plus nécessaire que jamais. La situation économique actuelle signifie que les organisations ont besoin de transparence pour prendre les meilleures décisions. Les sociétés en expansion tireront parti d'informations leur permettant de réagir rapidement à un environnement commercial et à un marché en mutation.

Le moment est venu d'identifier les bonnes opportunités pour votre entreprise, et de vous en emparer. Pour cela, cinq éléments essentiels sont nécessaires :

1. La visibilité : comprendre les opportunités pour votre entreprise
2. Le bon choix : sélectionner les meilleures opportunités
3. Aujourd'hui : les opportunités sont fugitives. Agissez maintenant.
Pas dans plusieurs mois
4. Les liquidités : utilisez les fonds disponibles pour vous saisir des opportunités
5. Les individus : focalisez toutes les énergies sur les opportunités.

La BI joue un rôle fondamental, en aidant les organisations à surmonter l'ouragan qui sévit actuellement et à surpasser la concurrence. Partout dans l'entreprise, et dans les départements (dans les sociétés financières de toutes tailles), des managers se demandent comment orienter les efforts, où procéder à des coupes et dans quoi investir. Pour cela, une analyse puissante, intuitive et abordable est indispensable, afin de prendre les bonnes décisions dès maintenant.

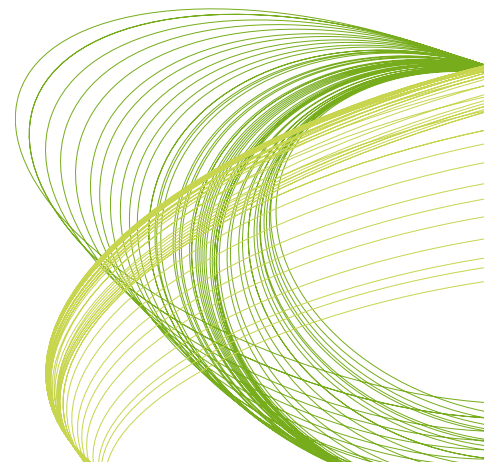
- Améliorer la visibilité. QlikView libère l'information enfouie dans les systèmes de l'entreprise pour la placer entre les mains de ceux qui sont le mieux à même d'en tirer parti, dans des tableaux de bord, des graphiques et des rapports, avec des détails en progression descendante accessibles en quelques clics. Découpez, comparez et agrégez les données pour prendre les bonnes décisions.
- Le bon choix. Accéder aux données ne sert à rien si cela ne vous permet pas de prendre les bonnes décisions. QlikView réunit toutes les données liées, pour « une seule version de la vérité » et vous permet de trouver du sens aux informations pour prendre les bonnes décisions.

- Agissez MAINTENANT. Vous avez besoin de prendre ces décisions maintenant, et non dans plusieurs mois ou plusieurs années. Avec QlikView, les applications peuvent être déployées en quelques jours, et les modifications effectuées en quelques minutes.
- Ayez-en pour votre argent. Les budgets sont soumis à des contraintes strictes et à des ressources limitées. Le coût total de propriété de QlikView est très inférieur à celui des solutions de Business Intelligence traditionnelles.
- Donnez les moyens à tout le monde. Intuitif, QlikView met toute la puissance d'une analyse sophistiquée au service de chacun au sein de votre organisation. Les services informatiques seront libérés de l'établissement de rapports, tandis que les collaborateurs sur le terrain pourront travailler sur les problèmes liés à leur activité, armés de meilleures informations. Plus vite.

Atos Origin a déployé QlikView Community Server pour la gestion du temps, ce qui permet à plus de 100 chefs de projet et de service d'analyser en permanence des informations concernant l'ensemble des projets de conseil. La principale réussite de ce projet : en quelques « qliks », les utilisateurs disposent d'une visibilité totale et cohérente sur toutes les missions en cours, fournissant ainsi une vision complète des performances. Ces éléments leur permettent de prendre des décisions d'affectation des ressources.

Instantané Atos Origin

Atos Origin est un groupe international de services informatiques. Sa mission consiste à transformer la vision du client en résultats par du conseil, de l'intégration de systèmes et la gestion d'opérations. Le chiffre d'affaires annuel du groupe, qui emploie 50 000 collaborateurs dans 40 pays, est de 5,4 milliards d'euros.





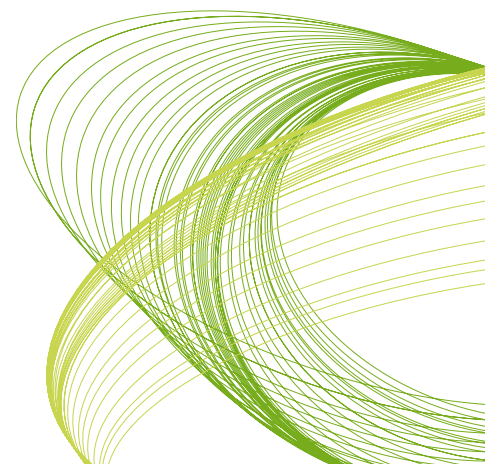
Les solutions de BI traditionnelles, dont le déploiement peut nécessiter des mois ou des années, et dont la modification est une question de semaines, voire de mois, sont-elles encore aujourd'hui pertinentes pour les utilisateurs métier du secteur des Services financiers ? Les sociétés doivent se concentrer sur des projets à fort impact, susceptibles de générer rapidement de la valeur, des projets susceptibles de faire une différence, dès maintenant, en termes d'économies de coûts, de concrétisation des opportunités offertes par le marché et de renforcement de l'efficacité des collaborateurs.

