

PROJET DE THESE EN SCIENCES DE GESTION – CHAIRE USAGE DU NUMERIQUE DE LA FONDATION UPVD - BPSUD

LE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DANS LES ACTIVITES BANCAIRES

Sujet proposé :

LE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DANS LES ACTIVITES
BANCAIRES

THE MONITORING OF DIGITAL CHANGE IN BANKING ACTIVITIES

Direction de thèse :

Direction de thèse : Fabienne Villesèque-Dubus Maître de conférences HDR en sciences de gestion – IAE de Perpignan - UPVD

Co-direction : Michel Mannarini Maître de conférences en sciences de gestion – IAE de Perpignan - UPVD

Laboratoire de recherche de rattachement : MRM –Montpellier Recherche en Management
<http://www.mrm.univ-montp2.fr/>

Présentation du sujet :

Le contexte concurrentiel et institutionnel du monde bancaire a connu de profonds changements ces vingt dernières années, marqué notamment par une importante pression concurrentielle, et par une évolution de la réglementation bancaire visant à renforcer les systèmes de contrôle interne. Les banques ont par ailleurs connu de nombreux changements liés à l'arrivée du numérique et des technologies associées, conduisant alors à la mise en place de nouveaux services, à l'émergence de nouveaux acteurs (agences virtuelles, conseillers virtuels...), à de nouveaux outils de travail (usage des tablettes numériques...), à de nouveaux modes d'organisation du travail (nomadisme, travail à distance...), à de nouveaux produits (téléphonie internet, applications numériques, ...), à une nouvelle organisation et un nouveau suivi de la relation-client (CRM). Ces changements ont entraîné une reconfiguration partielle des métiers de la banque, et une nouvelle vision de la chaîne de valeur (nouvelles activités, nouveaux métiers, nouvelles compétences). Cette reconfiguration du contexte bancaire induit une sophistication des systèmes de contrôle et de pilotage. On assiste alors à l'émergence de nouveaux outils de pilotage traduisant la volonté de piloter la performance des établissements bancaires en mobilisant des approches multidimensionnelles et multi-niveaux de la performance, comme le montre le développement de nouveaux outils tels que les méthodes de pilotage par activités (ABC, ABM) ou encore les tableaux de bord intégrés.

Ce sont plus précisément les outils de pilotage du changement numérique dans la banque qui sont au cœur de ce projet de recherche.

Le passage au numérique dans la banque pose en effet plusieurs types de questions : la question de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et plus généralement la question d'une nouvelle chaîne de valeur bancaire liée à l'apparition de ces métiers (Porter, 1986 ; Lamarque, 2008); la question de la prise en compte du changement dans les systèmes de contrôle et de pilotage de la performance bancaire ; la question du passage au numérique comme une innovation managériale, ...

Cet ensemble de questions managériales concerne tant les niveaux opérationnels que stratégiques :

- Au niveau opérationnel : les changements produits par le numérique questionnent notamment les systèmes de tarification, en ce qui concerne par exemple la banque à distance, la tarification multicanal, et plus généralement la question des outils de suivi de la performance liées aux activités numériques « low cost » de la banque.

- Au niveau du pilotage stratégique : le passage au numérique soulève des questionnements liés aux mesures générales de la productivité des pratiques liées au numérique, ainsi qu'à la mise en place d'outils de pilotage stratégique.

Des instruments de contrôle et de pilotage stratégique tels que le modèle du *Balanced Scorecard* par exemple pourraient fournir une approche particulièrement intéressante pour assurer un suivi multi-niveaux et multidimensionnel de la performance liée aux pratiques bancaires numériques. L'approche en termes de *Balanced Scorecard* développée par Kaplan et Norton (1998) propose notamment de placer la stratégie au cœur du modèle et d'assurer un pilotage autour de 4 axes inter-reliés que sont l'axe financier, l'axe clients, axe processus internes, axe innovation et apprentissage. Cet outil a peu été développé encore dans le domaine bancaire mais a constitué un modèle de réussite dans de nombreux secteurs tels que l'industrie, la distribution, la logistique, ...

Cette recherche a pour objet de questionner les apports de ce type d'outil pour notamment prendre en compte la vision stratégique liée au passage au numérique. Il s'agit, en outre, d'apporter des éléments de réponse à des questions telles que :

- Comment appréhender l'impact du digital sur la chaîne de valeur ?
- Comment développer une stratégie digitale bien définie au sein de l'organisation bancaire (exemple : marketing en ligne, développement d'applications) ?
- Comment positionner le digital comme un facteur d'amélioration des performances ?

Le travail doctoral consistera notamment à produire un outil de pilotage global de la performance tel que par exemple le *Balanced Scorecard*, à définir les indicateurs de pilotage associés à chacun des axes en liaison avec les différents services (démarche transversale), et à proposer des outils de mesure pour chacun de ces indicateurs.

Méthodologie de la recherche envisagée :

Recherche action.

Mots-clés de la recherche :

Innovation managériale –transformation numérique- outils de gestion – pilotage stratégique –
Balanced Scorecard

Bibliographie :

ALCOUFFE S., BOITIER M., RIVIERE A., VILLESEQUE-DUBUS F ; (2013) « Contrôle de gestion sur mesure. Industrie, Grande Distribution, Banque, Secteur public, Culture. » Dunod, collection management sup'. 272 p.

GODOWSKI C., « La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 10, n° 2, décembre 2004, pp. 179-196

KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.

LAMARQUE E., MAURER F., « Le risque opérationnel bancaire, Dispositif d'évaluation et système de pilotage », *Revue Française de Gestion*, vol.35, n°191, pp.93-108, février 2009

LAMARQUE E., *Management de la banque*, 2^{ème} édition, Pearson Education, 2008

ROUACH M., NAULLEAU G., *Contrôle de gestion bancaire & direction financière*, 6^e édition, Revue Banque Edition, 2012