

La gestion du cycle de vie des produits au sein des BFI

Christine Labarre, Directeur BU Optimisation

Face à la crise, une des réponses retenue par les établissements bancaires est la mise en place d'organisations orientées clients. Celle-ci ne s'oppose pas toutefois à une meilleure maîtrise de la notion de produit.

En effet, une culture produit est à construire dans le monde bancaire et notamment en Banque de Financement et d'Investissement (BFI) ne serait-ce que pour mieux favoriser le cross-selling. Les enjeux représentent d'importants gains d'efficacité et une réduction des risques opérationnels. De façon générale, c'est également un moyen d'améliorer la définition, la valorisation et le pilotage des risques¹. L'articulation d'une capacité de production industrialisée avec des outils de gestion des revenus (tarification client et prix de cession interne) nous paraît être la base essentielle pour construire les établissements performants de demain.

L'industrie et le secteur financier

Les principaux facteurs de compétitivité dans l'industrie sont : la réactivité, la flexibilité, la qualité, le prix et le respect des engagements. Dans cet environnement, la création de nouveaux produits, la traçabilité et le suivi de leurs performances commerciales sont des activités vitales qui nécessitent une gestion optimisée compte tenu de la complexité croissante des produits.

Les industriels, en proie aux pressions de la concurrence et aux attentes élevées des consommateurs finaux, se tournent vers des applications de management du cycle de vie des produits (PLM – Product Lifecycle Management). Celles-ci leur permettent de concentrer leur énergie sur les questions clés d'image de marque : l'innovation et l'optimisation des coûts et des cycles, en ayant une totale confiance dans la gestion de la complexité de configuration du produit.

Ces solutions PLM permettent de transformer les plus grands défis d'une industrie à l'écoute de ses clients en avantages concurrentiels durables.

Les BFI sont également confrontées à des produits complexes et à la nécessité de transformation des processus. Les solutions PLM apportent une réponse afin d'optimiser la création de valeur et le contrôle de la qualité de la production, pour surmonter les défis commerciaux et améliorer la croissance et la rentabilité.

¹ Voir notre étude sur la refonte du modèle économique des BFI, publiée en 2008

Ajouter de la valeur au cycle de vie du produit

Le PLM est beaucoup plus qu'une solution technologique. C'est une démarche stratégique nécessaire à une organisation pour améliorer son efficacité dans le développement d'un produit - depuis sa création jusqu'à sa fin de vie. L'objectif du PLM est d'innover de manière efficace et efficiente, de gérer les produits et les services connexes d'un bout à l'autre du cycle de vie et d'optimiser le processus de production. Le PLM orchestre la gestion et la synchronisation de ces processus multiples et complexes ainsi que la collaboration, la gouvernance et la prise de décision.

La maîtrise du cycle de vie complet du produit, la traçabilité des informations et des décisions, la communication de l'information à toutes les parties impliquées et le déroulement optimal des processus permettent des progrès significatifs dans les domaines clés qui conditionnent l'amélioration des performances : capacité d'innovation, identité de la marque, fréquence et délais de commercialisation, garantie de la qualité, contrôle des coûts de développement et des matériaux, concernant le produit.

Les solutions PLM, en créant un lien avec les autres applications de l'entreprise telles que les progiciels de gestion intégrés d'entreprise (ERP), la gestion de la chaîne logistique (SCM), la gestion de la relation client (CRM)², la planification des ressources de fabrication (MRP) ... assurent une vision transverse du produit et aident à éliminer les redondances, sources de risques opérationnels. C'est un catalyseur pour établir un référentiel métier de l'entreprise étendue.

Un déploiement PLM réussi

- **Créer une chaîne de valeur** où les informations sont échangées en toute transparence - comme si tous les membres de la chaîne étendue ne formaient qu'une seule entité dans un flux de processus unifié. Ce partage de la définition du produit concerne de nombreux métiers de l'entreprise : la conception, la planification, le développement, l'approvisionnement, le cadre juridique, la fabrication, les coûts de production, l'historique des ventes, etc.
- **Gérer conjointement toutes les activités liées aux produits** : tous les intervenants de la chaîne sont alors en mesure de voir, de créer et de partager des représentations réalistes de tous les produits à n'importe quelle phase de leur cycle de vie.
- **Automatiser et accélérer le processus de cycle de vie**, en réduisant les délais de mise sur le marché des nouveaux produits tout en améliorant leur rentabilité.
- **Améliorer la qualité des produits et la satisfaction des clients.**
- **Permettre le contrôle des processus et la conformité réglementaire** (possibilité de tracer l'historique de la documentation du produit).