La section suivante de ce dossier fait entendre la voix de deux responsables du secteur des services financiers qui ont connu des succès similaires en utilisant QlikView :

- Le premier, Johan Tegner, Contrôleur de gestion de SEB, institution financière suédoise, présente un bilan avant/après des effets quotidiens de l'effort engagé pour rendre « tout le monde intelligent ». Dans sa transformation pour devenir réellement centrée sur le client, SEB avait besoin d'une analyse exacte et opérationnelle de l'acquisition, de la fidélisation et de la rentabilité de sa clientèle.
- Dans le second cas, Jean-Luc Masselin, Directeur du contrôle interne d'ABN AMRO, raconte à la première personne une gestion efficace du risque. La banque française devait simplifier, automatiser et intégrer la conformité, et atténuer le risque dans l'ensemble de ses processus opérationnels.

Même si les détails diffèrent, ces sociétés financières, comme la plupart des autres organisations, étaient confrontées à des défis communs en termes de facilité d'utilisation, de délais de mise à disposition et d'exactitude de l'information, ainsi que de visibilité globale.

La business intelligence
pour tous : expériences
de sociétés financières
tirées de la réalité



Augmenter les enjeux de la BI : SEB Life transforme la Business Intelligence en intelligence pour gagner des clients



Johan Tegner a rejoint SEB en 2000. Depuis 2003, il dirige le département Business Control au sein de la division Produits Vie Suède et exerce les fonctions de Chief Controller. Johan est membre du Conseil de direction de la division Produits Vie Suède de l'entreprise.

Dans le secteur bancaire, la clé du succès réside dans l'acquisition et la fidélisation de la clientèle, ainsi que dans le bénéfice par client. Au gré des cycles économiques, les banques rivalisent sans merci pour conquérir le cœur de la clientèle et une part plus importante du marché, tout en tenant compte de l'évolution constante des données démographiques sur leurs marchés de base. Les tensions concurrentielles imposent d'innover en proposant aux divers groupes cibles des produits et services toujours plus personnalisés.

« SEB a compris qu'en tant qu'organisation et prestataire de services, elle n'avait d'autre choix que d'améliorer son approche du service au client pour rester parmi les acteurs de premier plan d'un marché où la compétition se faisait de plus en plus féroce », explique Johan Tegner.

SEB devait procéder à l'intégration de ses données clients (*Customer Data Integration*, CDI), d'où la nécessité d'une solution de BI. Selon les recherches sectorielles de Gartner, les grandes banques américaines et mondiales ont clairement démontré l'existence d'un lien clair entre les programmes d'intégration de données client et l'amélioration des ventes et des bénéfices. Une banque fait état d'informations selon lesquelles l'intégration de données clients lui aurait permis d'enregistrer une augmentation de ses bénéfices par ménage de 7 %, tandis qu'une autre évoquait une hausse de 17 %. Le nombre de clients utilisant quatre produits ou plus a bondi de 20 % pour l'une des banques, et de 100 % pour une autre.³

Le défi consistait à consolider des données clients et commerciales exactes, tout en facilitant l'accès à celles-ci, de manière à ce que les divisions de l'entreprise puissent partager des profils de clients complets et identifier des opportunités d'amélioration de la rentabilité par des montées en gamme et des ventes croisées. « De mon point de vue, la Business Intelligence (BI) permet non seulement de récupérer en temps réel les données dont dispose à ce jour votre organisation, mais également d'agir sur la base de celles-ci », précise Johan Tegner.

Faire le premier pas

« Nous voulions avoir une meilleure connaissance de nos clients ; nous disposions d'énormes quantités de données, mais nous ne parvenions pas à en tirer les réponses qu'il nous fallait », se souvient Johan Tegner. Dans le cadre de son initiative, SEB souhaitait également rationaliser ses outils de données, et réduire le nombre de ses 495 entrepôts de données et 14 outils de Business Intelligence pour éliminer les redondances. L'entreprise avait besoin de remplacer Microsoft Excel et Access par des alternatives permettant de réaliser des analyses sophistiquées sans pour autant créer une dépendance à l'égard de consultants externes.

Les produits de BI traditionnels requièrent des investissements importants en capital, temps et ressources informatiques pour créer et gérer des entrepôts de données, des reportings, ainsi que des cubes de données. Les données doivent d'abord être agrégées avant de commencer à générer des tableaux de bord, scorecards et rapports. Cela ne permet pas pour autant de mettre l'intégration de données client basée sur la BI à la disposition des managers et des dirigeants désireux d'obtenir des résultats concrets et rapides bénéficiant directement aux unités fonctionnelles dont ils ont la charge.

