

# PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CHEZ HSBC HONG KONG



MESURER – COMPRENDRE – ANTICIPER



## SYNTHÈSE

Multiplécité des canaux d'interaction, spécialisation des marchés, fusions et acquisitions très médiatisées, exigences de conformité plus nombreuses, hausse des coûts d'exploitation ; le climat économique actuel amène les établissements bancaires à évoluer dans un environnement où les risques et la complexité augmentent sans cesse. Il est essentiel d'améliorer la qualité de service mais non au détriment de la rentabilité. Quand HSBC Hong Kong a dû choisir une technologie pour répondre de façon adaptée à ces besoins stratégiques et améliorer sa performance, elle s'est tournée vers Cognos.

La Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited est une filiale à 100 % de HSBC Holdings plc, la maison mère du groupe HSBC. Ce dernier, qui compte au nombre des plus grands établissements bancaires et financiers du monde, possède près de 10 000 agences dans 76 pays et territoires et dessert plus de 125 millions de clients, dont quelque 35 millions d'adeptes de la banque en ligne. Établie à Hong Kong et à Shanghai en 1865, la Hongkong and Shanghai Banking Corporation a donné naissance au groupe HSBC. C'est le joyau du groupe dans la région Asie-Pacifique et la plus grande banque immatriculée à Hong Kong.

HSBC se définit comme gérant ses affaires de manière responsable et sensée dans l'optique d'une réussite pérenne, en amenant ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs, les communautés et les autres parties prenantes clés à travailler ensemble. Dans le cadre de cet engagement, HSBC a toujours fait appel à des technologies de pointe. Le Groupe a recourt largement aux technologies avancées puisqu'il consacre 5 milliards de dollars par an. Ses sites Web ont accueilli 1,8 milliard de visiteurs au premier trimestre 2006.

Cette étude de cas met l'accent sur la façon dont HSBC Hong Kong a exploité la solution de pilotage de la performance de Cognos pour :

- Unifier les systèmes et les processus et disposer d'une vue complète de l'activité et des résultats des ventes,
- Disposer d'une agilité de reporting sans précédent,
- Relier les utilisateurs au sein d'un système décisionnel en boucle fermée qui met en évidence les difficultés et les opportunités, contribue à identifier les actions à mener et mesure les résultats,
- Créer des plans d'intéressement plus efficaces,
- Simplifier la mise en conformité et la gestion des risques.

Résultat : le délai de reporting de HSBC Hong Kong est passé de sept semaines à sept secondes, soit un gain de 90 équivalents temps plein, des postes occupés jusqu'ici par des collaborateurs qui se consacraient uniquement à la saisie manuelle et à la consolidation des données. L'entreprise peut, désormais, consulter l'activité et les résultats des ventes de manière plus efficace, gérer la rémunération fixe et variable de ses salariés avec plus de précision et traiter automatiquement les questions associées liées à la mise en conformité et au risque.

## UN CONTEXTE QUI APPELAIT LE CHANGEMENT

HSBC Hong Kong a commencé à s'intéresser sérieusement à la Business Intelligence il y a sept ans environ, mais essentiellement du point de vue de la gestion de la relation client (CRM). À l'époque, il lui était apparu évident qu'elle devait mieux comprendre ses clients et s'adapter à un marché de plus en plus concurrentiel. Elle voulait également disposer de meilleures données sur le crédit, pour améliorer la notation et la présélection des clients notamment. Son service informatique avait créé d'imposants entrepôts de données et s'était attaché à développer son expertise de la CRM et du risque.

Ces systèmes renforçaient les compétences de la banque en matière de marketing et de gestion du risque de crédit mais les données qu'ils collectaient n'offraient pas une visibilité suffisante de la gestion des produits, des canaux de commercialisation et des performances des ventes pour l'ensemble des agences de HSBC de la région. Ils ne permettaient pas non plus de fédérer les données pour créer une vision globale d'autres canaux comme les systèmes bancaires en ligne et par téléphone.

