

# Création de valeur dans le secteur bancaire par la gestion déléguée des solutions de crédit



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
POURQUOI LA GESTION DÉLÉGUÉE?	3
POUR METTRE TOUTES LES CHANCES DE SON CÔTÉ	4
ÉTAPE 1 : CALCUL DES COÛTS	5
ÉTAPE 2 : CRÉATION D'UN CONSENSUS	5
ÉTAPE 3 : SÉLECTION DU PARTENAIRE APPROPRIÉ	5
ÉTAPE 4 : NÉGOCIATION DU CONTRAT	6
ÉTAPE 5 : GARANTIE D'UNE VALEUR CONSTANTE	6
CONCLUSION	7
À PROPOS DE CGI	7

## Introduction

Dans ce marché concurrentiel, la majorité des banques ont dû resserrer à peu près tous les coûts de leurs processus de crédit. Si cette situation vous interpelle, c'est que vous avez déjà optimisé les processus, amélioré les solutions et formalisé les procédures et que vous recherchez encore des façons de réduire les coûts. Que pouvez faire de plus? Peut-être que le maintien et le soutien de fonctions secondaires, comme les technologies de l'information (TI), ne correspondent plus à une utilisation optimale de vos ressources. Le temps est peut-être venu de demander au personnel interne des TI de se concentrer sur des projets plus stratégiques et de définir une stratégie d'affaires qui comprenne la gestion déléguée.

Une entente de gestion déléguée – qui peut être définie comme une entente de services associés à des évaluations de performance – n'est certainement pas un concept révolutionnaire pour le secteur bancaire. Depuis quelque temps, les institutions ont autorisé les fournisseurs externes à gérer des processus comme la compensation de chèques et les boîtes postales scellées. En revanche, les banques ont toujours gardé leurs solutions logicielles à l'interne, particulièrement celles qui comportent beaucoup de fonctions et de processus. Ces solutions sont perçues comme étant trop stratégiques, trop complexes ou trop essentielles à leur mission pour être confiées à une entreprise externe.

Toutefois, cette perception commence à changer pour différentes raisons. D'abord, la gestion déléguée ne suppose plus une simple relation contractuelle, mais un partenariat de collaboration avec des ententes permettant aux banques de conserver plus de contrôle et la prise de décisions. Ensuite, bien que les systèmes TI aient déjà assuré aux banques un avantage concurrentiel stratégique, cette façon de voir s'est modifiée au cours des dernières années. Les banques divisent désormais les systèmes en deux grandes catégories : les systèmes principaux, c'est-à-dire les systèmes qui sont directement liés à la stratégie commerciale de la banque, et les systèmes secondaires, ceux qui sont nécessaires mais qui offrent peu de valeur stratégique. Cette distinction est importante car elle permet aux banques de tirer le maximum de valeur de leurs ressources et de rechercher différents moyens d'y parvenir.

Ces récentes tendances ont amené les banques à reconnaître qu'avec un partenariat avec un fournisseur de services externes pour la maintenance et le soutien des applications, elles peuvent réduire les coûts, accroître la valeur opérationnelle et faire une percée stratégique dans un secteur de plus en plus concurrentiel.

## Pourquoi la gestion déléguée?

Au départ, la réduction des coûts constituait le principal avantage qui incitait les banques à impartir leurs applications de crédit. Ensuite, elles ont convenu que l'impartition maximisait le rendement et minimisait les coûts en simplifiant, normalisant, centralisant et automatisant le développement des applications et le soutien à l'aide de meilleures pratiques, de technologies évoluées et de techniciens expérimentés. Les entreprises de gestion déléguée, en offrant des services similaires à une grande variété de clients, peuvent également réaliser des économies d'échelle et en faire bénéficier les clients.

La réduction des coûts n'est toutefois pas ce qui motive le plus les banques à rechercher de l'aide à l'externe pour ces applications. L'impartition de la maintenance et du soutien des applications apparaît de plus en plus comme un outil stratégique procurant de la valeur et des améliorations à toutes les activités. D'autres avantages stratégiques attirent le secteur de la banque de détail vers l'impartition, notamment :

- **Concentration accrue sur les compétences essentielles.** L'impartition permet aux banques de se concentrer sur ce qu'elles font le mieux, tout en ayant accès à une expertise de classe mondiale sur les applications qu'elles ne pourraient pas attirer ou s'offrir autrement. L'entente permet également aux entreprises de gestion déléguée de faire ce qu'elles font le mieux : créer un code d'application et le modifier, s'assurer que les

prises à niveau des applications sont appliquées rapidement, recruter des employés combinant les aptitudes techniques et les connaissances de l'industrie, et les retenir. En mettant en place les meilleures pratiques dans les activités d'administration du crédit, la gestion déléguée garantit des niveaux de service améliorés, non seulement dans les performances des TI, mais dans toute l'organisation.