³ Gartner, Industry Research, « Banks See Results From Customer Data Integration », publication numéro : G00142141

« Nous nous étions intéressés à des outils comme Cognos Powerplay, mais nous ne parvenions pas à y récupérer l'information. Notre structure de conformité fait que nos données peuvent être plutôt complexes », raconte Johan Tegner. « Aujourd'hui, sur le marché, ce qui compte, ce sont la simplicité, l'accessibilité et l'indépendance. Au fur et à mesure que les choses évoluent ou changent, il devient absolument nécessaire d'être capable de faire les choses par soi-même, sans faire appel à d'autres. Et puis il faut être sans cesse plus rapide ! »

L'automne dernier, SEB Life a déployé l'analyse en mémoire QlikView à l'intention de 200 de ses collaborateurs commerciaux, dans deux des 13 divisions business de l'entreprise.

« La découverte d'un outil adapté a été pour 50 % une affaire de chance ! Nous venions de nous engager dans le processus de recherche et l'un des membres de notre équipe informatique a eu l'occasion d'assister à une réunion au cours de laquelle a été présenté QlikView...il a été impressionné », se souvient Johan Tegner. « Des données du jour, comprises de tous, étaient présentées d'une manière que nous n'avions encore jamais vue. En outre, la rapidité et les garanties fournies par QlikTech, associées à une démonstration impressionnante, ont contribué à nous conforter dans l'idée qu'il s'agissait d'une bonne décision. »

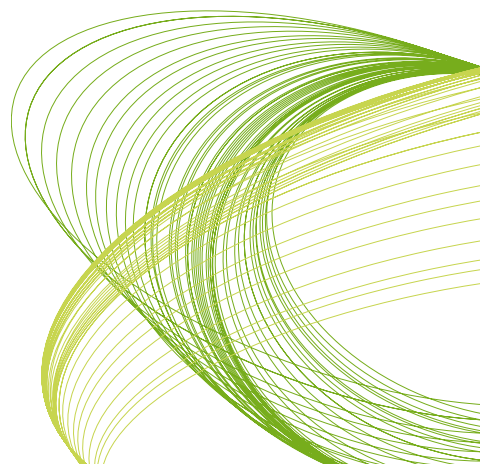
Avancer rapidement

La plupart des banques rencontrent des difficultés pour se transformer, à partir d'infrastructures reposant sur des systèmes historiquement séparés, afin de se recentrer sur le client et devenir plus agiles au plan opérationnel. « En tant qu'organisation, nous évoluons lentement, et la valeur pour l'entreprise est fréquemment décalée vers la fin des gros projets informatiques. QlikView nous est apparu comme une bouffée d'air frais, et nous a ouvert une nouvelle manière de réfléchir. Désormais, s'agissant de Business Intelligence, nous sommes à l'avant-garde. Pour la première fois, nous pouvons déverrouiller nos données et les mettre à la disposition d'une importante communauté d'utilisateurs », s'enthousiasme Johan Tegner.

Selon lui, SEB a également été en mesure d'atteindre son objectif d'autonomie : « L'attitude de QlikView est la bonne : d'autres fournisseurs de logiciels de BI continuent à prétendre qu'ils sont les seuls en mesure de fournir des outils de reporting et d'analyse. Ils veulent vendre des heures de consulting... mais nous considérons que le fait de pouvoir faire les choses nous-mêmes constitue un avantage considérable. QlikView est vraiment un produit destiné à l'utilisateur final. Nous vivons à l'âge des technologies de l'information, et il est essentiel que nous disposions de cette indépendance pour les utilisateurs finaux, et que nous sachions la préserver. »

Instantané SEB

SEB est un groupe financier scandinave, organisé en quatre divisions (banque commerciale, banque de détail, gestion de fortune et assurance vie), qui dessert 400 000 clients entreprise et 5 millions de clients privés. SEB, dont le siège se trouve à Stockholm (Suède) et dont les actifs gérés avoisinent 300 milliards USD, a généré quelque 6 milliards de revenus, avec 20 000 employés. SEB Life est le premier groupe d'assurance suédois.



L'agilité de l'entreprise pour la fidélisation et le développement de clientèle

La BI en mémoire est suffisamment flexible pour apporter des réponses au moment où les questions sont toujours pertinentes, et les réponses utiles, directement aux dirigeants et aux utilisateurs, lorsqu'ils en ont le plus besoin. La BI traditionnelle empêche les sociétés de disposer d'une analyse dynamique, car il est souvent difficile à l'infrastructure BI de refléter véritablement le modèle économique : les managers ne peuvent pas comprendre aisément un modèle de données, et les entrepôts de données sont structurés d'une manière qui ne reflète pas l'activité. Lorsque l'environnement économique change et rend nécessaire un nouvel entrepôt de données de BI pour répondre aux nouvelles questions qui se posent, l'ancienne structure doit être modifiée manuellement, ce qui a un coût en termes de temps et financier.

