



Le guide d'optimisation des processus d'affaires

**Une approche par
étapes pour les
services financiers**

CGI

Table des matières

1 **Introduction**

Pour demeurer concurrentielles dans un marché en évolution rapide, les institutions de services financiers doivent continuellement améliorer leur façon de fonctionner et de servir leurs clients.

2 **Excellence opérationnelle guidée par notre approche et notre cadre d'accélération de l'optimisation des processus**

Une transformation significative exige des efforts ciblés à l'échelle de l'entreprise, qui concilient l'efficacité opérationnelle et une approche axée sur le client.

3 **Découverte collaborative**

Examiner, cartographier et comprendre les processus existants.

4 **Identification et idéation**

Déterminer les améliorations à apporter aux processus, en utilisant les données comme base et les objectifs d'affaires comme cadre directeur.

5 **Expérimentation rapide et ciblée**

La mise à l'essai et la validation sont essentielles avant d'apporter des changements aux processus.

6 **Optimisation et mise à l'échelle**

La phase d'optimisation met l'accent sur le peaufinage, l'amélioration et la mise à l'échelle des améliorations relevées pendant la phase d'expérimentation.

7 **Conclusion**

Passer à l'action avec CGI

Introduction



Les institutions de services financiers (ISF) du Canada ne demeurent pas immobiles. Face aux pressions économiques croissantes, beaucoup explorent de nouveaux territoires, poursuivent la croissance de la richesse, se tournent vers le marché commercial intermédiaire et même au-delà.

Mais la croissance à elle seule ne suffit pas. Pour réussir, les institutions de services financiers doivent gérer soigneusement leurs coûts, tout en faisant évoluer leur façon de fonctionner et de servir leurs clients afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Pour assurer une croissance rentable et améliorer l'expérience client, il faut davantage que des initiatives isolées. Dans de nombreuses organisations, ces priorités sont encore gérées en vase clos et traitées comme des objectifs distincts plutôt que comme des objectifs communs. En raison de cette déconnexion, il est plus difficile de repérer les bonnes occasions, d'harmoniser les ressources et d'obtenir des résultats uniformes.

Pour réaliser des progrès réels, il faut repenser la façon dont le travail est effectué à l'échelle de l'entreprise et optimiser les processus de bout en bout qui relient le guichet à l'arrière-guichet.

Les obstacles au progrès

De nombreux ISF ont investi dans l'optimisation des processus, souvent dirigés par des centres d'excellence. Ces efforts isolés ont apporté des avantages, mais il a été plus difficile d'obtenir des répercussions significatives à l'échelle de l'entreprise. L'absence de priorités communes entre les fonctions d'affaires, des opérations et de la technologie rend une transformation durable plus difficile à réaliser.

Parmi les principaux défis, on retrouve :

- La visibilité limitée entre les processus et les systèmes;
- Des flux de travaux existants qui ne reflètent plus le comportement des clients ni les besoins d'affaires;

- Des mandats de transformation confiés à des équipes qui n'ont ni les outils ni le soutien nécessaires pour agir efficacement;
- Des centres d'excellence qui fonctionnent en parallèle aux équipes de première ligne, ce qui rend plus difficile la mise en œuvre de changements à grande échelle.

Ces défis ne ralentissent pas seulement la transformation, ils limitent ses effets. Pour générer de la valeur réelle, les ISF doivent abandonner les initiatives déconnectées et adopter une approche mieux coordonnée à l'échelle de l'entreprise qui relie les coûts, les expériences et les activités de bout en bout.

L'importance de bien faire les choses

Lorsque l'expérience client et l'efficacité opérationnelle s'harmonisent, les répercussions vont bien au-delà des économies de coûts.

Une approche connectée, c'est-à-dire l'élaboration et l'intégration de parcours axés sur le client qui transcendent des services cloisonnés, procure un éventail d'avantages stratégiques et opérationnels :

Plus de temps pour ce qui compte

Une fois les tâches courantes rationalisées, les équipes peuvent se tourner vers des priorités stratégiques comme la planification, l'innovation et la fidélisation de la clientèle.

Meilleur contrôle des coûts

Les processus optimisés réduisent les retards, éliminent la redondance et renforcent la conformité.

Expériences client cohérentes

Les flux de travaux connectés éliminent les frictions et assurent l'uniformité de l'expérience client.

