

Pilotage de la performance bancaire

Trois méthodes pour permettre aux banques de se doter d'avantages concurrentiels et mieux piloter leur performance.

Table des matières

- 4 Qu'est-ce que le pilotage de la performance bancaire ?**
- 8 Le résultat : une vision à 360 degrés de la performance client reposant sur des faits et des chiffres tangibles**
Pour un processus décisionnel non influencé par l'émotionnel
- 11 Le résultat : une plus grande efficacité opérationnelle**
- 16 Le résultat : une gestion globale des risques**
- 21 Résumé**

Résumé

Restriction de l'accès au crédit. Baisse de la demande et volatilité des clients (churn). Pression sur les objectifs et la rentabilité. Volatilité des devises. Il ne fait aucun doute que les conditions économiques actuelles ont confronté les banques à un tout nouvel éventail de défis, compromettant au passage les marges brutes d'autofinancement, compliquant la gestion des risques et de la conformité, et provoquant un déclin des ventes, des chiffres d'affaires et des bénéfices. Pour de nombreuses banques, ces indicateurs négatifs sont un signe qui les pousse à adopter une attitude de repli frileux. Elles sont souvent tentées de continuer à appliquer les recettes qui fonctionnaient par le passé, dans l'espoir de les voir conserver leur efficacité à l'avenir. Le présent document décrit trois méthodes essentielles qui permettent aux banques de ne pas se contenter de survivre en période de turbulences économiques, mais d'aller de l'avant et de prendre ainsi un avantage concurrentiel sur leurs confrères.

Présentation

L'expérience comme l'histoire nous montrent toutes deux que céder à la tentation du repli sur soi-même peut être une erreur fatale. La preuve ? Dans un rapport récent, McKinsey & Company s'est penché sur la récession de 2000-2001 afin de voir quelles étaient les entreprises qui avaient su mettre à profit le ralentissement économique pour gagner du terrain sur la concurrence. La conclusion est la suivante : " près de 40 % des principales entreprises du secteur industriel américain ont connu une chute de leur premier quartile dans leurs secteurs d'activité au cours de la récession de 2000-2001, et un tiers des grandes banques américaines a connu le même sort. " ⁱ

Si vous ne souhaitez pas finir catalogué dans ce genre de statistiques, votre entreprise doit impérativement avoir accès aux données critiques sur les performances de son activité, de son marché et de ses concurrents dans le difficile contexte économique d'aujourd'hui. A cette fin, il est indispensable de disposer d'une solution de pilotage de la performance.

John Hagerty, Vice-Président et chercheur chez AMR Research, valide cette idée. " Une entreprise qui connaît parfaitement ses opérations et ses clients dispose d'un avantage sur celles qui n'ont que de vagues connaissances. Cela est particulièrement vrai dans les périodes où les indicateurs tendent à inciter à freiner les investissements technologiques. " ⁱⁱ

Garder une longueur d'avance n'est pas chose aisée pour les banques. Une multitude de systèmes, de divisions et de régions déversent chaque jour un très grand nombre de données. Quant aux départements informatiques, ils ont la difficile tâche de fournir des solutions offrant productivité et agilité face aux exigences du marché et des consommateurs mais aussi des besoins internes des opérationnels chaque jour plus nombreux et plus exigeants. Des processus manuels, des inefficacités et une incapacité à imputer les responsabilités viennent couronner le tout.

La solution IBM Cognos Performance Management aide votre entreprise à relever le défi, en la dotant d'une meilleure connaissance de son activité métier, et de fonctions de planification et de pilotage de la performance. Pour obtenir de tels résultats, la solution va chercher les données des systèmes opérationnels et financiers et les transforme en informations utiles et pertinentes. Elle vous permet de comprendre ce qui se cache derrière les enjeux, les tendances et les opportunités critiques. Vous bénéficiez d'une vue précise de l'activité, à même de permettre les prévisions, sur laquelle vous pouvez bâtir votre planification et stratégie. Chacun partage une seule version de la vérité et collabore, sur des bases solides, à l'alignement de la stratégie dans toute l'entreprise.

Grâce au pilotage de la performance bancaire, vous vous dotez d'une vue complète et cohérente de tous les principaux moteurs de l'activité et de la rentabilité. Avec IBM Cognos Software, vous pouvez effectuer les opérations suivantes :

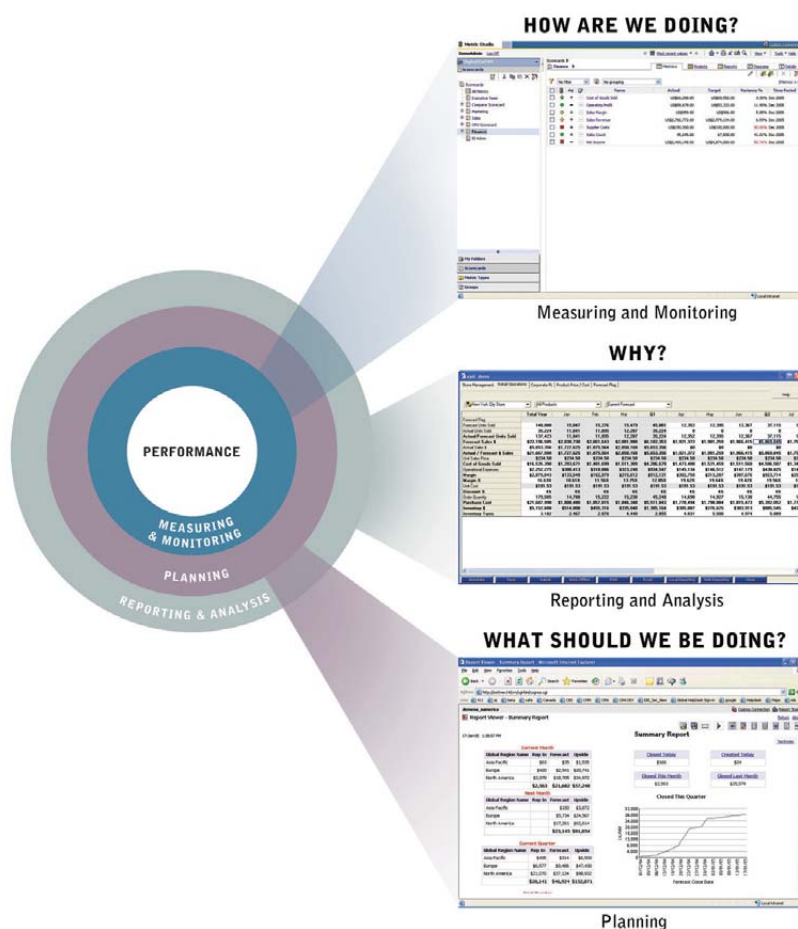
- Suivre et surveiller les ventes, les marges et les performances opérationnelles.
- Analyser les résultats et identifier les tendances (canaux, succursales, produits, données démographiques, comportements des clients).
- Modéliser l'impact des décisions métier.
- Ajuster rapidement les plans afin de mettre en place une croissance profitable.

