

# Mers agitées devant? Réinventez l'approvisionnement

Publié initialement dans le magazine (*Bank Systems & Technology*), octobre 2008

Par **Jame Cofran**, vice-président principal du secteur des Services bancaires et marchés financiers mondiaux, CGI

Entreprendre des projets ambitieux quand l'économie va mal, c'est un peu comme tenter d'atteindre un port par vents contraires. Il faut continuer à avancer – et non jeter l'ancre en attendant l'embellie. Mais quelles tactiques faut-il utiliser? Comment peut-on éviter de dériver trop loin du but?

## N'arrêtez pas d'innover

Après avoir utilisé les technologies pour automatiser les processus et accroître leur efficacité au cours des 20 dernières années, les banques américaines déplacent maintenant leur cible : elles cherchent à tirer parti des TI pour lancer des innovations qui auront des retombées favorables sur l'expérience client et sur la souplesse de leurs produits. La transformation de systèmes moribonds conduit à un nouveau monde prometteur de services bancaires centrés sur les clients.

Les banques qui auront l'audace de franchir la frontière les séparant de ce nouveau monde pourraient décupler leur potentiel de croissance.

Cependant, la conjoncture force les banques à mettre leur bilan à l'abri de toute pression supplémentaire. Par conséquent, elles élaguent les programmes visant l'innovation ou la croissance. En matière de TI, elles mettent les grands chantiers en suspens et financent uniquement les projets qui produiront des économies à court terme.

Pourtant, malgré la nécessité de réduire les coûts, il faut bien que la croissance des bénéfices vienne de quelque part. Où la trouver? Et les banques ont toujours leur liste de choses à faire, dont il faudrait bien qu'elles raient un élément de temps à autre. Comment?

La réponse se trouve peut-être à l'extérieur des murs de la banque – à une condition : réinventer l'approvisionnement.

## Réalisez certains de vos projets

L'histoire démontre que quand un cycle baissier secoue les marchés, les innovateurs émergent. Les autres acteurs se figent mais les innovateurs défoncent le mur du changement, ou le contournent.

Le contexte économique actuel favorise l'innovation. Il faut innover ou dépérir.

La plupart des banques ont une liste de choses – souvent à forte teneur technologique – qu'elles pourraient faire pour se différencier, accélérer leur croissance et devenir centrées sur les clients. En voici un aperçu :

- \_ personnaliser davantage les services;
- \_ utiliser plus efficacement les TI pour accroître leur part du portefeuille des clients en tablant sur les ventes croisées et sur les ventes de produits de catégories supérieures;
- \_ pousser toujours plus loin le passage aux systèmes en ligne, en temps réel;
- \_ migrer vers des architectures orientées services;
- \_ améliorer la gestion des débiteurs, notamment en mettant un système libre-service de recouvrement à la disposition des clients, sur le Web;
- \_ déployer des processus qui paveront la voie à une vraie gestion relationnelle des clients, à la fidélisation des clients et à une pénétration accrue des produits.

Comment les banques peuvent-elles faire avancer ces projets dans un contexte de mises à pied, de budgets de misère et de conservation du capital?

### **Réinventez l'approvisionnement**

Pour innover, il faut penser et agir différemment. Ainsi, les banques sont mises au défi de réexaminer leurs activités afin de déterminer si elles auraient intérêt à puiser dans les compétences, les capacités et même les solutions de financement d'un partenaire externe.

Les banques considèrent souvent l'impartition uniquement comme une mesure de compression des coûts. Voyez-y plutôt une manière d'atteindre vos buts quand les temps sont difficiles. En effet, au moment où il ne serait probablement pas opportun d'assumer un risque substantiel ou une dépense en capital importante, il peut être très judicieux pour une banque de s'appuyer sur un partenaire qui veillera aux aspects technologiques, financiers ou humains des investissements à faire.

Voyez votre partenaire fournisseur comme une source de savoir-faire, un allié qui partage le risque et un investisseur, plutôt que comme un instrument de réduction des coûts.

### **Tirez parti du savoir-faire externe**

Les spécialistes externes sont exposés à un éventail plus vaste de défis et de solutions. Dans bien des cas, ils ont une connaissance plus approfondie du domaine et des meilleures pratiques. Grâce à ce savoir-faire, et au fait qu'ils ne sont pas absorbés par les problèmes internes courants de votre organisation, ils sont fréquemment en mesure d'élaborer des solutions novatrices. Ces solutions ne sont pas nécessairement coûteuses ni complexes. Il arrive souvent que l'adoption d'une meilleure pratique ou d'un nouveau processus d'affaires ait des retombées considérables.

### Partagez les risques

Faire appel à un partenaire externe pour atténuer les risques vous amènera peut-être à modifier radicalement votre manière de mesurer l'efficacité.

- \_ Cessez de payer vos spécialistes externes sur la base des intrants (heures travaillées ou opérations traitées, par exemple). Ce type d'entente est une simple externalisation des tâches. Elle ne capitalise pas sur les capacités de votre partenaire car vous conservez toutes les responsabilités de gestion – et tous les risques.
- \_ Commencez à payer vos spécialistes externes sur la base des extrants : les gains qu'ils produisent. Selon ce type d'entente, le partenaire gère la fonction et la banque le tient responsable des résultats.

Ainsi, l'impartition sert de cadre à un partenariat avantageux de partage des risques.

### Conservez vos capitaux

Même pendant cette période difficile, votre banque peut entreprendre résolument la transformation des infrastructures qui freinent sa croissance. À cette fin, il faut que votre partenaire fournisseur devienne aussi pour vous une source potentielle de capitaux.

Par exemple, une banque qui souhaite transformer ses systèmes sans investir peut compter sur son partenaire pour mettre son projet « sur la voie express » en fournissant des capitaux selon des modalités attrayantes.

Les ententes liant la rémunération aux gains réalisés sont particulièrement populaires auprès des organisations qui recherchent une manière créative de conserver leur capital. Par exemple, quand la Virginie a voulu entreprendre des projets de grande envergure alors qu'elle ne disposait pas des fonds nécessaires, CGI a fourni un financement fondé sur des retombées futures garanties. CGI a ainsi permis à cet état américain d'améliorer ses services sans alourdir le fardeau fiscal ni engager un déficit.

### Quand les vents sont contraires... avancez!

Le transfert de savoir, le partage des risques et le financement sont trois éléments clés d'une stratégie réinventée d'approvisionnement. Une telle stratégie permet aux banques d'économiser et de reconstruire leurs capitaux tout en continuant à transformer leurs infrastructures.

Tandis que les autres banques ont jeté l'ancre et remisé leurs listes de choses à faire dans la cale, vous pouvez continuer à fendre les flots de l'innovation. Quand l'embellie arrivera, qui disposera, à votre avis, des technologies, des processus et des capitaux nécessaires pour accroître ses parts de marché?

### À PROPOS DE CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Depuis plus de 30 ans, nous sommes solidaires de nos clients et les aidons à relever les défis qu'ils rencontrent en leur offrant des services de qualité. Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI maintient une étroite proximité avec ses clients grâce à ses 25 000 professionnels travaillant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde.

Par leur entremise, nous fournissons à nos clients la combinaison de valeur et savoir-faire qui répond le mieux à leurs besoins en alliant judicieusement les partenariats à l'échelle locale et des options de prestation de services à l'échelle mondiale.

CGI estime qu'elle a réussi quand elle a aidé ses clients à obtenir des résultats et a surpassé leurs attentes.