Des décisions plus rapides et des réactions plus adaptées

Un modèle organisationnel modernisé aide les ISF à s'adapter aux nouvelles technologies et réglementations, de même qu'aux nouvelles attentes des clients.

Il ne s'agit pas d'objectifs abstraits : il s'agit de résultats réels et réalisables pour les ISF qui adoptent des priorités claires, éliminent les cloisonnements et acquièrent une vision globale des activités de l'organisation.

Pour

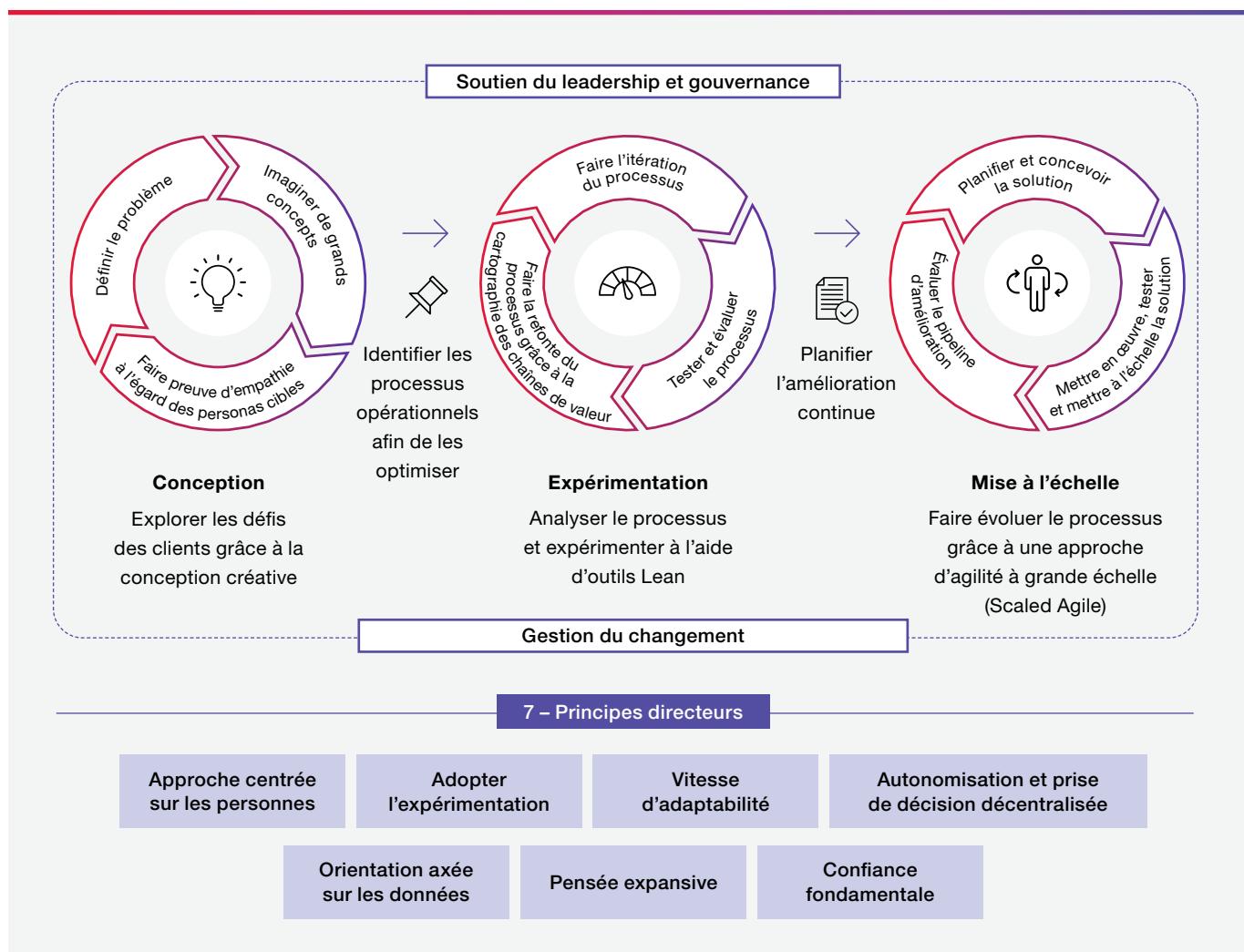
85%

des banques de détail, **l'accélération technologique et numérique** est la tendance la plus importante¹.