Ce livre blanc explore les applications pratiques du pilotage de la performance dans le secteur bancaire. Il explique en particulier comment le Performance Management vous aide à améliorer la rentabilité des clients et à mieux les satisfaire, à bâtir un système de prévisions financières en tenant compte des risques et opportunités et à mettre en œuvre une plus grande efficacité opérationnelle. En dernier lieu, il étudie le cas de trois banques qui, avec IBM Cognos Software, ont mis en œuvre des solutions intelligentes qui leur permettent d'appréhender très vite les situations, d'obtenir un retour sur investissements réel et les gains rapides dont ils ont besoin pour défendre leur compétitivité.

Qu'est-ce que le pilotage de la performance bancaire ?

Pour garder une longueur d'avance sur un marché concurrentiel, il est impératif de savoir déceler les tendances et de prendre rapidement des décisions bien informées. Grâce au Performance Management, les banques ont accès à des informations fiables et rapides qui améliorent le processus décisionnel. Il s'agit notamment de répondre aux trois questions fondamentales préalables à toute prise de décision :

- **Où en sommes-nous ?** – C'est une lecture des indicateurs clés de votre activité.
- **Pourquoi ?** – C'est la capacité à explorer plus en profondeur les enjeux actuels pour comprendre d'où viennent les résultats.
- **Que devrions-nous faire ?** – C'est la capacité à définir des plans, allouer des ressources, les surveiller et vous adapter.



IBM Cognos Software propose une plateforme d'entreprise unique destinée au pilotage de la performance bancaire. Il intègre et exploite vos données opérationnelles et financières et vous permet d'utiliser les fonctionnalités suivantes pour répondre aux questions fondamentales :

Tableaux de bord et Scorecards

IBM Cognos Software communique votre stratégie et vos objectifs par le biais de Scorecards et de tableaux de bord. Il répond à la question "Où en sommes-nous ?" en fournissant aux utilisateurs les informations dont ils ont besoin pour maîtriser leurs performances : une bonne visibilité de la stratégie, une compréhension claire du rôle qu'ils jouent dans la réalisation de cette stratégie, et les métriques qui leur garantissent la réussite.

En synchronisant les objectifs avec les indicateurs clés de performance, vous vous donnez le moyen de répondre à tout moment à la question-clé : progressons-nous dans les domaines où nous devons le faire ?

Les Scorecards et les tableaux de bord IBM Cognos vous permettent d'effectuer les tâches suivantes :

- Surveiller les performances des ventes et de la marge par canal, division, région, succursale, ligne de produits, typologie client etc.
- Mesurer les résultats par rapport aux objectifs et initiatives stratégiques de l'entreprise.
- Effectuer le suivi des objectifs financiers en termes de croissance, de rentabilité, des grandes dépenses contrôlables et du retour sur les actifs nets.
- Mesurer l'efficacité du marketing et des ventes.
- Consolider les risques (risques de crédit, risques opérationnels, risques par marché et par pays), la rentabilité des clients et les données opérationnelles provenant de nombreux silos, de secteurs d'activité différents, de toutes les régions géographiques et à l'échelon de toute l'entreprise pour fournir des Scorecards et des tableaux de bord d'entreprise.

Reporting et analyse

Consolider les énormes volumes des données amassés par votre entreprise est un défi majeur. Il se révèle particulièrement ardu du fait qu'une multitude d'outils est par ailleurs utilisée pour l'analyse et le reporting de ces données, avec pour conséquence l'émergence de nouveaux îlots d'information.

Les fonctions de reporting et d'analyse IBM Cognos consolident vos données critiques, et les transforment en informations et en rapports pertinents utilisables par tous. Vous pouvez rapidement déceler les tendances et explorer en aval les données afin de déterminer les causes sous-jacentes et les problèmes. La fonction de reporting, souple et conviviale, permet à chaque utilisateur de recevoir les bonnes informations de la bonne façon, dans tous les départements, services, fonctions et rôles.

À l'aide d'une plateforme d'aide à la décision unique et standardisée, vous pouvez évaluer avec exactitude les raisons qui se cachent derrière les opérations et les performances. Vous disposez du contexte indispensable à la prise de décisions.

Les fonctions de reporting et d'analyse IBM Cognos vous permettent d'effectuer les tâches suivantes :

- Identifier, signaler et analyser les coûts commerciaux, les performances des salariés, la gestion des risques et de la conformité, la rentabilité des succursales, les performances des prêts et la rentabilité des clients, pour ne citer que quelques exemples.
- Analyser les ventes pour comprendre la demande, optimiser les effectifs et améliorer le marketing et les opportunités de ventes croisées.
- Comprendre les tendances des consommateurs et du marché, et réagir vite pour fournir aux clients une expérience bancaire plus efficace.