« Vous disposez toujours des bons chiffres ; il existe une connexion légitime entre les diverses données. Nous avons toujours peur lorsque nous utilisons une base données Microsoft Access : il est si facile à l'utilisateur de se connecter et de transformer les données de manière incorrecte », explique Johan Tegner. « QlikView est déjà connecté ; les données sont déjà associées mais ne sont pas pré-agrégées ; le système est donc "sûr" et reste flexible. » Les commerciaux peuvent maintenant gagner en moyenne cinq heures par semaine sur les analyses.

Les responsables commerciaux entreprise peuvent parfois avoir jusqu'à 200 clients, et ils n'avaient pas la possibilité d'explorer ou d'analyser leur activité. Selon Johan Tegner, ils transmettaient des tableaux Excel qui partaient à la poubelle. Les données n'étaient pas réellement utilisées. Désormais, les commerciaux explorent et analysent leurs bases de clientèle dans de multiples dimensions pour découvrir des cibles potentielles pour des opportunités de ventes croisées et de montées en gamme.

« Nous sommes maintenant en mesure d'interroger nos données », assure Johan Tegner. « Les informations client sont inestimables. Les décisions sont désormais basées sur les faits, et cela grâce à QlikView. »

Naviguer dans un marché difficile

La situation économique instable actuelle transforme la prise de décisions en arbitrages. Toutes ces recommandations pratiques s'articulent sur la visibilité qui permet d'analyser des informations à jour et de prendre les bonnes décisions.

Johan Tegner conclut : « au début du siècle, nous avons connu le boom Internet, et nous avons cessé d'être centrés sur les succursales. Puis, le crash financier est survenu et la phase Internet a pris fin. Les sociétés se tournent plus vers le client. En tant que banque, nous étions regardés comme une nécessité, et nous n'avions donc pas vraiment de raison de chercher à établir une relation d'intimité avec nos clients. Mais Internet a tout changé. Le paysage n'est plus constitué de quatre banques entre lesquelles les clients doivent choisir. De nombreuses institutions, de plus petite taille, sont apparues, profitant de la facilité d'accès offerte par Internet. Alors, quels sont les outils ? Comment attirer des clients et les retenir ? Comment vendre par delà les cloisons qui séparent les divisions ? Comment nous rapprocher de nos clients ? Quel est l'avantage qu'apporte SEB ? C'est ce que nous devons faire comprendre à nos clients, et pour cela, nous devons commencer par les connaître et les comprendre. Au lieu d'aller sur Internet, nous renforçons notre relation avec nos clients. »

Entretien avec Jean-Luc Masselin, Directeur du Contrôle interne, ABN AMRO

Les banques opèrent dans des environnements de plus en plus complexes et réglementés. La conformité réglementaire, les risques de crédit et de marché, la sécurité de l'information et la protection de la vie privée impactent les performances de l'entreprise de manière significative. L'implantation dans de nouvelles régions implique une exposition au risque accrue, qui alourdit les coûts du reporting financier et la charge représentée par celui-ci, et rend plus difficiles les défis liés à la gestion du risque. Au nombre des principales priorités de la banque figurent la simplification et l'intégration de la conformité et de la gestion du risque à des processus opérationnels automatisés.

La crise économique actuelle a mis au jour les insuffisances intrinsèques de la gestion du risque, contraignant les banques à améliorer leurs procédés de gestion du risque, à améliorer la collaboration entre les fonctions finance et risque, et à faire une priorité du développement d'une culture du risque.

Jean-Luc Masselin a rejoint ABN AMRO fin 2006, stimulé par le défi représenté par la constitution d'une équipe centrale indépendante en charge de la mise en place d'un dispositif de contrôle inter-entités et inter-unités fonctionnelles pour les Contrôleurs de la banque.

Quel pourrait être le défi le plus important pour le secteur financier ?

Le monde actuel change très vite, que ce soit en termes de situation du marché, de réglementation, ou d'attente des entreprises et des actionnaires. Les banques ont construit des organisations plutôt intelligentes, mais complexes... de sorte qu'il ne leur est pas facile de changer et de s'adapter à tous ces changements, en particulier si l'on prend en compte les besoins de toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion de ces activités.

Le principal défi consiste à demeurer focalisé sur l'activité, les clients et la qualité des services, tout en gérant de manière homogène des organisations d'une telle complexité. Il est toujours aussi nécessaire de comprendre les besoins du client, et en même temps, les pressions sur les coûts, la rentabilité, la conformité et la protection des actifs sont désormais considérables.

En outre, les systèmes qui capturent tous ces éléments sont fréquemment très complexes, bien souvent externalisés et très fréquemment gérés par des départements différents, en divers lieux de la planète. Il est difficile de mettre en œuvre des processus et opérations de surveillance homogènes dans l'ensemble de ces systèmes, et il s'agit rarement de fonctions intégrées ! Pour répondre à cette complexité, les instances de régulation exigent des équipes plus nombreuses, spécialisées et indépendantes. Ce qui est relativement étonnant, c'est qu'une énorme partie de la réglementation qui a conduit à la création d'entités de contrôle telles que la mienne, c'est l'aversion pour le risque... Et pourtant, il en est résulté encore plus de complexité.