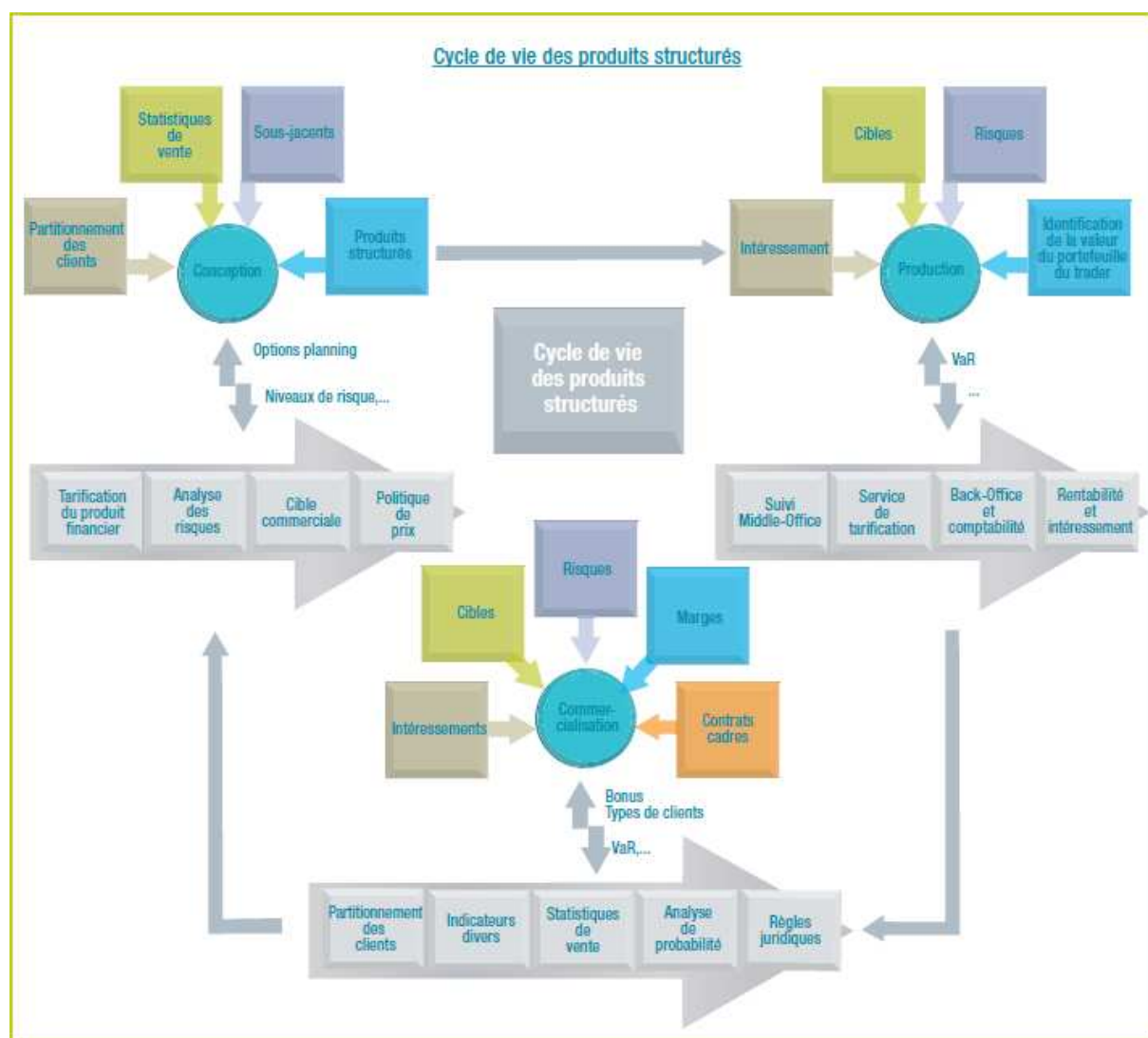
² Lire l'article « Le CRM en BFI : une approche du pilotage stratégique » - Lettre OTC Conseil N°44 octobre 2010

Quelle solution pour les BFI ?

Plus que jamais, les banques sont contraintes d'innover, de réduire les délais de mise sur le marché et d'améliorer l'efficacité de l'ingénierie afin de répondre aux attentes de leurs clients, des marchés et des investisseurs.

Alors que les priorités des BFI sont tournées vers le développement des affaires, le calibrage de leurs bilans et la réduction des risques opérationnels, elles manquent encore de méthodes d'optimisation de gestion des produits.

D'une certaine façon, le processus de production des produits financiers est tout à fait différent de celui de l'industrie. La principale différence repose sur le fait que la production des produits financiers se poursuit même après la vente du produit, avec la publication de la valorisation aux prix du marché, la gestion des flux,...



Par ailleurs, les BFI sont confrontées à un véritable processus de conception/production/commercialisation engendrant des besoins de collaboration à tous les niveaux de l'organisation :

- Les instruments sont développés pour répondre aux besoins des clients ;
- Ils sont créés par des équipes dédiées et vendus par d'autres ;
- Les accords-cadres sont définis par l'équipe juridique ;
- Les instruments deviennent « produits » (ils sont répartis en portefeuilles et adossés aux actifs sous-jacents) ;
- Tout au long de leur cycle de vie, ils sont valorisés quotidiennement pour informer les clients ;
- D'autres services peuvent également être offerts aux clients.

Les BFI sont à la recherche de nouvelles solutions pour optimiser leur gestion des produits. Partout, de nouveaux comités produits ont été mis en place ; les politiques de prix sont intégrées dans les démarches CRM qui commencent à modéliser les comportements des clients. Un processus de gestion global orienté clients et produits devrait renforcer cette configuration.

Dans les secteurs bancaires, il est temps de passer de la gestion de l'instrument à une approche industrielle intégrant une vision globale des produits. Les applications existantes n'ont pas à être modifiées mais plutôt intégrées afin de faciliter les flux et de permettre la collaboration. Cela implique un changement de culture, une réorganisation des processus et du management. Le PLM semble être la bonne réponse, sa vocation étant d'établir l'intelligence des produits accompagnée d'une harmonisation des systèmes d'information •