« Le développement de notre avantage concurrentiel en matière de ventes ou de notre politique d'intéressement supposait d'accélérer considérablement l'accès aux données », explique David Campbell, responsable décisionnel appliquée aux services financiers pour les particuliers dans la région Asie- Pacifique. « Les données étaient là mais il fallait pouvoir les extraire et les exploiter correctement. Avec les systèmes existants, nous pouvions produire des rapports trois semaines environ après la clôture mensuelle : quiconque avait besoin d'informations sur des événements survenus début janvier, par exemple, ne les obtenait que la troisième semaine de février. »

Pour l'analyse approfondie du marketing et du risque de crédit, qui nécessite une vision à plus long terme, ce délai d'attente était acceptable. Mais pour développer l'autonomie et la capacité d'initiative des responsables des ventes et des agences, HSBC devait leur fournir les outils nécessaires à un reporting efficace et une analyse rapide et précise. « Il fallait leur donner une visibilité sur les événements du jour, pas sur ceux d'il y a sept semaines », poursuit David Campbell. « C'est à ce moment là que nous avons commencé à nous intéresser aux solutions de Business Intelligence de Cognos. »


## TROUVER LE BON FOURNISSEUR

HSBC a évalué les principaux éditeurs et contacté Cognos et un autre fournisseur dont elle utilisait déjà à petite échelle des logiciels. Mais cette présence ne devait pas influencer sur le choix de la solution de BI qu'elle déploierait plus largement. « Sur le plan technique, les deux produits se valaient presque », explique David Campbell. « Nous les avons également soumis au verdict de nos utilisateurs qui, au terme de leur évaluation, ont presque tous plébiscité Cognos pour sa facilité d'utilisation. Mais ce n'est pas la principale raison qui a motivé notre choix. »

« Chez HSBC, nous privilégions les partenariats, avec nos collaborateurs, nos clients et nos fournisseurs. Si nous avons choisi Cognos, c'est avant tout pour le support dont nous avons bénéficié pendant le processus de sélection, qui surclassait très nettement celui de l'autre éditeur de solutions de BI. J'ai rencontré l'équipe Cognos un vendredi et le lundi suivant, elle m'a fait une démo présentant son offre. L'absence presque totale de support et de réactivité de l'autre prestataire augurait mal du traitement qui nous serait réservé après la signature du contrat. »

À l'instar de la plupart des établissements financiers, HSBC disposait de systèmes hétérogènes, conséquence à la fois des différentes acquisitions d'entreprises et de la croissance organique de la société. HSBC avait besoin d'une solution capable de prendre en charge sa forte activité à Hong Kong mais qui soit aussi compatible avec les systèmes des entreprises rachetées et des plus petites agences comme au Vietnam ou en Thaïlande. Les essais et les tests de





performance initiaux ont montré que Cognos s'intégrerait de façon transparente aux systèmes IBM déjà en place, aux solutions implantées de longue date, à la plate-forme de CRM et aux autres systèmes de l'entreprise.

### **MISE EN ŒUVRE**

En septembre 2006, HSBC a mis la solution Cognos en service dans le cadre d'un ambitieux projet qui a mobilisé tous les employés du réseau d'agences de Hong Kong, soit 4 500 personnes. « Nous étions un peu inquiets des conséquences lorsque 4 500 personnes solliciteraient le réseau en même temps mais les consultants de Cognos nous ont épaulés du début jusqu'à la fin », se souvient David Campbell. « Ils ont identifié et soutenu le processus de développement et de déploiement de bout en bout. Le jour de la mise en service, nous avons constaté un léger ralentissement à 10 heures du matin mais tout est rentré dans l'ordre après quelques minutes et le système a très vite fonctionné de manière optimale. »

« Depuis cette date, nous introduisons une amélioration majeure chaque trimestre », poursuit M. Campbell. « Nous venons de passer à la quatrième version et c'est la quatrième fois que tout se déroule dans le respect des délais et des budgets prévus, pour un résultat qui dépasse nos attentes et nos objectifs. Les collaborateurs et les meilleures pratiques prodigués par Cognos y sont pour beaucoup. »

### **PREMIERS RÉSULTATS**

« Les utilisateurs adorent le nouveau système », précise David Campbell. « Tout le monde avait l'habitude de travailler sur des données vieilles de sept semaines. Personne ne savait à combien s'élèveraient les primes. Dès que nous sommes passés à Cognos, nous avons pu disposer instantanément des résultats des ventes et d'informations sur les primes de la veille. »

Les équipes de responsables d'agences ont enregistré des gains de productivité substantiels. Avant, une trentaine d'employés consacraient 60 à 90 % de leur temps à la compilation de données. Ces tâches n'ont plus lieu d'être aujourd'hui et le personnel de back office peut se concentrer sur sa véritable mission, à savoir appuyer les équipes du front office pour assurer un service client de qualité et réaliser de bons chiffres de ventes.