Budgétisation et planification

De nombreuses banques continuent d'utiliser un tableur comme principal outil de planification, de simulation et d'élaboration budgétaire. Mais les tableurs donnent naissance à des îlots de données financières et de planification, dans lesquels les collaborateurs travaillent indépendamment les uns des autres. Ce qui est nécessaire, c'est une solution capable de remplacer un processus fragmenté par une planification continue et collaborative, capable de gérer vos moteurs d'activité métier et de donner une vue actualisée des performances. IBM Cognos 8 Planning vous permet de partir sur des bases solides d'amélioration des performances, en connectant votre stratégie aux plans, aux cibles et aux objectifs opérationnels.

IBM Cognos 8 Planning répond à la question " que devrions-nous faire ", en vous permettant de définir des initiatives stratégiques et de les convertir en plans et budgets bien réels pour toute l'entreprise, depuis son siège administratif central jusqu'aux succursales, depuis le marketing jusqu'aux centres de distribution. Vous pouvez élaborer des plans afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle, et les réajuster facilement lorsque les conditions se modifient.

IBM Cognos 8 Planning vous permet d'effectuer les tâches suivantes :

- Créer un centre de coûts de grande portée et des plans concernant les effectifs, les prévisions et les budgets dans toute l'entreprise.
- Créer des plans opérationnels pour les succursales, les canaux, le marketing, etc.
- Mettre en place un consensus et consolider les plans opérationnels descendants et ascendants avec les plans financiers.
- Améliorer l'imputation des responsabilités dans toute l'entreprise, grâce à un processus de planification faisant participer un maximum d'intervenants.
- Effectuer des mises à jour rapides des prévisions, afin de répondre aux modifications des influences du marché, aux nouvelles initiatives et aux facteurs concurrentiels.
- Gérer et consolider les plans via un flux de travaux intégré.
- Gérer de nombreuses normes de reporting et de consolidation (par exemple IAS, accord de Bâle II, norme américaine GAAP), les procédures d'élimination et de rapprochement inter-entreprises, la conversion multi-devises, les calculs de propriété complexes, et les règles de consolidation financière.

A l'aide de plans intégrés, de fonctions de reporting et d'analyse pour l'aide à la décision, et de métriques des performances, vous avez entre les mains les outils qui vous permettent d'améliorer sensiblement votre compréhension de l'entreprise. Vous vous dotez en outre de la capacité à prendre des décisions rapides et bien informées qui améliorent les opérations, augmentent les ventes et stimulent une croissance rentable.

Le résultat : une vision à 360 degrés de la performance client reposant sur des faits et des chiffres tangibles

Il suffit d'interroger la plupart des responsables financiers sur leurs principales stratégies de croissance, et ils vous répondront tous peu ou prou la même chose : augmenter la part de portefeuille, améliorer le taux de satisfaction et de fidélisation des clients, trouver des solutions plus rentables pour servir le marché des consommateurs grand public, connaître les besoins du client afin que l'établissement puisse offrir le bon produit au bon moment. Ces réponses tiennent compte du fait que la base de clientèle est désormais mieux informée et plus que jamais sensible aux tarifs, et aussi beaucoup moins fidèle.

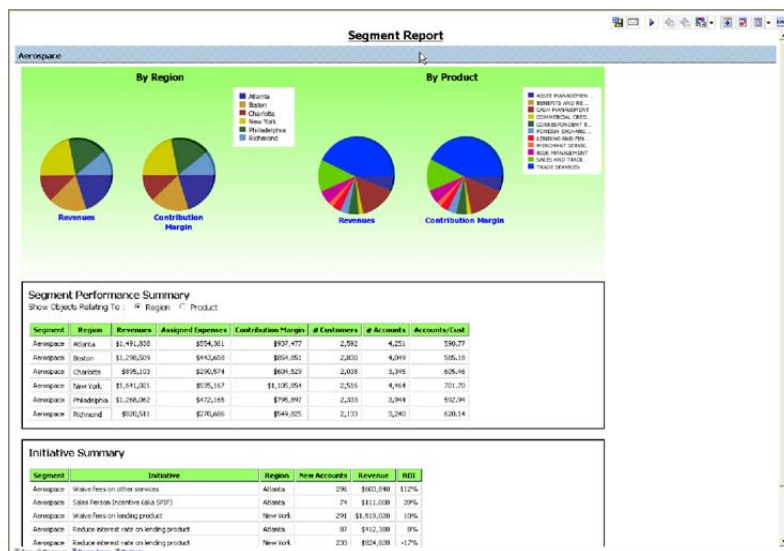
Elaborer une stratégie davantage centrée sur le client implique de disposer de données sur le segment de clientèle ou sur les clients individuels, d'exploiter ces données pour comprendre les comportements et la rentabilité des clients ou groupes de clients, puis de mettre au point des stratégies ou plans garants de réussite.

Les outils qui permettent d'exécuter ces tâches existent depuis des années, mais dans la plupart des cas, ces technologies sont passées à côté de l'enjeu essentiel. Les données résident sur des systèmes disparates et les solutions de rentabilité des clients sont relativement isolées du processus de planification financière. Les solutions de gestion de la relation client (CRM) ont des coûts rédhibitoires et ont rarement tenu leurs promesses, tandis que la planification et le suivi des initiatives ne sont venus qu'après coup. Par conséquent, de nombreux établissements bancaires n'ont pas réussi à atteindre leurs objectifs de croissance et de rentabilité.

Pour un processus décisionnel non influencé par l'émotionnel

Avec IBM Cognos, une banque peut consolider ses données client, comprendre les segments de clientèle et les clients pris individuellement, et définir et surveiller les objectifs spécifiques visant à améliorer la rentabilité des segments :

- Le reporting sur un segment client, l'analyse, les Scorecards et les tableaux de bord permettent de visualiser en un seul coup d'œil les performances des clients individuels et des segments, en fonction de mesures telles que la rentabilité des clients, la valeur de durée de vie des clients, le degré de risque et les produits les plus susceptibles d'être achetés. Une banque peut aussi identifier les clients et segments client que ses produits ou ses initiatives de services doivent cibler, en fonction des performances des initiatives ultérieures.
- La planification des initiatives vous permet d'effectuer des analyses de simulation et de programmer des initiatives marketing par produit au sein des segments clients.
- Le calcul et les prévisions des pertes et profits d'un segment client sont générés dynamiquement à partir des informations sur le chiffre d'affaires, les bilans et les coûts, afin de fournir des informations sur la rentabilité d'un segment client.
- L'évaluation des coûts et la gestion, déterminées par les activités, se fondent sur des données précises, grâce à une intégration à la solution Profit Analyzer CI d'Acorn Systems, un autre fournisseur de solutions d'évaluation des coûts, ou aux systèmes existants de la banque.



