

FONCTIONS ADMINISTRATIVES

Une transformation nécessaire



DAVID ANDREWS
Président
Xchanging*

L'EUROPE BANCAIRE EST entrée dans une zone de fortes turbulences. Quelle est la raison profonde de cette météo agitée ? L'obligation pour les banques de réduire leurs coûts pour survivre. C'est en effet une économie d'un milliard de livres sterling par an qui motive l'OPA de la Bank of Scotland sur NatWest.

Les coûts des banques sont aujourd'hui beaucoup trop élevés. En soi, cela n'est pas surprenant lorsqu'on considère la diversité et la complexité des produits et services

“ Dans la démarche de création de valeur, les fonctions administratives joueront un rôle au moins aussi important que le gain de parts de marché. ”

à proposer pour une offre de *one-stop shopping* bancaire et financier à l'échelle d'un pays. Internet permet certes de proposer une telle offre pour un coût équivalent à une

* Avant de créer Xchanging, David Andrews a effectué l'essentiel de sa carrière chez Andersen Consulting où il a été membre du Board des Associés et président de la Business Unit «Telecommunications», président pour l'Europe de l'Ouest, et directeur au Royaume-Uni du département «Banque et services financiers».

Le moyen de mieux identifier et maîtriser les fonctions administratives est de les transformer en entreprise autonome et profitable.

fraction de celui d'un réseau traditionnel d'agences : le coût d'une transaction sur le web est 90 fois inférieur à celui de la même transaction au guichet d'une agence. Toutefois, la banque sur Internet ne supprime pas des coûts pour une grande banque ; au contraire, elle en génère des nouveaux et crée encore plus de complexité. Ce n'est pas en additionnant les produits, les services et les canaux de distribution que l'on réduira les coûts !

RÉDUIRE LES COÛTS ADMINISTRATIFS

Ceci nous amène au cœur de notre sujet : les fonctions administratives, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, l'administration des clients et celle des fournisseurs.

La plupart des banques et organismes financiers ont aujourd'hui des fonctions administratives qui sont des forces

d'inertie et leur coûtent trop cher.

Dans la démarche de création de valeur, les fonctions administratives joueront un rôle au moins aussi important que le gain de parts de marché. Tout d'abord parce que leurs coûts peuvent être réduits. Ensuite parce que si les fonctions administratives ne sont pas simplifiées et optimisées, elles n'auront pas la flexibilité nécessaire pour intégrer les changements à venir,

qu'il s'agisse de la banque sur Internet ou de tout autre projet qui viendrait dans sa foulée.

METTRE LES BANQUES AU NIVEAU DES AUTRES INDUSTRIES

Pendant les quinze dernières années, les pressions concurrentielles sont devenues mondiales et ont obligé les industries produisant des biens d'équipement et de consommation à réduire leurs coûts de façon considérable. Le secteur des banques et des assurances n'en est aujourd'hui qu'au début de ce processus. Quelques-uns ont commencé plus tôt et sont considérés comme les leaders du secteur. Toutefois, les nouvelles approches pour réduire les coûts administratifs font aujourd'hui cruellement défaut. Hormis les fusions-acquisitions et les réorganisations, force est de reconnaître que l'arsenal des directions générales est plutôt maigre lorsque l'on considère l'ampleur de la tâche.

DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES TROP COMPLEXES ET TROP MANUELLES

La route est longue et difficile pour les banques si elles veulent atteindre le même niveau d'efficacité que les autres industries, dans ce qui joue le rôle de leurs usines : les fonctions administratives. Les «chaînes de production» dans la banque et dans la finance sont particulièrement complexes. Ces «chaînes» travaillent sur des informations et des transferts de fonds.

Elles nécessitent une multitude d'interventions humaines, en dépit des investissements considérables réalisés depuis plus de trente ans dans l'informatique. Elles continuent de manipuler beaucoup de papier en parallèle ou en redondance des opérations informatiques.

Pour son métier de base, une banque compte environ une dizaine de process, et chacun d'entre eux environ 5 000 opérations manuelles.