Excellence opérationnelle

Notre accélérateur d'optimisation des processus

Chez CGI, nous avons élaboré un cadre de gestion éprouvé qui répond exactement à cette exigence. Notre **accélérateur d'optimisation des processus** repose sur l'**approche conceptuelle** ainsi que sur les principes **Lean et Agile**. Il a été appliqué avec succès dans l'ensemble du secteur des services bancaires commerciaux, y compris dans le cadre de notre travail auprès d'une grande banque nord-américaine. Notre approche se distingue par son **état d'esprit axé sur le client**, son accent sur l'**expérimentation** et sa capacité à **mettre à l'échelle les améliorations de façon durable**.



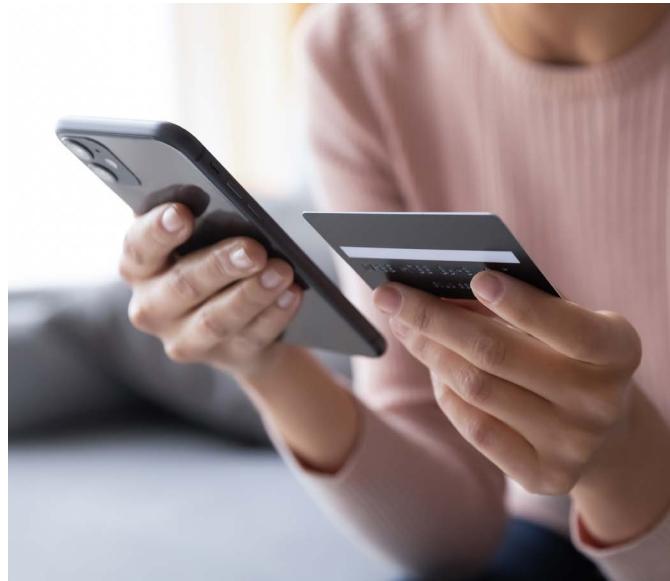
Approche clairement axée sur le client

Tout commence et se termine avec le client. Notre approche commence par une compréhension approfondie des besoins, des comportements et des sources d'irritation des utilisateurs finaux et de *personas* ciblées. Grâce à la recherche sur la clientèle, à l'analyse des parcours et à la segmentation, nous déterminons où les expériences échouent et où les attentes ne sont pas satisfaites. Ces renseignements sont ensuite reliés aux réalités opérationnelles et aident les équipes à se concentrer sur ce qui compte vraiment, qu'il s'agisse de réduire le coût des services, d'améliorer la satisfaction dans les segments de grande valeur ou d'accélérer le délai de rentabilité dans les parcours clés comme l'intégration ou les réclamations.

À partir de là, nous passons rapidement à l'action. Notre approche encourage l'**expérimentation rapide** pour relever et mettre en œuvre des améliorations à fort impact, souvent sans investissements technologiques à grande échelle. Il s'agit de changements pratiques, axés sur les personnes et les processus, qui apportent rapidement de la valeur et aident les organisations à créer un élan de confiance.

Mais nous ne nous arrêtons pas à des gains rapides. Notre cadre est conçu pour **évoluer**. Qu'il s'agisse d'élargir des microprojets pilotes à succès ou d'intégrer des solutions technologiques plus complexes, nous aidons les ISF à faire évoluer leurs processus au fil du temps. Cela permet de garantir que les améliorations sont non seulement durables, mais continues.

Une transformation significative ne se produit pas d'un seul coup. Elle exige des efforts ciblés à l'échelle de l'organisation, qui concilient l'efficacité opérationnelle et une approche axée sur le client.



Tout cela s'accompagne d'une couche essentielle de **leadership, de gouvernance et de gestion du changement**. Nous savons par expérience que ces éléments sont essentiels à la réussite.

Grâce à nos équipes certifiées, à notre méthodologie éprouvée et à notre expertise sectorielle approfondie, CGI est particulièrement bien placée pour aider les ISF canadiens à exploiter le plein potentiel de leurs activités en produisant un impact réel et mesurable là où cela compte le plus.

