

La voie à suivre pour surmonter la crise du crédit

Publié initialement dans (*Future Banking*), une publication de SPG Media Plc., novembre 2008

À PROPOS DE L'AUTEUR

Bob Landry, directeur de la stratégie du secteur Services bancaires et marchés financiers chez CGI, explique comment les institutions prêteuses peuvent maintenir leur élan dans un environnement turbulent.

RISQUES DE CRÉDIT

Dans un contexte de détérioration généralisée du marché résidentiel et hypothécaire américain, des pressions intenses s'exercent sur les consommateurs et les entreprises des États-Unis.

Dans le segment des particuliers, le nombre de prêts en défaut et de faillites atteint des sommets, mais les ramifications de la crise ne s'arrêtent pas là. Les tensions qui pèsent sur les marchés financiers créent de l'incertitude et forcent les consommateurs à faire des prouesses pour honorer leurs dettes ou à réduire l'utilisation qu'ils font du crédit. Par conséquent, les banques et les autres institutions financières voient leur croissance ralentir alors que leurs pertes sur prêts et marges de crédit augmentent.

Bien que l'Europe ait d'abord semblé épargnée, les derniers mois ont montré que l'effondrement du marché américain du crédit a aussi eu des effets importants outre-Atlantique. Les banques de détail européennes et américaines sont pareillement aux prises avec une hausse spectaculaire des prêts en souffrance et des radiations, un resserrement des politiques de crédit et une contraction de l'accès aux fonds.

Ce contexte économique oriente les choix que les banques doivent faire au quotidien et les force à modifier substantiellement leurs projets stratégiques. Compte tenu de la faiblesse actuelle des marchés, plusieurs institutions financières abandonnent les programmes coûteux de modification de leurs infrastructures et entreprennent plutôt des projets de moindre portée qui les exposent à moins de risques.

Même s'il est présentement tentant de prendre toutes les mesures susceptibles de vous procurer des gains immédiats, ne perdez pas de vue vos cibles stratégiques ultimes. Quelle que soit la situation de l'économie, vous devriez privilégier les initiatives ciblées qui vous font progresser et pavent la voie de votre réussite au cours des mois, années et décennies à venir.

Trouvez un vent favorable

Tous les secteurs d'activités se heurtent à des tempêtes cycliques. Rien ne vous oblige à vous immobiliser en pleine mer pour autant. Les bonnes idées peuvent surgir n'importe quand, pourvu que vous poursuiviez les stratégies qui vous rapprochent de votre destination.

Imaginons que votre entreprise est un voilier engagé dans une course. Le facteur déterminant de votre réussite serait votre « vitesse sur le cap » – c'est-à-dire la cadence à laquelle vous vous rapprochez de votre destination – et non la vitesse à laquelle votre bateau se déplace dans l'eau. Ces deux vitesses sont presque toujours différentes à cause des vents et des courants qui vous font dévier du trajet le plus direct.

Une entreprise doit tirer le meilleur profit possible de toutes ses ressources, tout comme un marin doit optimiser les vents, les courants et la force de son bateau pour rejoindre sa destination le plus rapidement possible. Il se peut que vous ne puissiez pas suivre une ligne parfaitement droite pour vous rendre à bon port, mais vous ne souhaitez certainement pas non plus vous laisser dériver.

Si un vent violent vous surprend, ne vous contentez pas de jeter l'ancre et de fermer les écouteilles. Pensez plutôt à ce que vous pouvez modifier pour reprendre la course – ou la transformation de votre entreprise, en d'autres termes. Le marin peut réduire la grand-voile pour ralentir le bateau et l'empêcher de gîter excessivement, ou louvoyer pour remonter au vent. En examinant vos façons de faire pour les rendre plus efficaces, vous pourriez découvrir de petites choses à peaufiner – et d'autres qui ont besoin d'un radoub complet.

Tout d'abord, faites l'inventaire des grandes idées et des innovations qui porteront votre entreprise vers le succès à long terme, par exemple : fournir un service à la clientèle de qualité; lancer des innovations comme les prix personnalisés et les offres groupées souples; doter l'entreprise d'une plate-forme d'exploitation agile en migrant vers une architecture orientée services (AOS).

Plusieurs banquiers constatent que pour instaurer un modèle d'entreprise centré sur les clients et améliorer le service à la clientèle, il leur faudra abattre les frontières entre les « solutions de premier ordre » qu'ils ont achetées, construites ou obtenues lors d'acquisitions. Le réseau souvent labyrinthique d'interfaces reliant ces solutions rend difficile, sinon impossible, de regrouper les données ou d'intégrer les processus d'une façon logique.

L'AOS est une approche de la prochaine génération qui subdivise les opérations complexes en fonctions d'affaires simples, modulaires, présentées sous la forme de services indépendants des applications d'affaires qui les utilisent. L'AOS procure un environnement technologique plus rationnel et transfère la gestion des applications d'affaires aux utilisateurs, qui sont dès lors en mesure de configurer, modifier et améliorer les offres commerciales sans dépendre de vastes projets de développement informatique. Cette façon modulaire de réaliser et d'intégrer les applications accroît la productivité et abrège les délais de mise en marché des nouvelles offres.

À court terme, recherchez les petits projets à faibles risques qui vous rapprocheront de votre vision. Quand le marché se redressera, il vous sera facile d'accélérer le rythme et d'accroître les risques.

Vous êtes à la barre, il vous revient de garder le cap. Bien que la conjoncture puisse vous dissuader de faire de gros investissements, vous pouvez prendre maintenant des décisions fondamentales afin d'optimiser vos ressources dans l'immédiat et de préparer votre entreprise pour l'avenir.

