

## Étude de cas

# La RBS s'appuie sur des données cohérentes et fiables pour éclairer ses décisions financières et de gestion des ressources

## À propos de la RBS

Fondée en 1727, la RBS est une société britannique de services bancaires et financiers dont le siège social est installé à Édimbourg. La RBS fournit un large éventail de produits et de services à des particuliers, à des sociétés commerciales, ainsi qu'à de grandes entreprises et institutions, par l'intermédiaire de ses deux principales filiales, la Royal Bank of Scotland et NatWest, ainsi que par le biais de différentes autres marques bien connues telles que Coutts et Ulster Bank. La RBS compte plus de 30 millions de clients dans le monde entier.

## Challenge : des données incohérentes et incomplètes

Malgré sa riche histoire, la RBS a récemment fait les gros titres de la presse et s'est trouvée contrainte de réduire considérablement ses coûts. Les changements organisationnels mis en œuvre n'ont constitué que la première phase du processus de restructuration de la banque. La deuxième étape de cette démarche de réduction des coûts a consisté à mettre en place une visibilité unifiée à l'échelle de toute l'entreprise, ainsi que des procédures de reporting garantant la cohérence et de l'exactitude des données.

En raison du grand nombre de marques qu'elle possède, la RBS nécessitait un système complexe d'intégration des données. Elle devait par exemple assurer la migration de trois millions de lignes de données. Avec la coexistence de plusieurs applications héritées, celles-ci se trouvaient sous différents formats, sans aucune cohérence. Sajad Shah, responsable de programme au sein de la RBS, a été chargé de trouver une solution technologique capable de contribuer à la consolidation des outils de gestion de projets et de portefeuilles (PPM), et d'établir une source unique et fiable de données sur laquelle s'appuyer pour les décisions d'entreprise cruciales.

« Nous comptons 20 secteurs d'activité, qui possédaient tous leur propre outil de gestion PPM », explique S. Shah. « Des centaines d'utilisateurs travaillaient sur des projets communs qu'ils géraient dans leurs propres systèmes. Ils étaient pourtant surpris par tous les dépassements de coûts constatés. Rien n'était intégré, nous avions un cadre de gouvernance des investissements fragmenté à l'échelle de la banque et de l'entreprise, ainsi que des données incohérentes et incomplètes. »

La RBS essayait de gérer les informations et les données chiffrées dans des centaines de feuilles de calcul, des outils développés par les utilisateurs, de multiples modèles, et avec des équipes de support trop nombreuses. Le manque



## Aperçu

**Client**  
RBS

**Secteur d'activité**  
Services financiers

**Secteur géographique**  
Monde entier

**Taille**  
Environ 79 100 employés

La RBS utilise Planview Enterprise pour assurer une parfaite cohérence des données et prendre des décisions plus pertinentes et plus avisées dans toute l'organisation.

d'efficacité se traduisait par des données erronées qui conduisaient à des décisions peu avisées. Le groupe de gestion de programme EPM a été chargé d'évaluer différentes solutions et d'en choisir une susceptible de redéfinir l'activité actuelle de l'entreprise, d'appuyer les décisions relatives aux investissements stratégiques futurs et de gérer la totalité du changement dans toute la banque, et ce, dans des délais des plus serrés.

Néanmoins, le changement n'est jamais facile. Les utilisateurs sont notoirement réticents, en particulier lorsque des initiatives pour implémenter de nouvelles technologies et de nouveaux processus ont échoué par le passé. La RBS était également confrontée à des difficultés liées à des changements organisationnels continus, ainsi qu'à des groupes d'intervenants importants, diversifiés et cloisonnés.

## Solution : des données cohérentes et fiables grâce à une solution PPM unifiée

La RBS a d'abord présélectionné des fournisseurs de solutions PPM en fonction de critères de fonctionnalité, de capacités de reporting, d'expérience utilisateur et de réduction des coûts. Le processus de sélection a pris en compte les besoins et le modèle économique de la RBS, la facilité d'implémentation, les risques potentiels et la simplicité d'intégration aux outils de comptabilité financière de la RBS. « Planview a été choisi à l'unanimité », se rappelle S. Shah. « Notre décision n'a pas seulement été guidée par la technologie proposée, mais également par nos interlocuteurs au sein de Planview. Ils nous ont expliqué honnêtement ce que l'application était capable ou non de faire. J'ai piloté de nombreux déploiements dans le monde entier, et celui de Planview figure parmi ceux que je considère comme les plus réussis, car les bénéfices que nous en avons retirés ont été remarquables. »

Le modèle SaaS de Planview Enterprise a accéléré la mise en œuvre et a permis à la RBS de ne plus avoir à gérer une infrastructure. En quelques mois, la collaboration entre une petite équipe interne et un groupe de consultants de Planview s'est traduite par le retrait de dizaines de systèmes anciens qui grevaient les ressources, et par la migration vers Planview Enterprise de 12 000 utilisateurs actifs, des membres de la direction aux responsables. En fait, Planview Enterprise est désormais le système unique d'enregistrement des données et est totalement intégré à l'ensemble de l'architecture stratégique d'entreprise de la RBS.