Découverte collaborative

Chaque transformation commence en choisissant un objectif et en mettant les choses au clair. Avant que les ISF puissent remanier les processus ou réinventer les expériences, ils doivent s'entendre sur ce qui compte le plus. Sans le sentiment d'avoir une priorité commune, les équipes risquent de poursuivre ce qui est visible plutôt que ce qui est important.

Les organisations doivent définir la réussite et déterminer ce qui les empêche de l'atteindre. Il peut s'agir de réduire le coût des services pour les principaux produits, d'améliorer la satisfaction dans les segments de grande valeur ou d'accélérer le délai de rentabilité dans les parcours critiques comme l'intégration ou la tenue des comptes.

Approfondir le sujet

Pour progresser, il faut d'abord recueillir les bonnes données :



La recherche sur la clientèle et la segmentation de celle-ci permet de cerner les besoins non comblés, les points de dépôt et les lacunes en matière d'expérience.



Des ateliers d'harmonisation stratégique réunissent des dirigeants des fonctions d'affaires, des opérations et de la technologie.



L'analyse des données opérationnelles combinée à la recherche sur la clientèle permet de révéler les indicateurs précoce de l'inefficacité, du risque ou de la fragmentation.

Ces perspectives aident à définir les expériences et les processus où le changement aura le plus grand impact. Cela signifie souvent que des fonctions ou des flux de travaux de cartographie de densité sont nécessaires pour découvrir où il existe des cloisonnements et où la coordination est rompue.

L'objectif n'est pas de documenter chaque processus étape par étape. Il s'agit de mieux concentrer nos efforts de cartographie et de refonte, de sorte qu'ils soient ciblés, pertinents et fondés sur des besoins d'affaires réels.



Identification et idéation

Une fois les priorités en place, la prochaine étape consiste à déterminer où le changement apportera le plus de valeur. Il s'agit d'examiner l'expérience client de bout en bout et de déterminer les sources d'irritations à travers les points de contact essentiels comme l'intégration, la tenue des comptes ou le traitement des réclamations.

Une fois relevées, ces sources d'irritation sont reliées aux processus opérationnels et aux transferts internes. À ce stade, la collaboration entre les équipes des fonctions d'affaires, des opérations et de la technologie devient essentielle. Pour mieux comprendre les causes fondamentales des frictions, il faut une compréhension commune de l'expérience client et des inefficacités que connaissent les processus de soutien.

Approfondir le sujet

La transformation commence par une cartographie minutieuse du parcours client afin d'isoler les moments importants, c'est-à-dire les moments où les frictions atteignent leur sommet et où des améliorations ciblées peuvent offrir les meilleurs résultats en matière d'expérience et de performance.

Ces perspectives sont ensuite mises en correspondance avec les flux de travaux opérationnels qui les sous-tendent, ce qui expose des retards, des incohérences ou des responsabilités floues. Les ateliers interfonctionnels structurés créent un espace réservé à l'harmonisation, ce qui permet aux équipes de collaborer, d'établir les priorités et de définir ce à quoi ressemble le succès.

Après avoir mis en lumière les occasions les plus intéressantes, les processus actuels sont cartographiés plus en détail. Ainsi, les efforts de conception et d'optimisation sont ciblés là où ils peuvent être les plus avantageux.

Dans cette approche, la gestion du changement est intégrée dès le départ. Une communication claire, un leadership visible et des récits de réussite éprouvés



contribuent à créer rapidement un élan et un climat de confiance. Les équipes changent non seulement leur façon de travailler, mais aussi leur approche.

Malgré une numérisation accrue, seulement 35 % des banques de services aux entreprises affirment que leurs modèles d'affaires sont réellement agiles³. Ce pourcentage souligne la valeur de l'idéation interfonctionnelle, non seulement pour concevoir de meilleurs processus, mais aussi pour favoriser l'adaptabilité en vue d'un changement à long terme.

Le saviez-vous?

**Seulement
35%**

des banques de services aux entreprises ont une **stratégie globale en matière de données** pour l'ensemble de l'organisation (une hausse de 13 % d'une année à l'autre)³.