- **Réduction des risques.** Avec les ententes et les garanties de niveau de service, le fournisseur devient responsable de la qualité et du respect des délais, ce qui réduit les risques – comme la dégradation des applications, l'obsolescence de la technologie et des compétences, la perte d'employés clés et les retards de projets – qui autrefois étaient entièrement supportés par les banques.
- **Meilleure conformité à la réglementation.** Un fournisseur de services TI comprenant les aspects techniques et commerciaux de l'administration du crédit est également très au courant des exigences en matière de réglementation, notamment des règlements fédéraux et étatiques, provinciaux sur la protection des renseignements personnels, des pratiques de prêts équitables et des autres exigences gouvernementales importantes comme la loi Sarbanes-Oxley de 2002. Avec cette double expertise, les fournisseurs de services de gestion déléguée peuvent adapter les systèmes en continu pour répondre aux exigences réglementaires.
- **Commercialisation accélérée.** Comme le crédit est un facteur clé d'un portefeuille bancaire, il est essentiel de terminer rapidement les projets et les applications pour acquérir un avantage concurrentiel. Grâce à l'évolutivité des ressources, l'utilisation de la gestion déléguée permet aux banques de lancer plus de projets plus rapidement et de prioriser facilement les projets en réponse aux changements du marché.
- **Exactitude du calcul des coûts.** Avec la gestion déléguée, la direction sait exactement combien elle dépense en maintenance et en soutien des TI maintenant et dans l'avenir. La planification et la budgétisation à long terme deviennent ainsi plus faciles et plus exactes.
- **Amélioration des relations avec la clientèle.** L'impartition assure que les performances des applications sont maximales, en garantissant, par exemple, sur entente mutuelle, un pourcentage de « temps de disponibilité » du système. Cette assurance aide les banques à améliorer le service et les relations avec la clientèle et, par conséquent, à retenir les clients existants et à en attirer de nouveaux.
- **Hausse du chiffre d'affaires.** Des meilleures performances des systèmes découlent une qualité et un chiffre d'affaires supérieurs. Bien que le terme « qualité » semble nébuleux, ses avantages dans une solution de crédit offerte par la gestion déléguée peuvent se mesurer concrètement par des calculs quantitatifs, comme la diminution des créances en souffrance, l'augmentation de la productivité opérationnelle, l'accroissement du volume d'appels de recouvrement, les montants récupérés, le nombre de demandes de prêt, les coûts des demandes de prêt, l'augmentation des nouveaux clients, les coûts de l'acquisition de nouveaux clients et le taux de réduction de l'ensemble de la clientèle.

### Pour mettre toutes les chances de son côté

Malgré tous ses avantages, l'impartition peut s'avérer une entreprise complexe. Une entente de gestion déléguée vise généralement le long terme ou au moins trois ans. Pour atteindre des économies maximales, beaucoup de banques peuvent choisir de recevoir des services de différents emplacements, notamment de différents pays, sur le continent et occasionnellement à l'extérieur du continent. Par conséquent, un partenariat efficace suppose souvent une bonne gestion des différences sur le plan des attentes, des communications et de la culture.

La réussite de la transition à un fournisseur de services externe dans un secteur d'entreprise qui génère une part importante du chiffre d'affaires comme la maintenance des applications

d'administration du crédit est une décision qui nécessite une réflexion, une planification et une réalisation soignées. Pour récolter tous les avantages, les banques doivent tenir compte des étapes suivantes :

**Étape 1 : Calcul des coûts.** Beaucoup de cadres supérieurs du secteur bancaire se demandent si l'impartition générera des économies de bouts de chandelles. Selon Gartner, plus de 80 pour cent des entreprises fondent leurs décisions d'achat d'infrastructure sur une information financière inadéquate.