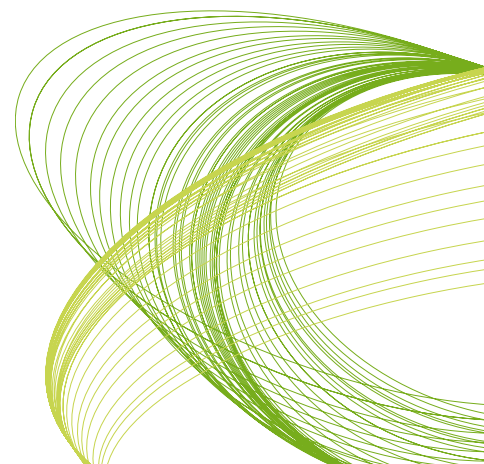
Lorsque vous avez intégré ABN AMRO, la stratégie de l'entreprise consistait à rassembler les différentes entités, à unifier les diverses fonctions et à créer des bases communes. Quels étaient vos objectifs personnels ?

J'étais particulièrement motivé par le développement d'une cohérence entre les divers départements (contrôle, organisation et informatique) impliqués dans le soutien aux opérations de l'entreprise. Sur la base de mon expérience antérieure, je voulais développer une culture du contrôle interne dans la banque.

Externalisation et intégration du risque



Jean-Luc Masselin, ancien commissaire aux comptes, Certified Internal Auditor® et auteur de documents de contrôle interne, a rejoint ABN AMRO au début de l'année 2007 pour y contribuer au développement d'une pratique de contrôle interne supérieure au sein de l'ensemble des entités françaises. Depuis lors, il a fusionné diverses équipes et a élaboré une méthodologie commune, fourni de nouveaux outils de contrôle et travaillé en équipe afin d'intégrer plus efficacement les contrôles existants à l'entreprise et à la gestion du risque.





À ce titre, c'est à vous qu'il revient de remettre en question l'organisation, les outils, les procédures et les méthodologies. Il s'agit avant tout d'une question de techniques. Mais tous ces éléments sont traités et vécus par des individus. Si vous ne donnez pas un aperçu de la manière dont vous aidez les gens à gérer le changement que vous exigez, et les raisons pour lesquelles il est nécessaire, des problèmes surviennent. La gestion d'un projet technique et humain à rendement élevé pour tous les actionnaires est réellement motivante.

Dans le secteur financier, de quelle manière les équipes de contrôle sont-elles supposées réduire efficacement le risque ?

Il s'agit d'un processus triple : tout d'abord une analyse du risque et le développement de réponses organisationnelles adéquates ; ensuite une surveillance des procédés ; et enfin une analyse des opérations afin de vérifier à la fois les résultats et les processus découlant de ces effets.

L'analyse du risque est un processus permanent, car nous procédons à une analyse de l'ensemble de la réglementation et des normes auxquelles est soumis le groupe ABN, et parce que le secteur lui-même partage l'analyse du risque aux collaborateurs sur le terrain. Bien qu'ABN dispose de procédures de contrôle standard, intégrées au système et à l'organisation, elles doivent être adaptées en fonction des systèmes et processus d'entreprise locaux. Nous contrôlons le statut et en rendons compte, assurons un suivi des plans correctifs, et nous vérifions et évaluons les procédures et modifications... nous ajustons donc en permanence notre analyse de risque.

La focalisation sur les risques élevés est un facteur de réussite important. Comment gérez-vous la cartographie du risque ?

La cartographie du risque est désormais une obligation sectorielle. Mais ce qui peut différer d'une banque à une autre, c'est la forme qu'elle revêt, la manière dont elle est centralisée ou, au contraire, initiée localement. Bien souvent, la pression réglementaire est telle, et le poids des procédures et systèmes existants si lourd, que plusieurs analyses de risque peuvent coexister, parce que vous savez que chacun a son rythme propre et sa manière de voir les choses. Il est donc possible d'avoir une analyse du point de vue de l'audit interne et une autre de celui de l'organisation.

Les normes évoluent : désormais, il est obligatoire, dans l'ensemble du secteur, de conserver une trace des défaillances, des dommages et des erreurs, et d'évaluer le risque d'exploitation. Il devrait être obligatoire de disposer d'un contrôle courant et d'un contrôle historique, mais il est rare de disposer d'un système structuré pour une période de temps relativement longue. Notre système a été mis en place en 2003, de sorte que nous avons une bonne idée de la surveillance que nous pouvons exercer et de l'aide que nous sommes en mesure de fournir aux collaborateurs sur le terrain. Il en résulte une très importante quantité d'informations et énormément d'angles/axes d'analyse. Il faut en outre rendre compte à partir du sommet (du comité des vérifications aux collaborateurs sur le terrain), et il est donc impératif d'être en mesure d'opérer une analyse descendante, de synthétiser et d'être cohérent.

Même si des unités fonctionnelles différentes coexistent sous une même dénomination bancaire, en réalité, elles opèrent indépendamment les unes des autres. La cohésion qu'apporte votre équipe par le biais de la surveillance interne contribue-t-elle également à cela ?