Récit d'une réussite de CGI :

Réduction de moitié du délai d'intégration des cartes de crédit

Afin de rationaliser son processus d'intégration des cartes de crédit commerciales, une banque nord-américaine de premier plan s'est associée à CGI pour rationaliser ses activités et améliorer l'expérience employé et client. L'expérience était incohérente et inefficace, marquée par de multiples transferts, des interruptions de communication, des documents client manquants ou périmés et de longues approbations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

L'objectif était de réduire le délai d'intégration et les taux d'erreur en simplifiant la collecte des documents, en améliorant la coordination interne et en normalisant le traitement de la lutte contre le blanchiment d'argent.

Approche

En partenariat avec CGI, la banque a remanié l'ensemble du processus d'intégration. Le processus remanié est axé sur les éléments suivants :

- 1 Normaliser les procédures d'examen de la lutte contre le blanchiment d'argent pour réduire les délais d'exécution.
- 2 Regrouper les tâches de documentation au sein d'une équipe centralisée de spécialistes des documents.
- 3 Réduire les transferts en rationalisant les rôles et en améliorant la coordination entre les équipes.
- 4 Améliorer la collecte de données en intensifiant la recherche interne et la visibilité du système.
- 5 Personnaliser le soutien aux clients pendant les étapes de la documentation et de la configuration.

Ces changements ont été mis en œuvre et validés au moyen d'un nouveau flux de processus qui comprenait des points de contrôle ciblés pour la validation des documents, le remplissage des formulaires client et l'approbation des systèmes.

Résultats

Le remaniement a entraîné des améliorations mesurables sur le plan de la rapidité, de l'exactitude et de l'expérience client :



Le délai total d'intégration a été réduit d'environ 50 %, passant de 12-16 jours à 5,9 jours ².



Le délai d'exécution de la lutte contre le blanchiment d'argent est passé de 3-4 jours à 1,15 jour ².



Le délai de mise en œuvre a été amélioré pour atteindre 2,47 jours ².



Le délai normalisé de réponse à la clientèle est de 2 jours ².



Le nombre d'erreurs a été réduit dans la documentation et la soumission ².



La satisfaction de la clientèle a été améliorée grâce à un traitement plus rapide et à une réduction du nombre de demandes répétées ².



L'amélioration de l'efficacité des processus a permis de réaliser des ventes annuelles supplémentaires de 500 000 \$ CA ².

Expérimentation rapide et ciblée

Une fois que les priorités sont claires et que les possibilités à forte incidence ont été déterminées, la prochaine étape consiste à mettre à l'essai et à valider le changement. L'expérimentation offre aux ISF un moyen structuré et à faible risque d'évaluer ce qui fonctionne avant de mettre à l'échelle les solutions dans l'ensemble de l'organisation.

Dans un secteur où la stabilité est essentielle, cette approche crée la marge de manœuvre dont les équipes ont besoin pour faire évoluer leur façon de fonctionner sans introduire de risques inutiles.



Approfondir le sujet

La mise à l'essai commence par la définition d'une version minimale viable du processus, ancrée dans le parcours client et associée aux principaux flux de travaux opérationnels. Il n'est pas simplement question de mettre à l'essai une solution unique. Les équipes comparent l'état actuel à un état futur clairement défini axé sur le client et utilisent des projets pilotes à petite échelle pour peaufiner la voie à suivre.

Chaque microprojet pilote est guidé par une hypothèse claire et des objectifs ciblés. Des indicateurs visant les activités et la clientèle sont définis dès le départ pour mesurer ce qui compte, qu'il s'agisse d'améliorations à l'expérience, de gains d'efficacité ou de réduction des risques. Un plan d'amélioration structuré aide à orienter le travail, souvent au moyen de microprojets pilotes, de validations de concept ou de prototypes préliminaires, chacun conçu pour dégager les apprentissages et préciser l'orientation avant la mise à l'échelle.

Ce processus est itératif par conception. Les boucles de rétroaction sont centrées sur le client, ce qui nécessite l'emploi de nouvelles méthodes de travail : se rapprocher du client au cours d'expériences est bien différent de l'indice de recommandation client traditionnel. En cours de route, les équipes responsables de la sécurité et de la conformité valident chaque changement pour s'assurer qu'il est prêt à être déployé à plus grande échelle.

