

Les apports du décisionnel

En développant son système d'information de gestion décisionnel, le contrôle de gestion dispose d'un nouveau levier de compétitivité, d'un pouvoir et d'une responsabilité accrues dans l'entreprise.

PHILIPPE ADAM
 Directeur marketing
 Europe du Sud
 Hypérion

LA PARTICULARITÉ DU CONTRÔLE de gestion dans la banque s'inscrit dans la maîtrise du couple rentabilité/risque caractérisé par une activité de flux pluriannuels dans le moyen et le long terme. Dans le même temps, au sein de la plupart des établissements bancaires, cette fonction est encore intimement liée à la fonction comptable. Dans une telle configuration, marquée au sceau de la comptabilité analytique, elle en est encore souvent à mesurer les ressources consommées, à analyser, constater des écarts entre des objectifs établis par le budget et/ou le plan et une situation à un instant T.

Or la nature même de l'activité bancaire impose de repenser cette fonction contrôle de gestion. L'objectif n'est plus seulement de dresser un panorama du passé récent, mais d'aider la banque à rechercher un équilibre résultant justement de la détermination et de la maîtrise des risques futurs. Cet équilibre passe par la capacité à pouvoir se projeter, simuler et modéliser à moyen terme l'activité de la banque.

Il s'agit là d'un impératif renforcé par le poids des marchés financiers. Une banque comme toute grande entreprise cotée est scrutée, auscultée par les marchés financiers à l'aune de la création de valeur. Cette création de valeur est le fruit de cet équilibre évoqué plus haut, c'est-à-dire de la satisfaction des clients, des actionnaires, des fournisseurs et des employés. Cela impose au contrôleur de gestion de mettre en place une nouvelle méthode de travail, c'est-à-dire maîtriser

une somme d'informations croissante et restituer une information de gestion analytique, fiable et pertinente pour supporter une prise de décision avisée.

POUR UNE PLATE-FORME
 ANALYTIQUE OUVERTE

Il ne s'agit plus de s'appuyer sur des outils purement relationnels ou transactionnels à l'aide d'un simple tableur et de s'inscrire dans une logique «rétrovisseur». Le contrôleur de gestion doit sortir de cette logique comptable, s'appuyer sur les notions d'échange d'informations en réseau, prendre en compte les nouvelles dimensions du métier bancaire (*customer relationship management, e-business*). Se posent alors des problèmes de volumétrie, de partage d'informations, de besoins technologiques, de facultés d'analyse que seuls les outils multidimensionnels peuvent résoudre par leurs facultés d'analyse et leurs fonctions de simulation et modélisation avancées.

Il y a encore très peu de temps, les progiciels de gestion intégrés apparaissaient comme la solution universelle. Aujourd'hui, les limites de ces systèmes transactionnels type ERP sont criantes. La solution passe par le développement d'une plate-forme analytique ouverte, partageable, intégrant des règles de calcul, de simulation et de prévision, interfacée avec les ERP, systèmes CRM et autres e-business. Seule cette plate-forme permettra de développer les applications décisionnelles que recherche aujourd'hui le contrôle de gestion.

Evidemment ces applications doivent être ouvertes sur le web pour accélérer la remontée de l'information au moindre coût, en évitant les procédures de saisies multiples, en facilitant l'échange de données et d'informations entre les utilisateurs et décideurs à travers les différentes composantes d'un groupe, à l'échelle du globe éventuellement.

L'ÈRE DU PROTOTYPE

Si ces besoins décisionnels apparaissent clairement, les établissements bancaires ne sont pas pour autant rentrés dans une phase d'industrialisation de systèmes d'information décisionnels répondant à l'objectif de création de valeur. Tout au plus et au mieux sont-ils dans une phase de prototypage embryonnaire.

Forts de ce constat, les grands noms du décisionnel n'ont cessé de développer une plate-forme complète qui offre des réponses concrètes aux nouveaux enjeux du contrôle de gestion bancaire parmi lesquels figure Hyperion,

qui dispose de la technologie OLAP, d'applications analytiques pré-packagées, d'outils de développement et de l'expérience pour développer l'ensemble applicatif qui répondra aux besoins de chaque banque à la recherche de création de valeur. Le développement d'une solution de *business intelligence* orientée contrôle de gestion permet de satisfaire à l'ensemble des contraintes du contrôle de gestion moderne : souplesse, évolutivité, fiabilité, accélération des phases de consolidation et de restitution de l'information notamment grâce au web, mais aussi grandes capacités de simulation et de ré-prévision.

La fonction contrôle de gestion est ainsi amenée à être repensée dans son organisation et dans son déploiement au travers de l'entreprise, pour répondre à de nouvelles exigences et accompagner les changements induits par l'introduction de systèmes de *business intelligence*. ■

“ Les applications doivent être ouvertes sur le web pour accélérer la remontée de l'information au moindre coût. ”