Absolument, nous fournissons des dispositifs d'analyse, des grilles d'évaluation et des cadres de rapport cohérents. Ceci contribue à la surveillance globale et permet les comparaisons pour les directions locales. C'est en outre une chance unique de hiérarchiser les contrôles internes et les questions organisationnelles et de conformité. Ainsi avons-nous été en mesure de fournir à notre PDG et à notre équipe de direction la première cartographie globale du risque inter-entités. Mais ceci requiert des outils inter-plateformes et des méthodologies communes. Et pour cela, il nous faut des solutions nouvelles.

En réalité, lorsque j'ai rejoint la banque, beaucoup de choses étaient faites dans les domaines de l'analyse du risque et des rapports sur le contrôle des processus, avec Microsoft Excel, à l'aide de modèles différents. Nous disposions également d'une base de données complète Microsoft Access de contrôle des opérations. C'était parfait. Net, super et très très compliqué. Après le départ de la personne qui l'avait développée, nous ne parvenions pas à l'utiliser (cas classique !). Si vous n'êtes pas en mesure de comprendre comment on accède à l'information, on l'obtient et on la traite, alors on n'est pas en mesure d'y apporter ne serait-ce que la modification la plus ténue. C'est bien souvent le cas lorsque chaque entité possède son propre système d'information de gestion, avec des points d'accès et des droits qui ne cessent de changer.

C'est ce qui nous a poussés à changer, et c'est ainsi que nous avons trouvé QlikView. Le système est simple à utiliser et permet à des utilisateurs de divers types de travailler avec QlikView en fonction de leurs besoins : les utilisateurs métier peuvent effectivement créer des applications spécifiques sur la base des données fournies, tandis que d'autres peuvent simplement analyser les données communiquées, à leur gré. Il s'agit d'une manière cohérente et intelligente de partager le travail individuellement, tout en travaillant ensemble.

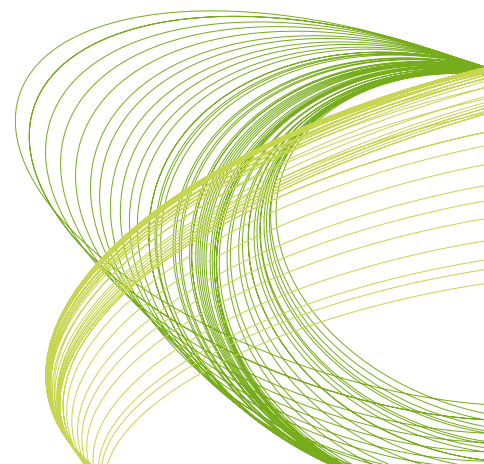
L'un des points forts de QlikView réside dans le fait qu'il est possible de comparer ou d'analyser conjointement à partir de points de vue divers ; vous pouvez alors les comparer ou les combiner. Notre base de contrôle comporte quelque 1 700 points, ainsi que des points de contrôle/vérification uniques, et nous utilisons actuellement 8 000 instances de tels contrôles, sur une base permanente, mensuelle et trimestrielle. En outre, nous surveillons le travail des 20 contrôleurs que je supervise, gérons les accès et les rapports que s'échangent les contrôleurs, qu'ils soumettent aux deux ou trois niveaux organisationnels entre lesquels ils se répartissent, ainsi qu'à la haute direction et au comité des vérifications. C'est compliqué, mais grâce à QlikView étonnamment simple.

Nous utilisons également fréquemment QlikView pour accéder à des informations client et à des détails de transaction, afin de surveiller la manière dont elles ont été traitées et d'identifier les transactions sensibles. C'est très efficace. La masse de données relative à des informations concernant des transactions est énorme, et avec QlikView, il est aisé d'isoler des questions et d'identifier les incohérences.

Nous ne nous contentons pas d'utiliser QlikView comme outil de reporting ; nous nous en servons également comme outil d'investigation. Par rapport aux outils de BI traditionnels, QlikView est extrêmement dynamique. Il peut traiter un volume important de données et isoler des problèmes ; nous pouvons facilement suivre des transactions parmi les 5 000 000 d'opérations mensuelles que nous traitons. QlikView apporte des réponses à des questions posées par le responsable de département lors de l'installation initiale du système, ainsi qu'aux nouvelles questions qui surgissent quotidiennement. Il peut arriver qu'une nouvelle investigation soit nécessaire chaque jour, et parce que QlikView est simple à utiliser et configurer, vous n'avez pas à adresser une demande au service informatique central qui a été externalisé à des équipes efficaces, en Inde. Cela représente une aide considérable. C'est un outil d'une grande efficacité pour tous les contrôleurs.