Une analyse approfondie permettrait de s'assurer que les coûts de l'impartition ne dépassent pas la valeur prévue. Quatre scénarios devraient être comparés : 1) le coût actuel d'administration de toutes les tâches liées à la maintenance et au soutien des applications; 2) le coût de transformation des fonctions internes pour assurer la conformité avec les meilleures normes, pratiques et technologies; 3) le coût associé à la non-atteinte des objectifs de l'entreprise à cause de l'utilisation non optimale des ressources bancaires; et 4) le coût d'impartition de la maintenance et du soutien des applications.

Les coûts internes de base comprennent les dépenses tangibles comme le salaire du personnel, les mises à niveau et la maintenance des infrastructures, ainsi que les dépenses intangibles comme les investissements consentis pour atteindre des niveaux prévus de qualité et de performance et les coûts cachés avantageux comme la réduction des risques, la diminution des temps d'arrêt et l'accroissement de la disponibilité.

Le calcul des coûts de base est souvent exécuté en utilisant un point unique dans le temps, comme le budget de l'année en cours, à partir duquel on effectue une projection constante pour estimer les coûts des années à venir. Toutefois, pour obtenir une image plus fidèle des coûts vraisemblables du statu quo, il faut analyser les tendances des données historiques sur une période de deux à quatre ans. Des facteurs comme le taux de croissance de la clientèle, le chiffre d'affaires et le personnel servent à créer une série de prévisions qui reflètent mieux les vraies possibilités de l'avenir.

L'estimation des coûts d'impartition pour les processus et niveaux de service spécifiques requis constitue le troisième paramètre. Cette estimation doit préciser clairement les éléments inclus et exclus afin d'éviter le risque de coûts cachés.

**Étape 2 : Création d'un consensus.** Obtenir l'assentiment de tous les niveaux bancaires visés est essentiel à la réussite de la stratégie des services gérés. La direction doit voir l'analyse coûts-avantages et comprendre que le choix d'un partenariat de gestion déléguée est une pratique de l'industrie et non une innovation. Au niveau opérationnel, les employés doivent comprendre que la gestion déléguée offre vraiment une forme de contrôle améliorée, les libérant des opérations quotidiennes de routine pour qu'ils puissent se concentrer sur des tâches qui produisent plus de résultats déterminants et qui contrôlent l'orientation stratégique des activités de crédit.

**Étape 3 : Sélection du partenaire approprié.** Bien qu'il y ait de nombreux fournisseurs de TI en mesure d'exécuter la maintenance et le soutien des applications pour les activités de crédit, leur expertise et leurs connaissances ainsi que leur approche de la gestion déléguée peuvent présenter des différences marquées. Les critères clés ci-après sont essentiels à la sélection des candidats :

- **Expérience et expertise.** Évaluez à fond les capacités d'un fournisseur de services à gérer efficacement vos actifs logiciels en posant les questions suivantes : Depuis combien de temps le fournisseur travaille-t-il dans l'industrie du crédit? Pour combien de clients du secteur bancaire ou de crédit a-t-il travaillé et pour combien travaille-t-il en ce moment? Quels types de services offre-t-il? Développe-t-il ses solutions de crédit à l'interne? Quel type de professionnels a-t-il dans son personnel? Quelles sont les exigences de formation?

- **Niveaux de service.** Le niveau de service est le critère le plus important dans le choix d'un fournisseur d'impartition potentiel. Voici les principales questions à poser : Le fournisseur offre-t-il des ententes de niveau de service explicites? Est-il prêt à accepter des mesures et des niveaux de performance plus élevés que la norme? Le fournisseur a-t-il un bon dossier de prestation de services conforme aux délais et aux budgets? Offre-t-il des processus souples de gestion du changement? Respecte-t-il des normes strictes d'assurance de la qualité et de développement d'applications comme la norme ISO 9001 et SEI-CMM niveau 5? Quel accès aurez-vous au personnel du centre de dépannage? Le fournisseur a-t-il mis en place des plans de continuité des affaires bien définis?
- **Infrastructure.** Une visite des lieux donne une bonne image de l'infrastructure physique et de l'expertise en gestion d'un fournisseur. Posez les questions pertinentes suivantes : Quel type de systèmes le fournisseur utilise-t-il? Ces systèmes sont-ils exclusifs ou dépendent-ils d'autres entreprises de technologie pour la maintenance et le soutien? À quelle fréquence le fournisseur met-il à niveau son infrastructure matérielle? Quels sont ses projets actuels et futurs d'investissement dans son infrastructure? Quels sont les plans anti-sinistre et les mesures de sécurité en place? Les gestionnaires d'impartition du fournisseur sont-ils là depuis longtemps et combien ont-ils d'années d'expérience? Le fournisseur a-t-il des locaux dans divers pays? Où sont situées ses installations sur le continent et outremer?
- **Santé financière.** Vérifiez les états financiers du fournisseur pour évaluer sa solvabilité au moins pour la durée du contrat. Le candidat idéal doit exercer ses activités depuis plus de 10 ans et avoir de bons résultats au chapitre de la rentabilité et de la croissance, des flux de trésorerie solides, d'importantes réserves de capital, un bas niveau d'endettement et une clientèle diversifiée.