### **IMPACT SUR L'ENTREPRISE**

« Globalement, nous estimons économiser chaque année 90 équivalents temps plein », précise David Campbell. « En fait, le projet de Business Intelligence sera amorti en un an. Un tel retour sur investissement est étonnant, et ce n'est qu'un début ! L'impact de Cognos se fait aussi sentir dans des domaines où il est moins facile à l'impact financier et humain. »

### **GÉRER LES CANAUX DE COMMERCIALISATION, LES CLIENTS ET LA RENTABILITÉ**

Avant, le reporting quotidien, hebdomadaire et mensuel au niveau des agences reposait sur les feuilles de calcul. Les collaborateurs des agences passaient énormément de temps à collecter l'information à la saisir dans MS Excel. Ils étaient incroyablement efficaces mais le vrai problème se posait quand HSBC essayait d'agréger ces informations à un niveau de management précis. Obtenir un total général s'avérait très compliqué car chaque agence appliquait ses propres définitions et processus. L'exactitude n'était pas toujours au rendez-vous car absence de référentiel commun.

De plus, parce que les activités étaient documentées principalement dans MS Excel, HSBC n'avait pas de vision globale de ses résultats. Il était possible de connaître la performance d'une agence, au prix d'un investissement

‘Temps’ considérable, mais il n’y avait pas d’intégration entre les divers canaux utilisés par les clients. HSBC voulait une plate-forme qui prendrait en considération les informations sur les agences mais aussi les opérations bancaires sur Internet, en libre-service, par téléphone, etc. Connaître la performance de chaque canal, des clients les plus actifs et des revenus réellement générés par les agences et non sept semaines plus tard mais en temps réel, est aujourd’hui devenu pour le secteur bancaire un impératif à la croissance. D’un mot : HSBC souhaitait disposer d’une vision globale à 360 ° quel que soit le système d’information utilisé.

Avec Cognos, inutile de compiler manuellement les informations. Il suffit aux responsables d’agences de se connecter au système pour consulter les informations dont ils ont besoin et répondre aux questions fondamentales qu’ils se posent :

- Sommes-nous efficaces en matière de vente ?
- Où en sommes-nous concernant les recommandations client ?
- Est-ce que nous orientons bien les clients vers les personnes et les produits qui conviennent ?
- Quel est notre performance en tant qu’équipe ?
- Quels étaient les produits et les services les plus populaires auprès des clients hier, la semaine dernière et le mois dernier ?

L’impact de Cognos sur les cadres dirigeants a été tout aussi important. Désormais, ceux-ci reçoivent quotidiennement des rapports rendant compte de l’activité de la veille dans les agences. Ils peuvent repérer les tendances, identifier les aspects à améliorer et agir pour corriger les écarts. A ces rapports, s’ajoutent des synthèses hebdomadaires et mensuelles disponibles le jour qui suit la clôture mensuelle.

Cette nouvelle visibilité a conduit HSBC à ouvrir une agence à Hong Kong le dimanche, une vraie révolution dans cette ville. HSBC voulait mesurer l’impact de cette décision immédiatement, et non dans sept semaines (...).

« L’ouverture dominicale est antérieure de quelques semaines au lancement de notre nouveau système », précise David Campbell. « Au départ, nous n’avions pas de données objectives en matière de résultats. Puis nous sommes passés au nouveau système. Immédiatement, nous avons eu accès aux résultats de l’ouverture du dimanche. Nous pouvions, donc, explorer les données et consulter le niveau de la demande, le type de clients fréquentant les agences et ce qui les intéressait, qu’il s’agisse d’opportunités d’investissement, d’assurance, de prêts immobiliers, etc. Cela nous a permis de décider immédiatement de la dotation en effectif, de la viabilité de l’ouverture d’autres agences le dimanche, des produits et services dont il faudrait augmenter la disponibilité ou qu’il faudrait commercialiser plus efficacement auprès des clients. »

« Comme toutes les entreprises ayant une vaste clientèle, HSBC accorde beaucoup d’importance à la façon dont le processus de vente est géré, de la génération initiale de prospects à la conclusion d’une affaire, en passant par les diverses phases du processus de vente.