Instantané ABN AMRO

Avec près de 110 000 collaborateurs dans 53 pays, ABN AMRO, qui fut l'une des plus grandes banques mondiales, a fait l'objet de la plus grande fusion qu'ait connue le secteur bancaire. Les activités de détail en Espagne et dans les pays d'Amérique latine ont été reprises par le Banco Santander, tandis que les branches investissement, transactions et grandes entreprises étaient acquises par Royal Bank of Scotland. En octobre 2008, l'État néerlandais a annoncé avoir pris le contrôle de Fortis Netherlands, y compris sa participation dans le capital d'ABN AMRO. ABN AMRO est maintenant un groupe financier mondial desservant une clientèle de détail et commerciale dans une cinquantaine de pays, avec plus de 30 000 collaborateurs. Banque de premier plan aux Pays-Bas, ABN AMRO, forte d'une solide connaissance du management d'actifs, propose des services de gestion de patrimoine dans le monde entier. Le revenu d'exploitation du groupe a augmenté de 5 % en 2007, atteignant 17 268 M EUR, tandis que le bénéfice net déclaré des activités continuant s'établissait, pour la même période, à 1 798 M EUR.



L'utilisation de QlikView a permis à ABN AMRO d'accéder à l'« intelligence interne » et de disposer d'une réelle visibilité, non seulement de l'activité, mais également de vos processus et de la manière dont les acteurs individuels travaillent pour contribuer à la croissance de la société. Les gens peuvent se sentir plus vulnérables. Big Brother ne se contente plus de les regarder. Quelles ont été les conséquences pour l'état d'esprit et la culture de la banque ?

Avec un changement de cette nature, c'est la première réaction de beaucoup de gens. La deuxième, c'est qu'en tant que responsable de département, je ne découvre plus un problème au cours d'une réunion parce que le PDG m'en parle. Nous sommes désormais en mesure de fournir aux responsables de département un point de la situation concernant la manière dont nous considérons les choses. Nous travaillons ensemble, main dans la main. Dans le même temps, grâce à la simplicité d'utilisation du logiciel, celui-ci nous aide à acquérir une vision adéquate des diverses demandes de rapport que nous recevons, en fonction de besoins spécifiques. Lorsque vous disposez d'un outil lourd, encombrant et agrégé, lorsque c'est assez long et pénible, vous établissez un rapport et vous transmettez le même à tout le monde. Il est possible que ce rapport soit trop détaillé pour une personne, et pas assez pour une autre. Avec cet outil, nous pouvons apporter à tous une quantité d'informations adaptée, et si quelqu'un a besoin de plus, ce qui est rarement le cas, il peut accroître le niveau de détail et réaliser une analyse par entité, par fonction, etc., ou encore pour que votre équipe conserve une trace de la charge de travail accomplie, d'un contrat d'exécution ou de tout cela. L'impact à court terme, c'est que les individus ont le sentiment de disposer d'un outil de surveillance de leur performance. Il leur donne les moyens de leurs ambitions.

Quel est le état d'esprit idéal pour qu'une organisation acquière une culture de contrôle interne ?

Je crois que le meilleur état d'esprit, c'est aider chacun, dans la banque, à comprendre la situation globale et, dans le même temps, à « ressentir » le type d'activités et de services que fournit la banque. D'évidence, un collaborateur qui sait quelle est sa position et qui connaît la situation... sait qu'il a un rôle à jouer et de quelle manière l'effort de qualité qu'il fournit s'articule par rapport à l'ensemble de l'organisation. Si chaque employé se considère comme un membre de l'équipe internationale, une partie d'un système mondial avec un rôle économique, c'est une avancée considérable, car les collaborateurs de l'entreprise sont désormais impliqués et professionnels. Et c'est une sorte d'esprit d'équipe.

Parce que, sans contrôle interne...

... une entité bancaire verrait les erreurs et défaillances croître et se multiplier, et le professionnalisme et la conscience du risque diminuer. En d'autres termes, la business intelligence se contracterait comme une peau de chagrin. Je suis de plus en plus profondément convaincu que, si vous réfléchissez à la manière dont vous travaillez, vous l'améliorerez. Notre organisation compte des dizaines de milliers de personnes. Un bon moyen de combattre l'entropie, ainsi que d'améliorer le professionnalisme, la qualité de service et la qualité de vie des collaborateurs du groupe consiste à ne jamais l'oublier, à surveiller en permanence la situation et à l'améliorer constamment. C'est ce que le contrôle interne apporte lorsqu'on l'utilise effectivement comme un dispositif de régulation, tout comme le ferait votre système nerveux. Réguler le travail et l'améliorer. C'est un peu plus difficile de pratiquer le contrôle interne de la sorte, que de se contenter de se dire : « OK, il faut que je procède à un contrôle. Et lorsque ce sera fait, je laisserai un bout de papier indiquant que j'ai effectué le contrôle... je suis passé par là, tout va bien ! »



Résumé

Visibilité opérationnelle. L'attraction, la fidélisation et la rentabilité du client. L'analyse, le management et le reporting du risque. La conformité. Des sociétés comme SEB et ABN AMRO relèvent certains des défis les plus urgents auxquels elles sont confrontées en tant qu'entreprises et simplifient leurs missions en matière d'information grâce à QlikView, qui met à leur disposition une analyse extraordinairement sophistiquée, abordable, rapide à déployer, simple à utiliser et facile à modifier.