**Étape 4 : Négociation du contrat.** Un bon contrat de gestion déléguée est le reflet de la concurrence dans tous les domaines, mais plus spécialement dans ceux liés à l'étendue des services, des performances et des prix. Le noyau de tout contrat est « l'énoncé des travaux » qui documente soigneusement les services qui seront fournis et les niveaux de service convenus. Pour s'assurer que les deux parties voient l'entente comme bénéfique à tous, les encouragements et les pénalités en matière de performance devraient être des composantes essentielles du contrat. L'entente devrait stipuler clairement les pénalités qui seront appliquées si le fournisseur ne répond pas aux exigences de niveau de service ainsi que les récompenses financières octroyées si les attentes sont dépassées.

Parmi les autres obligations contractuelles, il faut inclure les procédures de changement d'étendue des services; les définitions, les mesures et le prix des efforts d'amélioration continue; une clause de régie définissant les étapes à suivre en cas de litige; et enfin, une clause permettant à l'une ou à l'autre des parties de mettre fin au contrat si le pire scénario défini se produit.

**Étape 5 : Garantie d'une valeur constante.** Bien que le fournisseur de services de gestion déléguée soit responsable de fournir les services prévus dans le contrat, l'équipe de gestion de la banque doit maintenant superviser le travail accompli. La supervision et la communication continues sont essentielles à la réussite à long terme du partenariat.

S'ils consacrent le temps et les efforts nécessaires à leur relation, le fournisseur et la direction de la banque s'alignent sur une compréhension commune des objectifs d'affaires de la banque et des changements qui peuvent affecter les services et les niveaux de service. L'application de mesures contractuelles est la meilleure façon de garder la relation fructueuse. Des mesures quantitatives doivent être utilisées pour évaluer les performances, de même que des données qualitatives provenant des clients internes. Un moyen efficace de veiller à ce que les besoins et les préoccupations des deux parties soient pris en compte sans tarder est de nommer une personne ou un groupe pour toutes les interactions avec le fournisseur de gestion déléguée.

### Conclusion

Le signal de départ a été donné et la compétition est féroce. Les banques doivent offrir davantage de valeur à leurs clients tout en réduisant leurs coûts. Pour elles, l'impartition s'est révélée un outil stratégique précieux, plus particulièrement dans le domaine des solutions de crédit. En relayant la gestion de leurs solutions de crédit à des experts externes, les banques peuvent réaliser des économies tout en se concentrant davantage sur leurs principales activités, en créant de la valeur et en assurant leur survie. Le défi à relever est de repérer le meilleur partenaire possible et d'établir une relation durable et mutuellement profitable. En tenant compte des bons critères et en posant les bonnes questions, les banques peuvent former un partenariat de gestion déléguée qui leur dévoilera de nouvelles possibilités de réussites dans le secteur bancaire en mutation d'aujourd'hui.

### À propos de CGI

Depuis près de 30 ans, CGI aide les clients à exploiter les forces des TI pour optimiser leurs performances d'affaires et produire des résultats dictés par la valeur. Grâce à son expertise bancaire approfondie, CGI offre des solutions de gestion de crédit pour aider les banques et leurs services de crédit à automatiser et à rationaliser tout le cycle du crédit, à améliorer l'acquisition, la satisfaction et la fidélisation des clients, à réduire les arriérés et les radiations, à prévenir le vol d'identité et la fraude, à appuyer le lancement rapide de nouveaux produits multicanaux, à éliminer les systèmes et les processus redondants et à atteindre un coût total de propriété moins élevé. Pour en apprendre davantage sur nos services et nos solutions bancaires, visitez [www.cgi.com](http://www.cgi.com).