IBM Cognos permet aux banques d'accéder à des volumes énormes de données clients et de créer de vraies données d'aide décisionnelle sur les comportements, les flux de revenus et la rentabilité, classifiés par client ou groupes de clients. Il permet aux gestionnaires de segment d'effectuer un reporting et une analyse jusqu'au niveau du client ou du foyer, afin de créer des calculs de pertes et profits par région et par produit au sein d'un segment. Les banques peuvent en outre planifier plus efficacement les ventes et les initiatives de marketing, et surveiller la réussite des plans et des initiatives, afin de réinjecter l'information ainsi obtenue dans le processus. Il se crée ainsi un cycle en boucle fermée d'amélioration continue des performances.

Témoignage : National Commercial Bank (NCB)

Plus connue sous son nom de marque, Bank Al Ahli, avec un siège social implanté à Jeddah, en Arabie saoudite, la NCB est la plus grande banque du Moyen-Orient. Avec 1,7 million de clients, 260 agences réparties dans toute l'Arabie saoudite fin 2006, et \$4 milliards de capital en mars 2007, la NCB s'efforce de devenir un groupe de services financiers de premier ordre dans la région Moyen Orient/Afrique du Nord. Au cours des dernières années, la NCB a opté pour une culture des solutions d'aide à la décision (BI) en déployant une solution d'entreprise IBM Cognos qui devait lui permettre de mieux exploiter sa collection de données.

Aujourd'hui, après avoir implémenté un système Cognos de pilotage de la performance, la NCB a fait l'état des lieux :

- Amélioration de ses bénéfices grâce à sa capacité à identifier les bonnes opportunités et à y réagir en conséquence.
- Analyse et classification de sa base de clientèle en segments plus petits et plus faciles à gérer.
- Analyse plus exacte de la rentabilité des clients.
- Réduction du risque de crédit, par le biais d'une consolidation et d'une surveillance du risque crédit des clients et d'une amélioration continue des politiques de crédit, garantissant la mise en place de techniques efficaces d'atténuation du risque de crédit.
- Réduction draconienne des durées de reporting qui passent de trois semaines à deux heures seulement.
- Réduction des erreurs opérationnelles, avec à la clé des économies de plusieurs millions de riyals saoudiens, et amélioration des processus opérationnels, permettant une rationalisation économique des processus.

IBM Cognos permet aux gestionnaires de relations de maîtriser toutes les exigences en reporting en rapport avec les portefeuilles de leurs clients. Dans le cas de clients à haute valeur nette, le gestionnaire peut consulter les actifs du client d'un seul coup d'œil, et exploiter ces informations pour lui proposer d'intégrer de nouveaux produits à son portefeuille, les demander auprès du service de Gestion des produits, surveiller la durée du cycle de livraison du produit et offrir un service plus rapide aux clients.

En outre, l'analyse des données transactionnelles via la solution Cognos 8 BI a permis à la stratégie de canaux de distribution alternatifs de la NCB de servir ses clients via des canaux de distribution ne relevant pas des succursales, pour un coût avantageux. Grâce à la solution Cognos et à une meilleure compréhension des facteurs de rentabilité des clients, les gestionnaires de la relation client offrent des prestations de meilleure qualité à leurs clients et donnent la priorité aux canaux et produits les plus avantageux.

“ Les analystes ont l'information sur toute la succursale à portée de la main, ” explique Mohammed Siddiq, directeur du service MIS central de la NCB. “ Finie, l'époque où ils devaient attendre une semaine que les données soient téléchargées dans Excel puis reformatées manuellement. Tout est disponible immédiatement, tout est automatisé, tout est en ligne – qu'il s'agisse des performances d'une succursale, en termes de temps d'attente du client ou d'accès à un service, ou des résultats obtenus par un gestionnaire de relation avec ses portefeuilles clients, englobant la totalité des produits, des segments client et des canaux. ”

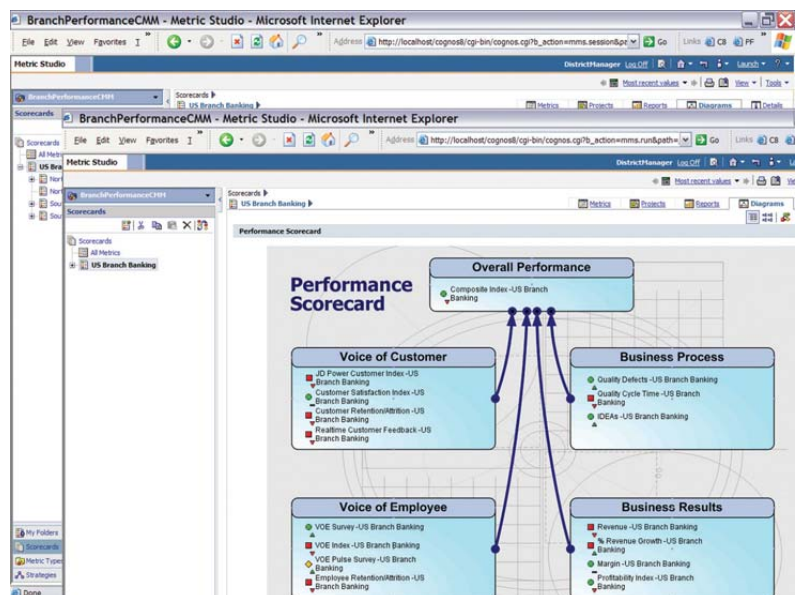
Le résultat : une plus grande efficacité opérationnelle

Malgré la tendance au repli dans les périodes de turbulence économique, les entreprises ne peuvent pas se permettre de rester figées et d'attendre que l'orage passe. Les analystes ont à maintes reprises affirmé que les banques qui survivront à la crise actuelle sont celles qui sauront rompre avec les habitudes, et qui considéreront l'information comme un actif stratégique qu'elles sauront employer à bon escient. Ces banques capables de sortir des sentiers battus vont homogénéiser leurs données, partager largement leur information et l'analyser avec rigueur afin d'en faire ressortir de nouveaux avantages concurrentiels et d'en extraire de nouvelles pistes d'amélioration de l'efficacité.

