

# GESTION

## RÉCONCILIER LE PILOTAGE AVEC LA STRATÉGIE DE LA BANQUE



Jean-Christophe Rabut

Senior Manager  
Consulting  
Banque & Assurance  
Sopra Group

Les dispositifs de pilotage des établissements dans leurs activités de banque de détail se sont étoffés au cours des dernières années, mais leur efficacité reste sujette à caution : il faut les rendre plus évolutifs et plus cohérents avec la nouvelle donne marketing et organisationnelle.

Le pilotage dans les banques est une fonction qui a atteint une certaine maturité : les pratiques sont désormais rodées et les dispositifs informatiques en appui ont été largement automatisés depuis une dizaine d'années, avec notamment la construction d'entrepôts de données décisionnels. De plus, ces dispositifs ont dû évoluer pour répondre de façon de plus en plus fine aux exigences stratégiques, organisationnelles et réglementaires qui se sont succédé ces dernières années. Or, ces exigences, en raison même de leur diversité et des bouleversements qu'elles induisent, auraient mérité une gestion à la fois plus approfondie et transversale des dispositifs de pilotage en

place : face à l'urgence, la plupart des établissements n'ont en effet pas conduit une modernisation d'ensemble, laquelle commence à s'imposer aujourd'hui pour élever le niveau de pertinence et de performance de la fonction pilotage.

### LES INSUFFISANCES ACTUELLES DU PILOTAGE

Force est de constater les difficultés à "aligner" les dispositifs de pilotage sur la nouvelle donne marketing ou organisationnelle. Cela se traduit en premier lieu par des écarts croissants entre les nouvelles préoccupations stratégiques ou managériales et les leviers opérationnels qui font l'objet des indicateurs de performance en place. Autre handicap constaté, les difficultés souvent insolubles à consolider des analyses qui suivent des logiques différentes : consolidations par marchés d'une part, par structures et canaux d'autre

« Le premier objectif proposé est d'inscrire d'avantage le pilotage dans la logique marketing de la banque. »

part. De plus, les analyses commerciales et financières coïncident rarement parfaitement ; il n'est pas rare de trouver plusieurs "versions" du PNB de la banque ou des explications contradictoires sur les sources de génération de ce PNB. Enfin, le fort développement, ces dernières années, des exigences réglementaires en matière de reporting et de traçabilité, pose de surcroît le problème des écarts entre reporting interne et externe, parfois difficile à justifier pour des secteurs comme le crédit à la consommation où les ventilations opérationnelles sont difficilement réconciliables avec les classifications réglementaires à respecter pour les risques.

En dehors du problème de cohérence que ces phénomènes posent, on peut déplorer la fréquente insuffisance d'éclairages financiers ou liés aux risques, dans le pilotage commercial. Or, la vigilance sur les marges constitue aujourd'hui un challenge pour la quasi-totalité des réseaux commerciaux bancaires. Enfin le pilotage intègre en général marginalement des dimensions d'analyse devenues incontournables dans le contexte concurrentiel actuel : mesure de satisfaction des clients, performances des processus, suivi des modalités de facturation, etc. L'état des lieux actuel et les exigences d'avenir militent donc fortement

pour une remise à niveau de la fonction pilotage, aujourd'hui insuffisamment équipée. Les enjeux sont considérables : au-delà des gains clairement accessibles et connus (productivité et performance des utilisateurs et du support informatique, contribution à la marge,...), c'est le fonctionnement de l'établissement dans son ensemble et ses capacités de réaction qui sont en jeu.

