

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA GESTION DU CRÉDIT

Dans notre économie mondiale dépendante du crédit, la gestion du crédit est plus importante que jamais.

Pour transformer efficacement leurs activités dans ce domaine, les banques et les institutions financières doivent repenser le parcours complet des clients.



Introduction

On estime que la dette mondiale contractée par les gouvernements, les entreprises et les particuliers s'élève actuellement à **247 billions \$**. Vous avez bien lu, nous parlons **de « billions » avec un « b »**¹. Si on empilait un billion de billets d'un dollar, on atteindrait une hauteur de plus de 96 000 kilomètres, ce qui équivaut à un quart de la distance entre la Terre et la Lune². Aux États-Unis seulement, **la dette des ménages totalise 13,5 billions \$**, soit 1 billion \$ de plus que le niveau de crédit aux ménages atteint avant la récession de 2008³. En **2017, la dette mondiale correspondait à 86 000 \$ par habitant**, ce qui équivaut à plus de 2,5 fois le revenu par habitant⁴.

Autrement dit, le crédit fait tourner l'économie mondiale. Compte tenu de son rôle central, il est facile de comprendre pourquoi une gestion efficace du crédit est essentielle – et pourquoi les faiblesses dans ce domaine posent des risques inacceptables pour les particuliers comme pour les entreprises.

Pourtant, malgré l'importance de cet enjeu, les activités de gestion du crédit et de recouvrement des banques et des autres institutions financières souffrent souvent d'une multitude de lacunes. Parfois, le crédit est accordé trop libéralement sans évaluation claire des risques potentiels, ce qui peut se traduire par des dettes impayées après une échéance de 90 jours, par l'annulation de nombreuses dettes irrécouvrables, ou encore par un processus de recouvrement interminable. Trop souvent, les créanciers n'ont pas accès aux prévisions, aux données transparentes, ni aux règles et stratégies de recouvrement flexibles et éprouvées dont ils ont besoin pour améliorer nettement leurs activités.

Mais à l'ère de la transformation numérique, qui propose une approche globale axée sur une organisation dynamique, des modèles d'affaires éclairés et des

technologies avancées, cette situation commence à changer. Par conséquent, les défis constants liés à la gestion du crédit se transforment progressivement en occasions d'expansion et de croissance pour les banques et autres institutions financières cherchant à obtenir un avantage concurrentiel, à augmenter leurs revenus tirés du crédit et à entretenir des relations fructueuses avec leurs clients.

Cette étude technique explique comment la transformation numérique redéfinit les règles de la gestion du crédit et, ce faisant, offre d'importants avantages tant aux prêteurs qu'aux emprunteurs.

1 https://www.washingtonpost.com/opinions/the-247-trillion-global-debt-bomb/2018/07/15/64c5bbaa-86c2-11e8-8f6c-46cb43e3f306_story.html

2 http://www.ehd.org/science_technology_largenumbers.php

3 <https://www.newsweek.com/american-household-debt-nearly-trillion-dollars-higher-it-was-2008-recession-1220615>

4 <https://blogs.imf.org/2019/01/02/new-data-on-global-debt/>



Pourquoi délaissier les systèmes traditionnels?

Pour optimiser le processus de gestion du crédit, il faut réimaginer le parcours des clients. Dans un monde parfait, les interactions des clients avec leur créancier reposent sur des données et des outils numériques, de la constitution du dossier de prêt jusqu'au remboursement, voire jusqu'à la prochaine demande de crédit. De telles interactions permettent de profiter de plusieurs atouts positifs tant pour les emprunteurs que pour les prêteurs, comme la liberté de choisir la meilleure offre, la commodité, la confiance et la loyauté.

Cependant, puisque ce monde n'est pas parfait, le processus de gestion du crédit est ponctué de malentendus, d'erreurs, de plaintes, et pire encore.

Par exemple, certaines institutions financières utilisent toujours des processus manuels, ou encore des méthodes qui combinent des tâches manuelles et des opérations effectuées par des systèmes désuets. Dans certaines organisations, les différents services agissent de façon indépendante, voire contradictoire, et les systèmes de gestion du crédit n'ont pas toujours la capacité d'analyser toutes les activités de l'organisation afin de tenir compte des différents types de comptes et des interactions d'un même client. Du point de vue de la prestation de services, cette méthode est fondée sur des données incomplètes, incohérentes et utilisées hors contexte. Parallèlement, à mesure que les règles de gestion régissant la constitution de dossiers de prêt et le recouvrement vieillissent et deviennent désuètes, elles sont de plus en plus complexes à appliquer, à rationaliser et à maintenir. Dans un tel environnement, la tentation d'adopter une approche universelle de gestion du crédit est forte.

Pour les consommateurs, l'expérience de crédit offerte par un prêteur traditionnel comporte des délais d'approbation, des demandes d'information redondantes, des offres de prêt qui ne sont tout simplement pas concurrentielles, ou des rejets fondés sur des données fausses ou périmées, sans compter les désavantages suivants.