Les banques doivent réagir aux défis économiques en renforçant leurs opérations internes afin de s'assurer d'un fonctionnement global optimal. Cette décision, cependant, nécessite une compréhension approfondie des performances de l'entreprise par comparaison avec ses tendances antérieures, les entreprises homologues et le marché pris dans son ensemble. Pour se doter d'une telle vision, votre banque doit pouvoir connecter les détails opérationnels aux moteurs de son activité métier.

Les Scorecards, par exemple, sont une application extraordinaire pour détecter les nouveaux pôles d'efficacité. Elles permettent à l'entreprise de regrouper l'information dans un petit nombre de métriques et de cibles avec les avantages suivants :

- **Distribution d'informations consultables en un seul coup d'œil :** plus besoin de trier toute une pile de rapports pour déterminer ce qui fonctionne... ou pas. Les Scorecards vous montrent immédiatement les performances de l'entreprise par rapport aux cibles que vous définissez.
- **Communiquez votre stratégie et vos cibles :** les métriques indiquent à tous les utilisateurs ce qui est important, ce qui est attendu et où vous en êtes.
- **Optimisez l'imputation des responsabilités :** précisez votre stratégie à vos collaborateurs et comprenez le rôle qu'ils jouent dans sa réussite, et donnez-leur des métriques pour mesurer leur succès.
- **Interconnectez vos différents départements :** les métriques des Scorecards, tout comme votre stratégie, sont interdépendantes. Regardez comment vos métriques d'alerte affectent les autres.

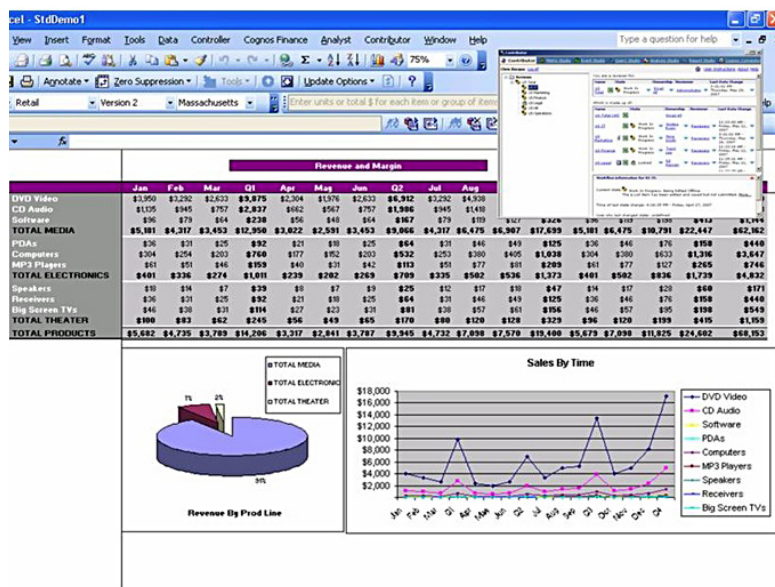


IBM, non content de proposer les logiciels idéaux pour aider les entreprises à effectuer le suivi de leur efficacité, se positionne aussi en leader éclairé et fournit des meilleures pratiques permettant de rechercher les bonnes métriques à mesurer. Le manuel Performance Manager for Banking, disponible gratuitement sur le site <http://www-01.ibm.com/software/fr/data/cognos/solutions/banking/for-your-department.html>, contient de très nombreuses métriques permettant aux banques de déceler de nouveaux facteurs d'efficacité dans les domaines suivants :

- Finance
- Gestion des risques
- Marketing
- Ventas et relation
- Gestion
- Service Clients
- Gestion de produits
- Opérations
- Ressources humaines
- Informatique
- Direction Générale

Les meilleures pratiques en matière de budgétisation, de plans, de prévisions et de reporting financier sont le secret de l'amélioration des performances et de l'efficacité. Devenir une entreprise plus efficace suppose la mise en place de nouveaux systèmes capables de stimuler des performances continues. Par exemple, au lieu de chiffrer précisément vos objectifs, il peut être préférable pour vos décideurs de lier les objectifs de performances aux événements, aux tendances et aux facteurs de risque. Au lieu de lancer une planification sur une base annuelle, il peut être plus avisé d'adopter des cycles plus courts privilégiant la réalisation de tactiques et d'initiatives précises.

Les entreprises ayant des profils à très haut risque doivent commencer par préparer des prévisions mensuelles. Quel que soit votre secteur d'activité, il est de plus en plus important de synchroniser les prévisions financières avec les cycles métier qui prédominent sur vos principaux marchés.



Les systèmes IBM Cognos de pilotage de la performance accompagnent cette analyse en permettant aux utilisateurs de suivre les exceptions matérielles déclenchées par des événements et des tendances en temps réel. Au lieu de mesurer les performances en termes absolus, vos utilisateurs professionnels ont tout intérêt à recourir à des ratios métier critiques pour se doter d'une vision d'ensemble complète de l'efficacité organisationnelle.