Grâce à Cognos, nous disposons désormais d’une excellente visibilité sur ce processus, ce qui permet aux équipes de vente de piloter et d’améliorer leur performance, et aux dirigeants de chercher des améliorations stratégiques à long terme pour peaufiner la gestion des ventes. Cognos a apporté un autre avantage inattendu en contribuant à identifier et résoudre les problèmes de qualité des données. Ainsi, il arrive qu’un employé fasse des erreurs lors de la mise à jour de notre système de gestion des activités, erreurs qui par le passé n’auraient jamais été détectées. Avec la vitesse et l’efficacité de Cognos, les anomalies sur les données—trop de zéros ou pas assez—peuvent être repérées et corrigées en 30 secondes. Nous pouvons également nous assurer que nos équipes de ventes mettent à jour leurs dossiers en temps utile et, au besoin, leur rappeler gentiment de le faire. »





## DE MEILLEURS PROCESSUS DE RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

Autre avantage, non négligeable pour une banque : pouvoir lier rémunération, collaborateurs et performance. Divers plans de rémunération coexistaient chez HSBC. Les collaborateurs utilisaient leurs propres systèmes locaux, dont le tableur, pour le suivi des ventes, et il n'était pas facile d'avoir une visibilité en temps réel sur la performance commerciale et le calcul des commissions. Les responsables et les utilisateurs devaient se connecter à divers systèmes en ligne afin de collecter des informations. Le reporting sur les commissions était source de confusion, car long et imprécis. Un impact direct sur la masse salariale et les différentes provisions à mettre en œuvre.

« Avant la mise sur pied du programme, la banque comptait une vingtaine de plans différents », explique David Campbell. « Certains reposaient sur des mesures manuelles et d'autres sur des données extraites trois semaines après la clôture mensuelle. Malheureusement, les résultats étaient, souvent, très contradictoires. Une semaine, nous félicitons un employé pour une vente fantastique, et nous découvrons des semaines plus tard lors du traitement de la vente qu'elle n'avait rien d'exceptionnel ou qu'elle ne serait pas conclue. »

Avant de mettre en œuvre la solution Cognos, la direction d'HSBC Hong Kong appliquait une pratique d'excellence qui impliquait de vérifier rigoureusement les divers rôles dans l'agence pour identifier les mesures réellement importantes. Elle savait que les meilleures récompenses étaient étroitement alignées sur ce qu'il était possible de contrôler. Elle analysait les qualifications professionnelles exigées des chargés d'accueil, des commerciaux et des responsables d'agences et se concentrait sur les attributions fondamentales de ces rôles.

Par exemple, certains plans de rémunération récompensaient les chargés d'accueil en fonction du niveau de vente, ce qui n'était pas compatible avec les attributions de ces personnels, à savoir fournir un service rapide et efficace aux clients et non pas les obliger à faire la queue derrière une personne occupée à acheter des SICAV. La vente n'est pas du ressort des chargés d'accueil qui en outre ne sont pas formés pour identifier le produit qui convient le mieux à chaque client. Les plans de rémunération doivent tenir compte des compétences essentielles de ces salariés, à savoir travailler vite et recommander des clients aux commerciaux.

Fortes des nouvelles informations plus détaillées dont elle dispose sur les rôles, HSBC Hong Kong s'est appuyée sur Cognos pour mettre en œuvre un nouveau plan de rémunération qui tient compte des mesures de performance essentielles pour chaque rôle dans une agence. Les rémunérations seront désormais versées chaque trimestre, et parce que la saisie et l'agrégation des données sont rapides, les primes sont basées sur des chiffres fiables et des ventes finalisées.

Grâce à Cognos et à une structure de rémunération revitalisée, les utilisateurs peuvent désormais se connecter rapidement et facilement au système, prendre connaissance de leurs commissions et mettre les chiffres à jour quotidiennement. Avec Cognos, chacun est sur un même pied d'égalité et les primes sont attribuées de façon claire.