Toutes les activités de budgétisation des projets, d'établissement de prévisions et de gestion des ressources sont gérées dans Planview Enterprise, qui permet de regrouper les données provenant des systèmes internes existants, tels qu'Oracle et PeopleSoft. Planview Enterprise

*« Nous bénéficions enfin d'un contrôle total sur nos données dans les domaines financier, de la demande en ressources et de l'approvisionnement. Nous pouvons visualiser la situation de notre portefeuille global, le statut de nos programmes et projets, où sont mobilisées nos ressources et nos dépenses, qui les utilise et qui en abuse, et ce, depuis une solution centralisée. Les dirigeants ont besoin de ce type de transparence des données pour prendre des décisions et nous aider à atteindre nos objectifs de réduction des coûts. Je pense qu'aucune autre banque ne dispose d'une visibilité comparable à celle dont nous bénéficions désormais. »*

*– Sajad Shah, responsable de programme au sein de la RBS*

n'a nécessité aucun développement spécifique, un aspect qui faisait partie des exigences de la RBS. Grâce aux rapports prêts à l'emploi délivrés par Planview Enterprise, seules des modifications de configuration mineures ont été nécessaires pour adapter la solution aux besoins spécifiques de la banque. Réalisés en collaboration étroite avec les experts de Planview, le déploiement et la mise en œuvre de Planview Enterprise ont été couronnés de succès et ont immédiatement porté leurs fruits.

En plus de ne plus avoir à s'appuyer sur une infrastructure interne grâce à l'utilisation de la solution SaaS de Planview, la RBS a pu mener à bien la mise en œuvre dans le respect de son calendrier serré. Elle a pour cela établi quelques règles fondamentales, telles que la création d'un comité de direction qui s'est réuni toutes les deux semaines pour prendre les décisions requises, ainsi que la définition d'un champ d'application et de principes directeurs clairs, régis par une équipe de mise en œuvre particulièrement efficace, au sein de laquelle les rôles et les responsabilités étaient formellement établis. Le soutien des équipes de direction et d'encadrement de la RBS a également eu un impact essentiel.

Aujourd'hui, Planview Enterprise est utilisé pour le processus de budgétisation des investissements de l'année en cours. Les membres de la direction et du conseil d'administration de la RBS s'appuient sur les données délivrées par Planview Enterprise pour superviser les investissements dans toute l'entreprise et prendre des décisions stratégiques. Selon S. Shah, les données sont si fiables que les membres de la direction ne tiennent pas compte des éléments qui ne proviendraient pas de Planview Enterprise.

« Nous avons atteint tous nos objectifs, et les avantages offerts par l'utilisation de Planview Enterprise ont dépassé nos attentes », explique S. Shah. « Nous bénéficions enfin d'un contrôle total sur nos données dans les domaines financier, de la demande en ressources et de

l'approvisionnement. Nous pouvons visualiser la situation de notre portefeuille global, le statut de nos programmes et projets, où sont mobilisées nos ressources et nos dépenses, qui les utilise et qui en abuse, et ce, depuis une solution centralisée. Les dirigeants ont besoin de ce type de transparence des données pour prendre des décisions et nous aider à atteindre nos objectifs de réduction des coûts. Je pense qu'aucune autre banque ne dispose d'une visibilité comparable à celle dont nous bénéficions désormais. »

## Bénéfices :

Depuis sa mise en œuvre, Planview Enterprise a généré de nombreux avantages pour la RBS :

- Un outil unique déployé à l'échelle de l'entreprise et de la banque, qui a remplacé et éliminé 35 anciens systèmes, plus de 50 outils développés par des utilisateurs et des centaines de feuilles de calcul

- Des données et des rapports cohérents et fiables pour éclairer les décisions financières et de gestion des ressources
- Des résultats quantifiables tels qu'une réduction notable des coûts dans chaque secteur d'activité
- Des résultats non quantifiables tels qu'une transparence optimisée, des contrôles renforcés, une parfaite cohérence des données, une architecture simplifiée, un cadre et une hiérarchie des projets clairement définis, et des processus de reporting normalisés
- Une étude de cas, des bénéfices et un retour sur investissement concrétisés dans un délai de 12 mois.

Pour en savoir plus sur les avantages que Planview Enterprise pourrait vous apporter, rendez-vous sur [Planview.com](https://www.planview.com)