Évaluez votre situation

Dans le présent contexte de crise multidimensionnelle, il est indispensable de vous assurer que vos processus d'affaires sont aussi efficaces que possible, tout comme vos politiques de crédit et vos stratégies de gestion des risques. Ce contexte crée des complexités qui exigent des arbitrages entre la gestion et l'atténuation des risques. Pour prendre des décisions judicieuses, il faut comprendre ces arbitrages.

Pour commencer, réalisez une évaluation critique de l'ensemble de vos activités de gestion du crédit, pour faire le point et déterminer les améliorations à apporter. Si vous savez déjà qu'une dimension en particulier laisse à désirer, penchez-vous d'abord sur cette dimension.

Lors de l'évaluation, cherchez surtout à comprendre la situation actuelle de vos processus d'affaires et des technologies sous-jacentes afin de les harmoniser à une politique de crédit qui tient compte des réalités actuelles du marché. Une évaluation ciblée et pragmatique vous aidera à déterminer les meilleures pratiques et les tactiques à déployer pour renforcer des aspects précis de vos activités. Elle vous conduira à des recommandations concrètes pour régler des problèmes pratiques cuisants et améliorer vos résultats financiers.

Par exemple, un diagnostic des méthodes de recouvrement peut mener à des modifications des processus et des technologies qui diminueront les radiations de millions de dollars. L'expérience a prouvé que les petits changements procurent parfois des résultats étonnants.

Réexaminez aussi vos capacités d'analyse et intensifiez vos activités d'exploration de données, en utilisant par exemple la technique « champion et aspirants », afin de déterminer les combinaisons précises de critères décisionnels qui vous procurent les meilleurs rapports risque/rendement dans le marché actuel.

Entrenez une transformation organique

Le resserrement de l'économie ne devrait pas provoquer l'arrêt des projets de transformation. Les facteurs clés de succès n'ont pas changé : maintenir la croissance du portefeuille tout en maîtrisant les pertes. Et sur le plan du service, vous devez continuer à offrir à vos clients des produits supérieurs assortis d'un service personnalisé.

Même si le moment est mal choisi pour faire un pas de géant, ne sous-estimez pas les progrès que vous pouvez faire en procédant par petites étapes. Optez pour la transformation... avec un « t » minuscule.

D'ailleurs, vous pouvez être audacieux et ambitieux sans investir des sommes considérables. En entreprenant des projets ciblés dont la portée peut sembler restreinte, vous pouvez faire des gains d'efficacité en temps réel qui se traduiront directement par des économies et un renforcement de la gestion des risques. En vous appuyant sur cette fondation bien gérée, vous pourrez ajouter des projets plus importants quand des segments du marché rebondiront.

Il est crucial de privilégier les projets de transformation qui, en plus de régler des problèmes immédiats, s'harmonisent aux applications à long terme et contribuent directement à la réalisation de votre vision d'ensemble – tout spécialement s'il s'agit d'investissements technologiques. Ne gaspillez ni temps ni argent sur des remèdes à court terme. Trouvez des outils qui sont extensibles et que vous pourrez reconfigurer quand votre croissance reprendra.

Par exemple, votre cible à long terme pourrait être une infrastructure de crédit transformée qui sera centrée sur les clients et soutenue par une plate-forme informatique axée sur une architecture orientée services. Il se peut aussi qu'en raison de la crise actuelle, vos impératifs de conservation des capitaux vous empêchent de procéder à une transformation complète de votre technologie ou de vos processus. Au lieu de jeter l'ancre – c'est-à-dire de suspendre tout projet d'amélioration des systèmes ou des processus – choisissez un aspect très problématique de votre organisation de gestion du crédit et trouvez une solution ciblée. Afin d'assurer la viabilité à long terme de votre solution, dotez-la d'une architecture orientée services et veillez à y intégrer des fonctionnalités centrées sur les clients. Ainsi, elle pourra se greffer facilement à vos projets ultérieurs de transformation technologique et vous pourrez vous rapprocher graduellement de la situation désirée en investissant peu, en prenant peu de risques et en réalisant peut-être, chemin faisant, des gains substantiels.

Soyez à l'affût des grandes percées

Même quand l'économie va mal, restez à l'affût des grandes percées possibles. Lors de l'évaluation mentionnée plus tôt, vous pourriez découvrir que certains de vos systèmes ou processus frôlent la « frontière de l'efficacité ». Examinez-les afin de déterminer les modifications qui vous procureront les retombées les plus vastes. Cet exercice pourrait vous amener à migrer vers l'architecture orientée services, à mettre en place des systèmes en ligne, en temps réel, ou à utiliser plus efficacement les TI pour accroître votre part du portefeuille des clients en tablant sur les ventes croisées et sur les ventes de produits de catégories supérieures. Il pourrait aussi vous inciter à revoir vos stratégies d'approvisionnement ou à établir de nouveaux processus centrés sur les clients.

Même si vous entreprenez des projets de plus grande envergure, continuez à mettre l'accent sur les améliorations qui minimisent les risques et maximisent les gains. Chaque fois que vous franchissez un pas transformationnel vers l'efficacité, vous ouvrez la porte à de nouvelles manières d'optimiser les interactions entre les nouveaux systèmes et les processus.

Les petits pas franchis aujourd'hui mènent au succès à long terme

Votre manière de naviguer dans la tempête qui fait rage déterminera votre avantage concurrentiel futur. Assurez votre capacité d'adaptation aux marchés et votre croissance en concentrant vos énergies sur les pas stratégiques qui misent sur vos forces et augmentent l'efficacité de votre exploitation. Quand la relance se produira, vous serez dans le peloton de tête – et beaucoup plus près de votre destination à long terme.

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.