- Découvrez les opportunités de ventes liées et de montée en gamme, grâce à des informations détaillées concernant la démographie de la clientèle et le portefeuille.
- Améliorez l'efficacité de la gestion du risque et de l'exposition, par produits, contreparties, types d'actifs et zones géographiques.
- Acquérez une meilleure visibilité des transactions de détail/d'assurance pour optimiser l'efficacité et la rentabilité.
- Améliorez le rendement de l'investissement grâce à des simulations de portefeuille, participation, performance et recherche d'investissement.
- Améliorez la gestion et les performances commerciales par rapport aux objectifs, à l'échelle régionale, par produits ou segments de clientèle, et dans le temps.
- Rationalisez les opérations et cycles de vie commerciaux, avec des améliorations mesurables des procédés.
- Veillez à la conformité, avec des analyses et rapports ponctuels sans restriction, des principaux indicateurs de performance aux transactions individuelles.
- Améliorez les performances informatiques avec une gestion améliorée des contrats de niveau de service, ainsi qu'avec l'optimisation des systèmes et de la répartition des ressources.

Dans le contexte actuel, marqué par une instabilité élevée des marchés, la Business Intelligence n'a jamais été aussi importante. QlikView fournit l'information dont ont besoin les sociétés financières, avec le niveau de détail qu'il leur faut pour prendre les bonnes décisions pour leur activité. Contrôleurs de gestion, PDG, gestionnaires de risque ou directeurs commerciaux, QlikView rend tout le monde plus intelligent.

En apprendre plus sur www.QlikView.com.



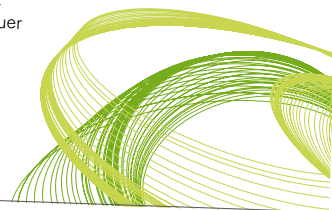
Bonjour Olap, ou plutôt au revoir.

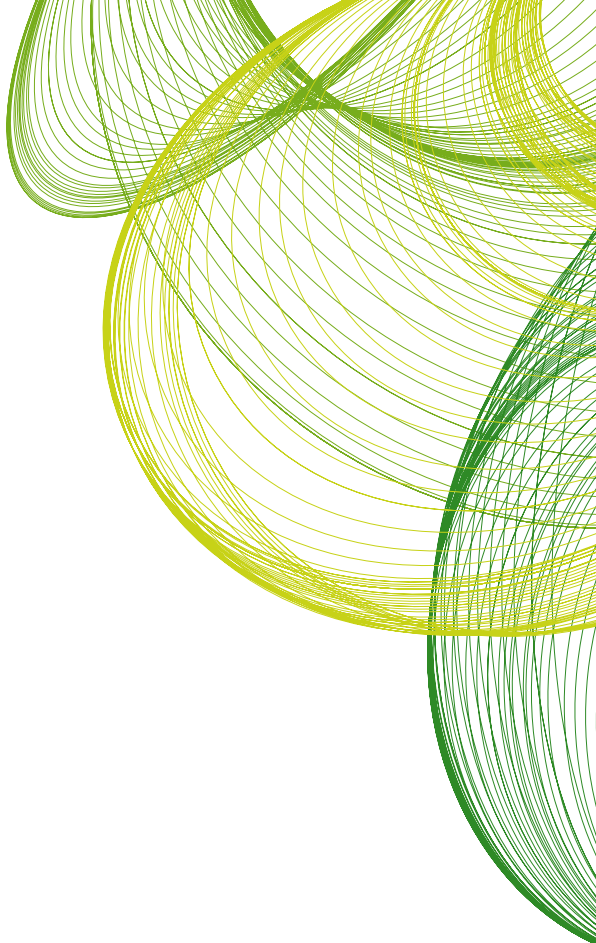
Olap, c'est le truc cool d'hier. Et dans l'univers de la technologie, pour dire les choses avec délicatesse, hier c'est déjà loin. Et pourtant, curieusement, la plupart des sociétés de Business Intelligence continuent à utiliser, dans leurs logiciels, l'Olap traditionnel. Non seulement, il est onéreux, lent et contraignant, mais il est aussi très très compliqué... Pas très intelligent pour une solution de Business Intelligence. Alors pendant que nos concurrents faisaient une pause, nous avons mis la BI sens dessus dessous : adieu les cubes, oubliées les pré-agrégations, Finie la complexité, terminées les attentes.

Le résultat, c'est QlikView, une solution tellement révolutionnaire que nous sommes désormais la société de BI dont la croissance est la plus dynamique de la planète. Alors, si vous voulez une analyse intelligente, dites au revoir à Olap. Parce que, si vous utilisez une technologie qui a déjà 20 ans, vous confiez au mammoth le soin de marquer la cadence. Peu importe la qualité de son apparence. Nous attendons votre appel.

www.qlikview.com

QlikView





QlikView est la solution d'analyse décisionnelle dont la croissance est la plus rapide dans le monde. Plus de 11 000 organisations, de tous secteurs, utilisent QlikView pour visualiser les informations de leur choix, avec le niveau de détail qu'il leur faut pour prendre les bonnes décisions. Des décisions en matière de risque, d'investissement, de coût et de rentabilité. Des décisions du même type que celles que vous devez prendre aujourd'hui.