En remplaçant une budgétisation annuelle rigide par une planification continue, sur une base mensuelle, hebdomadaire ou même quotidienne, les logiciels de pilotage de la performance IBM Cognos positionnent votre entreprise afin de lui permettre d'obtenir de meilleures performances, tant dans les périodes fastes que celles de vaches maigres. Grâce à une visibilité en temps réel que leur procurent des données parfaitement à jour, vos décideurs peuvent créer des prévisions dynamiques prenant en compte une palette élargie de scénarios potentiels futurs. A l'aide d'une analyse prévisionnelle, les chefs d'entreprise peuvent élaborer des plans d'action en fonction de résultats ultérieurs variables, améliorant au passage l'agilité et la réactivité de l'entreprise.

Pilotage de la performance avec IBM Cognos :

- Permet aux banques de définir des objectifs et de mettre au point des plans intégrés, fonctionnels, financiers et opérationnels.
- Permet aux banques d'effectuer une planification ascendante et descendante pour leurs succursales afin de garantir la synchronisation avec leurs objectifs stratégiques.
- Gère la planification, l'analyse et le reporting de la rentabilité par produit et par segment client, avec un niveau de précision extrême.
- Fournit des moteurs basés sur l'activité et est utilisé pour la planification et le reporting, avec à la clé une précision, une cohérence et une fiabilité inégalées.
- S'intègre aux systèmes existants de la banque ou aux fournisseurs externes afin de mettre en place une évaluation des coûts et une gestion basées sur l'activité.

Témoignage : Laurentian Bank of Canada

Fondée en 1846, la Laurentian Bank of Canada est un établissement bancaire du Québec qui opère dans tout le Canada et propose à ses clients des services financiers diversifiés. Se distinguant grâce à l'excellence de son service, et sa facilité d'accès, la banque gère les actifs de particuliers mais aussi de PME. Elle propose ses produits à un vaste réseau de conseillers financiers indépendants par le biais de B2B Trust, ainsi que des solutions de courtage associées à une offre de service complets via Laurentian Bank Securities. Avec plus de \$19 milliards en actifs au bilan, la banque possède 156 agences, 342 distributeurs automatiques de billets et emploie plus de 3400 personnes.

Une composante essentielle qui a fait la réussite de la Laurentian est sa volonté de capitaliser sur ce qui est son actif le plus précieux : le capital humain. L'un des pivots de cette stratégie a été d'améliorer l'efficacité de chaque processus, dont le reporting. Pour mener à bien ce projet, la banque a déployé un entrepôt de données Oracle afin de consolider les données provenant de plus de 20 systèmes déjà en place. La banque a également choisi d'implémenter une solution d'aide à la décision IBM Cognos afin de fournir à ses salariés les informations dont ils avaient besoin pour exécuter leurs tâches rapidement, facilement et efficacement.

Grâce à sa solution IBM Cognos, le centre de compétences en aide à la décision de la Laurentian a pu standardiser son processus de reporting et fournir au siège comme aux agences une vue unique et complète de l'activité. Les salariés de la banque peuvent désormais accéder à des données plus précises et actualisées, qui n'étaient pas disponibles auparavant. En conséquence, ils peuvent prendre de meilleures décisions, exécuter une gestion plus proche des objectifs, et participer à la croissance de la banque.

Les avantages pour la Laurentian Bank of Canada sont les suivants :

- Une plus grande visibilité et un meilleur processus décisionnel grâce à une vue unique des données.
- Des économies de coûts résultant d'une nouvelle efficacité et d'un reporting standardisé.
- Une plus grande précision des données et une meilleure actualisation de ces dernières.
- Un avantage concurrentiel issu d'une amélioration des ventes et du marketing.
- Un reporting effectué en quelques jours, contre plusieurs mois auparavant.

Le résultat : une gestion globale des risques

La crise financière qui a éclaté à l'été 2007, se soldant par une brutale dévaluation des crédits hypothécaires (U.S. Sub-prime), et s'est poursuivie avec le versement d'une aide de l'Etat américain de \$700 milliards en 2008, a soulevé des interrogations sur l'efficacité du système de gestion du risque bancaire. Plusieurs problèmes méritent certainement une attention particulière, notamment l'efficacité des processus de contrôle du risque, l'objectivité de valorisation des dérivatifs de crédit, et la capacité de la banque à réagir à des modifications rapides sur les marchés des liquidités.

Les banques doivent évaluer le risque crédit et opérationnel et utiliser des données de transaction empiriques pour confirmer que les réserves sont correctement définies en prévision de situations d'urgence affectant le capital. La collatéralisation des prêts hypothécaires et des prêts grands public sur le marché secondaire est un exemple de la gestion des risques du marché. Aujourd'hui, un vif débat entoure les paramètres globaux utilisés pour surveiller le risque du marché et soutenir ou préserver la stabilité du marché. Etant donné les différents paramètres de risque, le secret consiste à identifier à quel moment et de quelle façon une banque peut gérer proactivement ses risques et ses différents actifs – physiques, financiers et humains – à son avantage.

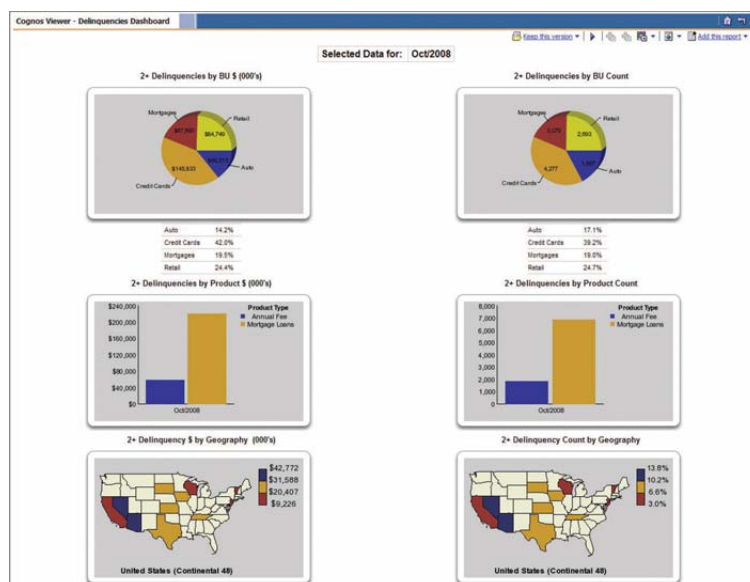
En dépit de la nécessité d'un changement rapide, une enquête récente d'IBM a révélé que les deux tiers des sociétés du marché financier jugent leur agilité moyenne ou médiocre, et que moins de 5% d'entre elles envisagent avec confiance leurs systèmes de gestion des risques. Ce manque de confiance est justifié. Les banques souffrent rarement d'une pénurie de compétences, de technologies et de données en matière de gestion des risques. Le problème concerne plutôt la consolidation de ces données et leur communication, en interne et en externe, aux organismes de régulation et au marché. Les banques ont en général des entrepôts de données de risque et de conformité volumineux et nombreux. Elles appliquent également des méthodologies complexes de modélisation des risques et n'ont aucun moyen efficace de consolider l'information et d'en tirer une signification.