La gestion du changement joue un rôle central. La communication précoce et le soutien d'un leadership visible aident les équipes à se familiariser avec l'itération. L'échec n'est pas traité comme un revers : il incarne une nouvelle façon d'aborder le travail. Le rythme des projets pilotes est intentionnel, du microprojet au projet à grande échelle, ce qui permet aux équipes de s'adapter, de prendre leur élan et d'aller de l'avant avec confiance.

De nombreux FSI utilisent également cette étape pour explorer l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) de façon plus mesurée.

À l'heure actuelle,

35%

des banques de détail¹ et

24%

des banques de services aux entreprises³ ont mis en œuvre l'IA traditionnelle ou sont sur le point de le faire. L'IA générative progresse encore plus rapidement, puisque

83% to 86%

³
des banques explorent activement son potentiel.¹

Optimisation

À eux seuls, les gains à court terme n'ont pas d'incidence durable. Pour maintenir leur élan et accroître la valeur, les ISF doivent peaufiner, mettre à l'échelle et intégrer les améliorations apportées pendant la phase d'expérimentation. L'optimisation transforme les progrès initiaux en avantages à long terme : elle est fondée sur les données, la gouvernance et l'accent continu placé sur l'obtention de résultats pour les clients.

Approfondir le sujet

Le processus commence par examiner ce qui a fonctionné pendant la mise à l'essai et déterminer les améliorations qui peuvent être renforcées ou mises à l'échelle. Le succès est mesuré au moyen d'indicateurs visant les activités et la clientèle, ce qui permet de s'assurer que chaque ajustement crée de la valeur à l'échelle de l'entreprise.

Les équipes rationalisent ensuite les flux de travaux, définissent les rôles plus clairement et minimisent les variations en partageant activement les meilleures pratiques entre les fonctions et en appliquant des méthodes éprouvées. La technologie joue un rôle clé, que ce soit par l'automatisation, l'IA ou des plateformes intégrées, mais seulement lorsqu'elle soutient un modèle d'état futur clairement défini. Les outils devraient simplifier les choses, pas les compliquer.

L'optimisation n'est pas l'étape finale. C'est un engagement continu.

À mesure que les processus s'améliorent, les capacités sont libérées et peuvent être affectées à des tâches de plus grande valeur comme l'innovation, la fidélisation de la clientèle ou la planification stratégique. L'apprentissage par les pairs, l'encadrement des processus et une solide boucle de rétroaction contribuent à intégrer ces pratiques et à bâtir une culture d'amélioration continue.



L'optimisation renforce également la résilience. Des processus bien optimisés sont plus faciles à mettre à l'échelle, à adapter et à faire évoluer. Les organisations qui traitent l'optimisation comme une discipline sont celles qui sont les mieux placées pour croître et s'adapter au fil du temps. L'appétit pour l'investissement à long terme est clair. Près de la moitié des banques de détail prévoient maintenir ou augmenter leurs budgets de dépenses d'exploitation et de dépenses d'investissement au cours de l'année à venir¹, ce qui témoigne d'un effort continu de transformation à grande échelle et de modernisation des capacités principales.

Pour

80%

des banques de services aux entreprises, la transformation numérique a une grande incidence sur leur modèle d'affaires³.

Récit d'une réussite de CGI :

Réduction du temps d'intégration à 24 heures – et génération de 135 M\$ en dépôts

La complexité croissante et les retards dans son processus d'ouverture de compte de certificat de dépôt commercial (CD) ont incité une grande banque nord-américaine à repenser son approche. À la suite d'un changement consécutif à l'intégration, les délais ont considérablement augmenté en raison de multiples transferts, de la capacité de vente limitée, de l'utilisation incohérente des formulaires et des erreurs causées par des flux de travaux manuels et fragmentés.

L'objectif était de rationaliser le processus d'ouverture de compte de certificat de dépôt commercial, de réduire les délais d'exécution et de permettre aux équipes de première ligne de se concentrer sur le travail à valeur ajoutée tout en préservant la conformité des processus et l'intégrité des audits.

Approche

CGI s'est associée à la banque pour restructurer l'expérience d'ouverture de compte de certificat de dépôt commercial. Cette restructuration consistait en ce qui suit :

- 1 Regrouper les tâches au sein d'une seule équipe administrative.
- 2 Normaliser les formulaires et éliminer les signatures manuscrites grâce à la prise en charge numérique (PowerApps).
- 3 Réduire les transferts en harmonisant les équipes autour d'un modèle de réservation centralisé.
- 4 Utiliser l'automatisation (RPA) pour améliorer la rapidité et la précision;
- 5 Lancer un projet pilote avec l'équipe des marchés intermédiaires émergents pour valider et peaufiner les changements.