Aujourd'hui, le taux moyen d'erreurs est d'environ 7 % dans les fonctions administratives des banques. Ce taux est inacceptable dans les industries de production qui actuellement visent aux normes de qualité «Six-Sigma», soit un maximum de trois erreurs pour un million d'opérations.

Bien évidemment, le secteur bancaire a massivement investi dans les systèmes d'information. Toutefois, en dépit de ces investissements, la plupart des process manuels qui préexistaient, ainsi que les organisations qui étaient en place, ont perduré. La technologie seule n'est donc pas la solution pour réduire les coûts administratifs (*encadré*).

PARTAGER LES FONCTIONS ADMINISTRATIVES

Dans toutes les banques, les fonctions administratives remplissent les mêmes missions et effectuent les mêmes opérations. Elles revendiquent toutes leur unicité,



même si dans les faits, elles se dupliquent les unes les autres. Comment sortir de cette situation ? À travers les fusions-acquisitions qui permettent de consolider les fonctions administratives. C'est ainsi que Bank of Scotland a expliqué son OPA sur NatWest. Toutefois, une question plus fondamentale mérite d'être posée : chaque banque a-t-elle besoin d'avoir ses propres fonctions administratives ? Ne serait-il pas plus pertinent de partager entre plusieurs banques une même fonction administrative ?

PENSER EN TERMES DE SERVICES ET NON PAS DE RESSOURCES

Pour réduire les coûts administratifs des banques, il est préférable de se concentrer sur les services

qui sont produits par la fonction administrative, et non pas sur les ressources qui sont mobilisées pour leur production. En effet, chaque fonction administrative a ses propres clients, même si ceux-ci se trouvent à l'intérieur de l'entreprise. Il faut tout d'abord identifier ces clients in-

ternes pour pouvoir fixer le prix des services qui leur sont apportés. Une fois le service valorisé, on peut s'intéresser au coût de sa production et aux ressources que cette dernière mobilise, avec un objectif de réduction des coûts d'au moins 50 %. Cet objectif est réaliste, pour autant que l'on est bien parti des services demandés par les clients internes et que l'on a ensuite bien fait le lien entre ces services et les ressources qui leur sont nécessaires. En d'autres termes, le client interne peut commander une Twingo ou une Rolls Royce ; toutefois, il ne doit pas pouvoir commander une Rolls au prix d'une Twingo.

CRÉER LE LEVIER NÉCESSAIRE AU CHANGEMENT

Pour mettre l'accent sur les services et créer une vraie relation client-fournisseur, nous proposons de sortir la fonction administrative de la banque et d'en faire une entreprise à part entière qui vend ses services à la banque. Cette transformation instaure des relations commerciales entre les deux entités et modifie le comportement des collaborateurs administratifs ainsi que celui de leurs clients dans la banque. La réduction des coûts peut alors être engagée à travers la définition des services pertinents pour la banque, un nouvel état d'esprit pour les collaborateurs administratifs, la simplification et l'automatisation des process grâce à Internet, ainsi que l'optimisation des systèmes d'information existants.

Une telle approche offre aux directions générales des banques un puissant levier pour la transformation de leurs fonctions administratives. Les directions générales ont besoin aujourd'hui de ce levier à la fois pour créer de la valeur et pour préparer les mutations à venir. S'il est une chose sur laquelle tout le monde est d'accord, c'est que la banque, l'assurance et les services financiers n'en sont qu'au début de leurs mutations. ■

L'exemple des ressources humaines

■ Une étude récente réalisée par le Saratoga Institute fait apparaître que comparée aux autres industries, la banque a le coût le plus élevé pour la gestion des ressources humaines : environ trois fois supérieur à celui observé dans les industries de production. Les entreprises les plus en pointe atteignent le ratio d'un collaborateur de la fonction ressources humaines pour 300 collaborateurs. Dans la plupart des banques, ce ratio est d'un collaborateur ressources humaines pour moins de 100 collaborateurs.