Elles sont incapables de gérer les performances des risques opérationnels dans toute l'entreprise, dans les services et dans les canaux. Les systèmes de planification et de budgétisation qui n'incorporent pas les données de risque ont toutes les chances de donner une représentation erronée des risques de crédit et des risques opérationnels, avec pour conséquence des écarts majeurs entre les résultats financiers prévus et les résultats réels.

IBM Cognos homogénéise les données issues de systèmes disparates au sein d'un référentiel unique et cohérent, optimisé pour l'analyse des risques et le reporting, qui traite ensuite la demande. Une couche unique de métadonnées et des dimensions standardisées garantissent la qualité et l'exactitude des données requises par les organismes de régulation. Les banques peuvent aussi modéliser les exigences en termes de capital afin d'optimiser leur mix de produits, de régions et de clients en vue d'optimiser leurs bénéfices.

IBM Cognos permet à une banque de répondre aux grandes questions sur le risque, notamment :

- Quels sont les niveaux de défaut de paiement dans le portefeuille ?
- Quelles sont les performances, bonnes ou mauvaises, des produits, régions géographiques, unités commerciales ou produits basés sur les crédits hypothécaires ?
- Quelle proportion du portefeuille ne cesse-t-elle d'enregistrer défaut de paiement sur défaut de paiement ?
- Quels sont les scores de crédit dans le portefeuille ?
- Combien de nouveaux prêts sont-ils générés et quelles sont leurs caractéristiques ?
- Les non-recouvrements sont-ils en hausse ou en baisse, et existe-t-il un type de produit ou une région géographique qui subit plus de défauts de recouvrement que les autres ?



- Les factures à encaisser, les défauts de paiement et les non-recouvrements sont-ils en adéquation avec les prévisions de ces métriques ?
- Comment le portefeuille se comporte-t-il par rapport à des métriques telles que la probabilité de défaut de paiement, le défaut de paiement avéré et le risque de défaut de paiement ?

IBM Cognos permet aux banques d'effectuer les tâches suivantes :

- Surveiller la conformité des activités des courtiers et repérer les fraudes.
- Obtenir une vue complète des principales métriques associées à l'accord de Bâle II, notamment probabilité de défaut de paiement, risque de défaut de paiement, défaut de paiement avéré, perte anticipée et ratios du capital.
- Disposer d'une vision complète des actions ordinaires, des taux d'intérêt, des devises et du risque matières premières.
- Détecter et signaler les introductions en bourse d'entreprises non autorisées.
- Vérifier qu'une transaction en cours de règlement est bien celle qui a été conclue.
- Minimiser les pénalités en garantissant la résolution de toutes les transactions dans les délais impartis.
- Avoir une vision claire de nombreuses métriques en lien avec la réputation, par exemple le taux de perte ou de satisfaction des clients, les critiques négatives dans les médias, la confiance des investisseurs et les dépenses qu'ils consacrent à votre marque, les pénalités, les procès, etc.
- Consolider les systèmes de gestion des positions de transactions commerciales et de gestion des risques afin de fournir une vue globale unique du profil de risque de la société.

- Intégrer des informations continues sur le marché et les transactions commerciales afin d'analyser les risques en temps réel.
- Améliorer les positions des hedge funds en connectant les informations de verrouillage de taux continu aux positions des portefeuilles lors de la prise de décisions en matière de gestion et d'investissements dans les hedge funds.
- Recevoir une notification rapide des événements de risque, telles que les rétrogradations ou le dépassement de seuils limite.

Témoignage : Envision Credit Union

Envision Credit Union est un organisme de crédit implanté à Tallahassee (Floride, Etats-Unis) disposant de plus de \$200 millions d'actifs et comptant plus de 30 000 membres. Début 2007, Envision s'est aperçu que la demande de prêts automobiles était sur le déclin. Envision a alors commencé à privilégier d'autres investissements, tels que les prêts hypothécaires et les portefeuilles de cartes de crédit.

En même temps, toutefois, Envision a renoncé à émettre des subprimes, un choix qui lui a permis de rester sur des bases financières saines à un moment où beaucoup de ses homologues se débattaient face à de grosses difficultés. Dan McGowan, Vice-Président et directeur financier d'Envision, attribue cette clairvoyance pour une grande partie aux solutions d'aide à la décision dans laquelle la société avait investi.

“ Nous utilisons constamment les solutions d'aide à la décision pour évaluer le profil risque/récompense de notre entreprise au cours du processus de gestion de l'actif et du passif... Mieux vaut ne pas attendre de se retrouver confronté à une crise avant de se lancer dans un projet d'avant-garde. Une solution d'aide à la décision correctement définie doit fournir suffisamment de bonnes informations pour permettre de prendre des mesures concrètes, que la tendance soit à la hausse, à la baisse ou à la stagnation. ”ⁱⁱⁱ

Outre la rationalisation de la gestion des risques, IBM Cognos a aidé Envision Credit à progresser à pas de géant dans plusieurs domaines d'efficacité opérationnelle englobant plusieurs dizaines de projets ayant des degrés de complexité variables.