Une méthodologie Agile a été utilisée pour tenir compte des commentaires des parties prenantes, harmoniser les liens de dépendance et reformuler en fonction des commentaires. Une fois validé, le nouveau processus est devenu le plan directeur de l'intégration libre-service dans l'ensemble des marchés.

Résultats



Le délai d'exécution est passé de 4 jours ouvrables à environ 24 heures².



Les transferts ont été réduits à un seul point de contact, ce qui procure une expérience haut de gamme².



Le processus est normalisé et mis à l'échelle grâce à une approche Agile.



La capacité de vente a augmenté, ce qui a permis d'amasser 135 M\$ en dépôts dès le premier mois².



La banque est en mesure d'élargir son centre d'intégration dans les marchés restants.

Passer à l'action avec CGI

Une transformation significative ne se produit pas d'un seul coup. Il faut de la clarté, de la coordination et de la discipline pour continuer à avancer lorsque les priorités changent ou que la complexité s'installe. Les institutions financières qui réussissent sont celles qui harmonisent l'expérience client avec la performance opérationnelle – et qui considèrent le changement comme un parcours continu.

CGI aide les ISF à passer de la stratégie à l'exécution grâce à la structure, au soutien et à l'expertise nécessaires pour générer des retombées durables. Nous collaborons avec les clients à toutes les étapes de la transformation, de l'harmonisation stratégique à la cartographie de l'expérience client en passant par l'expérimentation, l'optimisation et la gouvernance à long terme.

Notre approche repose sur une connaissance approfondie du secteur et une prestation de services pratique. Nous aidons les équipes à moderniser leurs activités essentielles, à adopter l'IA et l'automatisation de façon responsable et à jeter les bases opérationnelles nécessaires à la mise à l'échelle, à l'adaptation et à la croissance.

Que l'objectif soit d'améliorer l'efficacité, d'élever l'expérience client ou de créer de la valeur à l'échelle de l'entreprise, CGI met à profit l'expérience, les outils et les partenariats pour y parvenir.

Prêt à améliorer l'expérience client et à atteindre vos objectifs d'optimisation?

Parlez à nos experts dès aujourd'hui.

Nidhi Laroiya



Directrice, conseil en management, stratégie et changement

Nidhi se passionne pour la mise en œuvre de stratégies d'entreprise qui favorisent l'innovation au Canada. Dans son rôle actuel de directrice, services-conseils, elle se concentre sur le numérique, la conception et l'innovation. Elle dirige des équipes multidisciplinaires et des initiatives stratégiques qui favorisent la transformation numérique dans tous les secteurs d'activité.

Praveen Zala



Directeur, conseil en management

Praveen est un directeur, services-conseils, hautement qualifié qui compte plus de 20 ans d'expérience dans le secteur des TI. Son expertise couvre la gestion de projets et de programmes, l'architecture de solutions et les services de conseil en management. À titre de responsable du pilier Optimisation de la valeur au sein du groupe de services de conseil en management et en stratégie TI de CGI, il se spécialise dans l'évaluation des feuilles de route actuelles et futures et dans la réalisation d'initiatives de transformation stratégique.

Pour en savoir plus :

Explorez les services de conseil en management de CGI pour voir comment nous aidons les ISF à formuler des idées audacieuses et à agir avec pragmatisme. Découvrez comment nos équipes orientent les stratégies de transformation et offrent un soutien à chaque étape du processus.

Sources

¹CGI, *Voice of Our Clients–Retail banking*, 2024.

²Selon les données internes de CGI.

³CGI, *La voix de nos clients – Banques de services aux entreprises et de transactions*, 2024.



À propos de CGI

Allier savoir et faire

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services de conseil en technologie de l'information (TI) et en management au monde.

Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements. À partir de centaines de bureaux à l'échelle mondiale, nous offrons des services de conseil complets, adaptables et durables en TI et en management. Ces services s'appuient sur des analyses mondiales et sont mis en œuvre à l'échelle locale.

cgi.com

CGI