### DES PISTES DE MODERNISATION

Le premier objectif proposé est d'inscrire d'avantage le pilotage dans la logique marketing de la banque et de permettre un véritable accompagnement des évolutions en matière de *business models*. Quelques pistes peuvent être apportées, à titre d'illustration, pour y parvenir :

■ **intégrer dans les "axes d'analyse", les notions de segments** ou de typologies de clients fondées, par exemple, sur le taux d'équipement, les encours ou le volume d'activité du compte courant, mais aussi une nomenclature simple des processus multicanal (afin de comparer les performances obtenues selon les différents modes d'interaction avec les clients) ;

■ **enrichir les indicateurs existants par d'autres plus spécifiques** à chaque filière ou typologie de points de vente ; selon les contextes rencontrés, le suivi des taux de pénétration, la part de marché sur tel segment de marché, etc. peut être judicieux ;

■ **permettre davantage de comparaisons entre canaux de distribution** (portant sur l'intensité des relations avec les clients, les volumes de ventes mais aussi les niveaux de facturation, etc.).

Cet objectif d'enrichissement doit s'accompagner d'un impératif d'industrialisation, faute de quoi se perpétueront les situations marquées par la confection de fichiers assemblant des indicateurs issus de sys-

tèmes épars et spécialisés par domaines ; la fabrication artisanale et souvent très lourde de "tableaux de bord d'entreprise" synthétiques, avec ce que cela implique en termes d'évolutivité des données et de risque opérationnel.

### FORMALISER LA VOCATION ET LES OBJECTIFS DE L'ÉTABLISSEMENT

La modernisation du pilotage passe par une étape initiale de réflexion, courte mais approfondie, portant successivement sur :

■ **les métiers et les business models de la banque**, pour formaliser la nature et les paramètres de comparaisons pertinents entre *business models* qui coexistent au sein de l'établissement, et déterminer les bons niveaux de consolidations pour chaque ligne métiers, qu'il s'agisse de filières d'offre ou de distribution ;

■ **les paramètres clés permettant de structurer la stratégie de la banque** : segments ou typologies de clientèle, arborescence de l'offre pour obtenir une vision "logique" et exhaustive, intégrant les problématiques de gestion de la tarification, niveaux de consolidation pour avoir une vision multicanal de la distribution, c'est-à-dire permettant de comparer transversalement les performances des différents canaux sur tel segment ou telle offre ?

### DÉFINIR LES MODALITÉS D'APPLICATION OPÉRATIONNELLE

Le travail de formalisation doit s'appliquer ensuite au recensement des leviers d'action permettant la mise en application de la stratégie : il s'agit d'identifier les moyens et points d'impacts concrets sur lesquels agir pour améliorer les performances sur les différentes composantes de la stratégie. Ce travail, très spécifique à

chaque établissement, doit permettre de définir les indicateurs "opérationnels" constitutifs des indicateurs "stratégiques".

### UN DISPOSITIF ROBUSTE DE GESTION DES DONNÉES

L'amélioration des systèmes d'information demeure le point de passage incontournable pour la modernisation du pilotage qui ne peut être conduite sans les "ingrédients de base" que sont :

■ **la collecte et la centralisation des données opérationnelles fiables** : il s'agit du facteur de réussite de loin le plus important ;

■ **le "mapping" (mise en correspondance) des principaux référentiels**, tout particulièrement pour le domaine des acteurs/structures/ canaux ; ce travail est à conduire dans le cadre du système d'information décisionnel lui-même : il est la plupart du temps illusoire de parvenir à ce type d'alignement au sein des systèmes de gestion en raison de la multiplicité des applications impactées ;

■ **si possible, l'intégration d'informations issues de systèmes d'information "périphériques"**, tels que des "sondes" aux étapes clés de processus, des synthèses d'enquêtes de satisfaction des clients, des statistiques circonstanciées sur les incidents ou les réclamations, etc.

■ **la construction de *data marts* thématiques disposant d'une architecture robuste**, caractérisée par un modèle de données évolutif, un moteur de fabrication des indicateurs, une gestion adaptée des habilitations en fonction des profils d'utilisateurs, etc. Enfin, ces analyses étant réalisées, un rapprochement (*gap analysis*) doit être conduit entre la situation "cible" et les dispositifs existants afin de définir la trajectoire à suivre en termes d'étapes de lots et de chantiers d'évolution. ■

« On peut déplorer la fréquente insuffisance d'éclairages financiers ou liés aux risques, dans le pilotage commercial. »