Parmi les fonctionnalités qui ont amélioré la vision des performances, on peut citer la modélisation du chiffre d'affaire en rapport avec les primes, l'analyse des non-recouvrements et des recouvrements réussis, le reporting des tendances des activités financières et l'analyse comparative de tous les relevés de compte et des bilans, le tout consultable d'un simple clic. Le reporting et l'analyse ont souvent recours à des seuils exprimés en pourcentages, qui permettent aux managers de se focaliser sur les écarts de performances importants par rapport aux plans ou aux prévisions.

Un exemple courant de l'impact sur l'efficacité est la réduction du reporting sur les activités des distributeurs automatiques, qui passe de 20 heures ou plus d'opérations manuelles à moins de 10 minutes, et ce de façon automatique. Globalement, IBM Cognos a réduit la somme de travail, la consommation de papier, les erreurs de saisie et les redondances dans les processus, tout en améliorant le respect des délais et la qualité du processus décisionnel du management.

Synthèse

Le processus décisionnel intervient à tous les niveaux, dans toutes les fonctions, dans chaque secteur de votre entreprise. Chacune de ces décisions se base sur les informations dont disposent les utilisateurs. Si ces informations sont pertinentes et fiables, rapides et faciles à exploiter, le processus décisionnel s'en trouve optimisé. Les informations inaccessibles ou incomplètes, tardives ou inexactes ont un impact direct et négatif sur le processus décisionnel et en définitive sur les performances métier.

Ce livre blanc résume trois méthodes qui permettent aux banques de se doter d'avantages gagnants sur le plan du pilotage de la performance. IBM Cognos permet aux banques de réagir rapidement aux marchés en pleine évolution, d'opérer plus efficacement, et de continuer à rechercher la croissance en les aidant à avoir une vision plus approfondie des marchés, des opérations, des risques et de la relation client.

Ces avantages potentiels sont liés au Performance Management. La solution IBM Cognos Performance Management permet aux utilisateurs de tirer parti des investissements de nombreuses sources différentes, et offre toutes les fonctionnalités intégrées dont les utilisateurs ont besoin pour surveiller l'activité, prendre de meilleures décisions et planifier de meilleurs résultats. Lorsque les conditions se compliquent, une vision claire est nécessaire. C'est pour cette raison que les grandes banques font appel à IBM.

Pourquoi le logiciel IBM Cognos ?

IBM est le numéro un des solutions d'aide à la décision et du pilotage de la performance (Performance Management). IBM propose des logiciels et des services de planification d'entreprise et d'aide à la décision qui vous aident à mesurer, comprendre et piloter les performances financières et opérationnelles. Cognos a été racheté par IBM en février 2008. Pour plus d'informations, visitez le site www.ibm.com/cognos/fr.

Seul IBM et ses solutions sectorielles peuvent vous aider à développer un système de pilotage de la performance, capable de mettre en place des opérations plus efficaces, une croissance organique du chiffre d'affaires et une meilleure gestion des risques.

Plus de 3500 banques et organismes financiers ont choisi les logiciels IBM Cognos pour augmenter la rentabilité des clients, des produits et des canaux ventes, gérer et limiter les risques, résoudre les problèmes de conformité, et améliorer la capacité à prévoir les performances financières. Citons ainsi :

- Neuf des 10 principales banques européennes.
- Les 10 premières banques américaines.
- Six des 10 plus grandes banques en Asie.
- Les 10 plus grandes banques chinoises.
- Les quatre plus grandes banques japonaises.
- Les quatre plus grandes banques d'Afrique du Sud.
- Les 10 plus grandes banques d'investissement du monde.

IBM investit également dans les solutions qui aident les banques à obtenir très vite le retour sur investissements qu'elles sont en droit d'attendre. IBM Cognos Performance Blueprints sont des modèles de données, de processus et de règles prédéfinis qui aident les entreprises à accélérer leurs déploiements logiciels et à bénéficier d'un retour sur investissements plus rapide. Les Cognos Blueprints permettent aux banques d'appliquer rapidement les meilleures pratiques, avec moins de risque, et sans devoir réinventer la roue. Surtout, les Blueprints permettent de réduire le coût total de possession.

Les modèles Blueprints pour le secteur bancaire englobent actuellement les domaines suivants :

- Services aux clients
- Tarification et relations clients
- Profitabilité ajustée au risque
- Performances des clients et des succursales

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations sur les solutions Cognos pour le secteur bancaire, visitez le site

ibm.com/software/fr/data/cognos/solutions/banking



A propos des solutions IBM Cognos Software

Les solutions de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance IBM Cognos Software aident les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle. Alliant technologies, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires, les solutions IBM Cognos Software offrent un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients dans plus de 135 pays ont choisi les solutions IBM Cognos.

Pour plus d'informations ou pour contacter un interlocuteur IBM :

ibm.com/cognos/fr

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse :
ibm.com/fr

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux Etats-Unis à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent également exister et éventuellement avoir été enregistrées dans d'autres pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web " Copyright and trademark information " à

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Microsoft, Windows, Windows NT et le logo Windows sont des marques de

Microsoft Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité.

Les références à des sites Web non IBM sont fournies à titre d'information uniquement et n'impliquent en aucun cas une adhésion aux données qu'ils contiennent. Les éléments figurant sur ces sites Web ne font pas partie des éléments du présent produit IBM et l'utilisation de ces sites relève de votre seule responsabilité.

Notes de fin

- ⁱ Richard Dobbs, Tomas Karakolev, Rishi Raj, MCKinsey on Finance: Perspectives on Corporate Finance and Strategy, N° 23, printemps 2007, McKinsey & Company
- ⁱⁱ Judith Lamont, BI, in good times and bad, 31 août 2008, KMWorld, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/BI,-ingood- times-and-bad-50457.aspx> (consulté le 25 septembre 2008)
- ⁱⁱⁱ Judith Lamont, BI, in good times and bad, August 31, 2008, KMWorld, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/BI,-ingood- times-and-bad-50457.aspx> (consulté le 25 septembre 2008)

Produit au Canada
03-09

© Copyright IBM Corporation 2009
Tous droits réservés.