## UNE MISE EN CONFORMITÉ EFFICACE

HSBC s'appuie de plus en plus sur Cognos pour gérer la mise en conformité, notamment pour l'application de la loi Sarbanes-Oxley qui régit la gestion des changements en termes d'impact financier. « En utilisant des processus manuels pour nos plans d'intéressement, nous ne respectons pas la loi Sarbanes-Oxley », explique David Campbell. « Nous avons remédié à cela avec Cognos. De plus, nous pouvons interagir avec des fournisseurs qui respectent cette loi et nous en servir comme de moteurs de calcul pour le paiement des commissions. »

« Avec Cognos, inutile de consacrer beaucoup de temps à définir des processus pour notre système d'intéressement », poursuit David Campbell. « Tant que nous utilisons ce processus et ce système, nous sommes sûrs d'être en conformité avec la loi. »



## ET DEMAIN...

HSBC a des projets ambitieux pour la phase suivante d'implémentation de la BI. « Nous avons élaboré des plans de croissance audacieux dans 18 autres pays de la région Asie-Pacifique », confie David Campbell. « Ces pays ont besoin des mêmes données et de la même visibilité que celles dont nous disposons ici. Nous envisageons également d'élargir l'utilisation de Cognos pour les ventes et le marketing et de relier au système nos équipes en charge des produits et des canaux de commercialisation. » Une autre des priorités absolues consiste à étudier comment IBM Cognos Go! Mobile peut fournir des rapports plus complets aux cadres et aux commerciaux de HSBC via leur Blackberry.

## SYNTHÈSE

Chaque jour, les établissements financiers doivent gérer de sérieuses difficultés liées au respect des réglementations, à la perte de clientèle, à la contraction des marges bénéficiaires et à une concurrence toujours plus vive. Les fluctuations des taux d'intérêt entraînent celles des revenus, ce qui oblige les banques à surveiller davantage leurs coûts pour préserver leurs marges. Grâce à Cognos, HSBC Hong Kong a pu relever ces défis en créant une plate-forme qui lui a permis :

- d'exploiter pleinement ses données existantes pour identifier la performance du personnel, la gestion des risques, les résultats des agences, la valeur des clients, les plans d'intéressement, etc., et générer des rapports à partir de ces données,
- de remplacer les systèmes à base de feuilles de calcul peu pratiques par des logiciels souples et connectés qui apportent des réponses en quelques secondes et non au bout de plusieurs semaines,
- de gagner en efficacité en disposant rapidement d'une vue d'ensemble combinant les relations, les connexions, l'orientation et les détails nécessaires pour prendre des décisions avisées et améliorer la performance d'exploitation,
- de réduire le risque en reliant les données stockées dans des systèmes hétérogènes pour disposer d'une vue des résultats claire et globale associée à une vision consolidée du risque,
- de répondre à des contraintes de conformité très variées à partir d'une source centrale et cohérente.

HSBC est devenu un expert du pilotage de la performance. « En un an, nous avons accompli des prodiges », reprend David Campbell. « Pour le reporting, nous n'attendons plus que sept secondes au lieu de sept semaines auparavant. L'élimination de la saisie des données représente un gain de 90 équivalents temps plein. Tous les services (finance, RH, ventes...) s'appuient sur les mêmes informations et nous pouvons continuer à prendre des décisions avisées pour nos clients. »

« Cognos nous a accompagnés à chaque étape et a su nous conseiller judicieusement et gagner notre confiance », poursuit David Campbell. « Cette société a toujours dépassé nos attentes, les logiciels ont toujours été mis en œuvre en respectant les délais et les budgets impartis, la performance et le retour sur investissement sont exceptionnels. Et ce qui compte plus que tout, c'est le support dont nous avons bénéficié. Nous recherchions le bon logiciel et les bonnes personnes, et avec Cognos nous avons trouvé les deux. »



## A PROPOS DE COGNOS, AN IBM COMPANY

Cognos, une société du Groupe IBM, est le leader mondial des solutions de Business Intelligence et de Gestion de la Performance. Elle édite des logiciels de Business Intelligence et de planification stratégique et des services pour aider les entreprises à planifier, comprendre et gérer leur performance opérationnelle et financière. IBM a fait l'acquisition de Cognos en janvier 2008\*.

Plus de 1 000 établissements proposant des services financiers font appel aux logiciels de gestion de la performance de Cognos pour améliorer et piloter leur performance. Neuf des dix plus grandes banques européennes et les dix premières banques des États-Unis ont plébiscité Cognos. Quatre des cinq premières compagnies d'assurance du monde ont choisi Cognos pour répondre à leurs besoins de gestion de la performance.

Pour plus d'information, visitez :

[www.cognos.com/fr/solutions/banques](http://www.cognos.com/fr/solutions/banques)

*\* À la suite de cette acquisition, les noms des logiciels et services sont désormais précédés de la marque IBM.*