

# «Datawarehouse», les conditions de succès

Le datawarehouse permet d'optimiser l'utilisation des données disponibles dans la banque. Mais la réussite de ce projet nécessite une forte implication de l'état major.

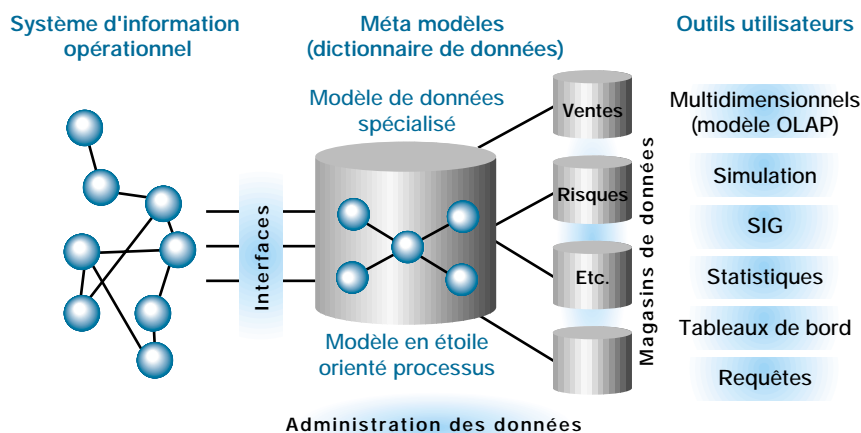
Marc  
Bensoussan  
Directeur  
consulting



Éric Achour  
Consultant  
manager

CSC Consulting et Technologies

Dans un contexte économique difficile marqué par un recul net de leur rentabilité, les banques commerciales doivent relever des défis importants. Les enjeux portent notamment sur le management de changements induits par les évolutions réglementaires, une accélération économique, les attentes de consommateurs, une multiplication des canaux de distribution et la diversification de l'offre de produits financiers (services en ligne, partenariats de distribution avec d'autres acteurs, bancaires ou non...).



## 1 Architecture d'un datawarehouse

### Construire un réseau à géométrie variable

Dans cette perspective, l'évolution stratégique du réseau d'agences bancaires se construit autour de deux axes :

- l'amélioration de l'«excellence opérationnelle» des filières de traitement des transactions ; celle-ci suppose la capacité, pour le chargé de clientèle, de réaliser sur le champ des transactions pour le client en relation avec les unités opérationnelles du réseau, et donc de disposer d'une vue globale de sa relation avec la banque ;
- le renforcement de «l'intimité client» dans la relation commerciale,

qui implique une vision nouvelle du réseau des agences. Celui-ci doit répondre aux besoins du client et aux réalités micro-économiques du marché : on ne pourra plus «offrir tout, partout». Des modules d'offre de produits et de services devront être constitués pour construire un réseau à géométrie variable. La connaissance du client doit être affinée. Enfin, l'ensemble de canaux de distribution existants ou émergents devront être mis

en cohérence, en les configurant en fonction du comportement de chacun des segments de clientèle visée.

Les technologies du *datawarehouse* sont un support à toutes ces évolutions.

Le *datawarehouse* qui est un concept fortement développé aux États-Unis, principalement dans la grande distribution, commence à s'implanter dans les établissements financiers français. Cet outil informatique se greffe

## ② Élaboration de la combinatoire du *datawarehouse* entre données principales et axes d'analyse

Données principales	<b>Croissance-développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production</li> <li>• Encours</li> <li>• Nombre de dossiers</li> <li>• Nombre de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'apporteurs</li> <li>• Appels téléphoniques</li> <li>• RMI 3</li> <li>• Effectif</li> </ul>
	<b>Coûts/rentabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution</li> <li>• TEG</li> <li>• Spread</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget</li> <li>• Coûts</li> <li>• Résultat</li> </ul>
	<b>Effort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'actes</li> <li>• Coûts</li> <li>• Effectifs</li> </ul>	
	<b>Satisfaction client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais</li> <li>• Courrier</li> <li>• Indices de satisfaction (sondage)</li> <li>• Incidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil appels téléphoniques</li> </ul>
	<b>Innovation/technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité</li> <li>• Continuité (= temps d'interruption)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de réponse</li> </ul>
	<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impayés (nombre et KF)</li> <li>• Encours contentieux + autres (nombre et KF)</li> <li>• Encaissements (nombre et KF) (régularisation)</li> <li>• Engagements</li> </ul>	
	<b>Plans d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais</li> <li>• Coûts</li> <li>• Gains</li> </ul>	
	<b>Positionnement concurrentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part de marché</li> <li>• Notoriété</li> <li>• Observatoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'appels d'offre</li> <li>• Nombre de contrats</li> </ul>
	<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectif</li> <li>• Formation</li> <li>• Masse salariale</li> <li>• Pyramide des âges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs besoins/formation</li> <li>• Turn-over</li> </ul>

Organisation	Produits	Offre commerciale	Client	Canaux de distribution	Marchés	Structure juridique	Résultat	Origines	Activités	Territoire
Axes d'analyse										

sur les systèmes d'information opérationnels existants dans l'établissement. Il consiste à y collecter les données disponibles et à en favoriser l'exploitation en les structurant selon les objectifs stratégiques de la banque, – excellence

opérationnelle, intimité client –, en fonction des besoins de chaque utilisateur ①. C'est là sa principale valeur ajoutée, par rapport à un «infocentre», base de données où s'entassent les données les plus diverses, sans diffé-

renciation d'utilisation ni de finalité.

Pour parvenir à cette structuration des informations, le *datawarehouse* recourt à une combinatoire élaborée entre les données de base de l'établissement ②, les axes d'analyses et les ►

### ③ Le *datawarehouse* appliqué à une stratégie «orientée client» : l'exemple de First Direct

Compte tenu de la productivité atteinte par les banques dans le coût et la rapidité de traitement des opérations et de la banalisation des produits, la différenciation des banques ne peut plus se faire que sur la gestion globale de leur relation avec leurs clients.

Le *datawarehouse*, par sa capacité de traitement des données, est particulièrement adapté à une telle approche qui demande de prendre en compte de nombreuses informations et de descendre à des niveaux d'individualisation poussés. Parallèlement, il peut structurer différemment les mêmes informations pour alimenter des outils de pilotage de l'action commerciale ou un *scoring*. Ainsi, le *datawarehouse* doit permettre de moduler l'opposition traditionnelle qui

existe entre les exigences commerciales et la gestion du risque.

L'exemple de la banque américaine First Direct est significatif à cet égard : celle-ci souhaitait renforcer sa présence sur le créneau de la clientèle à forts revenus. Elle a utilisé les technologies d'entrepôts des données et les bases de connaissance comme des outils pointus de communication avec ses clients. Le système se fonde sur un ensemble de données qui analyse chaque transaction réalisée par le client : dépôt, achat d'actions, retrait, crédit, croisées notamment avec le potentiel du client. Il lui a permis de lancer une approche *one to one*, conçue quasiment sur mesure pour chaque relation de l'établissement.

Pour chacune des actions marketing en cascade, qui sont nombreuses à tout moment, les chefs de produits élaborent un ensemble de critères qui serviront d'indicateurs du besoin d'un produit. Ces critères sont encodés sous forme d'ensemble de «cartes de score» qui sont automatiquement mises à jour pour chaque client au fur et à mesure des transactions. Lorsqu'un client ayant atteint un score prédéfini sur la carte d'un produit donné appelle la banque, un argumentaire de vente pour ce produit apparaît à l'écran du chargé de compte. L'outil supporte ensuite le processus de communication qui en découle, générant automatiquement des messages de suivi à l'écran et des lettres aux intervalles adéquats pendant la campagne. Il effectue

également une vérification d'utilisation – par exemple, il vérifie après 40 jours suivant l'ouverture d'un compte d'épargne que des fonds ont été déposés – et engage un suivi dans le cas contraire.

Ces processus permettent à First Direct d'obtenir facilement un taux de réponses favorables supérieur d'environ 30 % à celui des mailings traditionnels. Les échecs enrichissent encore la base de connaissances clients et permettent d'affiner les cartes de score. Les réactions hostiles sont rares parce que, comme le client a probablement besoin du produit, même s'il ne l'achète pas ou l'achète ailleurs, il perçoit quand même cette approche comme un bon service client.

segmentations par axes d'analyses. Plus que le nombre de données intégrées dans le système, ce sont les croisements des variables qui permettent d'atteindre des niveaux de détails unitaires poussés.

Toutefois la réussite d'un tel projet implique de l'initier bien en amont de la seule application informatique : en premier lieu, pour aboutir à une structuration correcte des données, l'état major de la banque doit fournir :

- une définition claire et précise de sa stratégie ;
- en fonction de cette dernière, les axes prioritaires du développement de son activité (stratégie produit, relation client ou risque et productivité) ;
- les décisions à prendre en la matière et par quels acteurs de la banque ;
- enfin, les informations nécessaires à ces derniers pour que les décisions soient prises en toute connaissance de cause (informations internes ou externes, stratégiques ou tactiques).

Cette formulation permettra ensuite de sélectionner les données à intégrer dans le système, puis de décider les croisements à opérer pour satisfaire les besoins des différents utilisateurs. En effet, sur un même sujet, un chargé de clientèle en agence n'aura

pas besoin de la même information qu'un responsable marketing au siège de la banque.

Une autre étape déterminante de la construction d'un *datawarehouse* est le travail de sémantique à réaliser sur la définition des données. Un même concept, comme la production ou le chiffre d'affaires, recouvre en fonction de l'interlocuteur, homme de marché, commercial, gestionnaire de portefeuille, des notions très diverses. Le *datawarehouse* présuppose un langage commun, ce qui n'est pas toujours aisé. Cette étape peut représenter une part importante du travail de mise en œuvre du *datawarehouse*.

#### ***Le projet doit aboutir dans un délai maximum de six mois***

Après les postulats de départ, d'autres conditions doivent être respectées pour que le projet soit un succès.

- Celui-ci doit être suivi par un sponsor, désigné au plus haut niveau de l'état major de la banque : il faut maîtriser l'opération sur le plan technologique mais aussi sur le plan politique !
- Il est important de commencer

par une application restreinte, comme l'évaluation des performances des actions commerciales, un *credit scoring* ou l'analyse de l'exposition au risque global, afin de s'approprier les mécanismes de base du *datawarehouse*. Pour autant, dans la perspective de développements supplémentaires à terme, il faut que les fondamentaux, définitions des données existantes ou systèmes opérationnels, soient fixés et validés d'emblée.

- Les délais de développement du projet ne doivent pas excéder six mois. Au-delà, les attentes des utilisateurs sont déçues et le projet aura du mal à s'imposer. D'autant que le *datawarehouse* fait appel à des technologies qui permettent de prototyper très vite.

- La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base des besoins réels. Les systèmes d'information ont trop souvent, jusqu'à présent, été pilotés par des directions technologiques et non par les utilisateurs finaux. Les banques ont parfois développé des chaînes informatiques inadaptées, parce que les directions utilisatrices n'ont pas suffisamment été associées aux projets. ■

Article rédigé en collaboration avec la rédaction de *Banque*