- Les mécanismes de remboursement d'un prêteur peuvent être perçus comme laborieux, complexes et faciles à oublier, ou il peut omettre de miser sur les outils en libre-service.
- Les clients peuvent avoir l'impression que les activités de recouvrement sont fondées sur des informations fausses ou les percevoir comme agaçantes, voire abusives. Cet aspect est particulièrement vrai pour les membres d'une génération habituée aux médias sociaux, pour qui

les communications autres que celles envoyées par l'entremise de leur canal privilégié sont toujours intrusives.

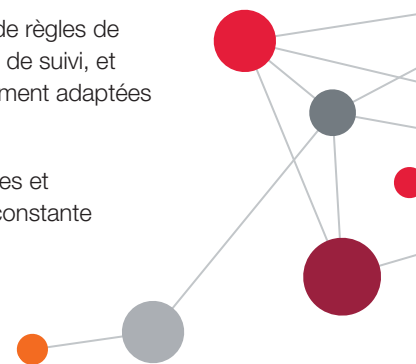
- Les prises de contact trop fréquentes peuvent se traduire par une augmentation des plaintes, une réduction des nouvelles occasions d'affaires, des contraventions et des atteintes à la réputation.

Le vieillissement des technologies et des processus de gestion du crédit peut avoir de lourdes conséquences, non seulement sur l'expérience client, mais aussi sur les institutions financières en soi. L'impossibilité d'éliminer le cloisonnement, d'analyser l'ensemble des activités pour détecter les tendances émergentes, et d'accéder aux données sur les transactions en temps réel limite la visibilité et la flexibilité dont elles ont besoin pour prendre de bonnes décisions.

Puisque leurs efforts sont freinés par des obstacles organisationnels, des objectifs d'affaires contradictoires et des systèmes incohérents, il n'est pas étonnant que les banques et les institutions financières peinent à harmoniser leurs comptes et à concevoir des règles de gestion guidées par l'analyse prédictive et des renseignements complets sur les comptes clients. En ce qui concerne les campagnes de constitution de dossiers de prêts, ces barrières peuvent ralentir la mise sur le marché et nuire à la compétitivité des produits et services. Pour les comptes existants, les lacunes de gestion du crédit sont reflétées par une réduction des portefeuilles de prêts et des revenus tirés du crédit, ainsi que par une augmentation des défauts de paiement et des annulations de créances irrécouvrables.

Enfin, lorsqu'une organisation constate que ses efforts de gestion du crédit ne produisent pas le rendement escompté, il se peut qu'elle fasse appel à des agences de recouvrement tierces et à des cabinets d'avocats. Si cette démarche n'est pas bien gérée, elle peut aussi entraîner son propre lot de défis, dont les suivants.

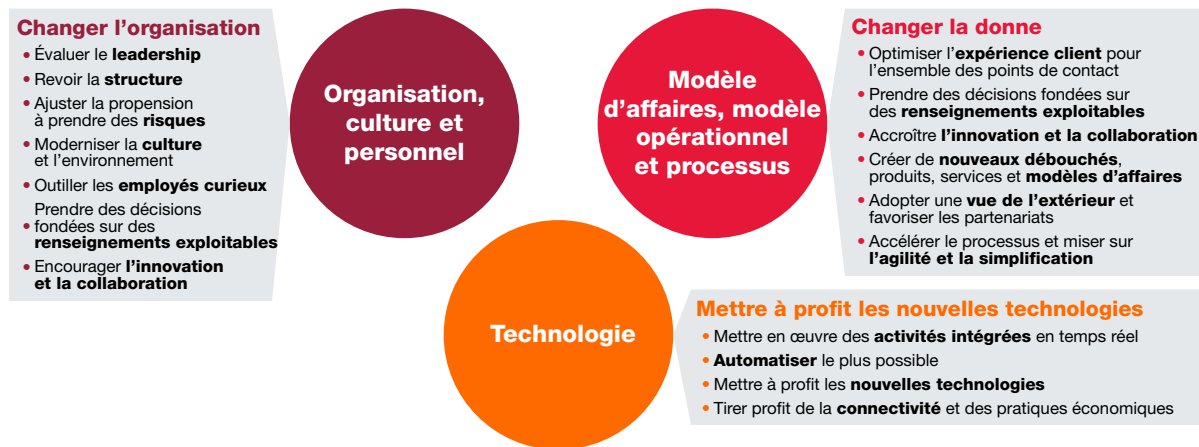
- Difficultés d'accès aux renseignements les plus récents au sujet de l'historique de remboursement d'un emprunteur ou de ses moyens de communication préférés
- Imposition d'un ensemble commun de règles de gestion aux fins de mise en œuvre et de suivi, et utilisation de techniques de recouvrement adaptées au dossier
- Respect des réglementations fédérales et provinciales et des lois en évolution constante



Redéfinir le parcours client

Les chefs de file des services financiers savent que les meilleures pratiques en matière de gestion du crédit reposent sur l'intégration complète des différents comptes des clients, et non sur des comptes isolés et distincts pour chaque branche d'activité. La transformation numérique a le pouvoir non seulement d'améliorer la performance et de corriger les lacunes touchant les processus, mais aussi de faire de la gestion du crédit une compétence centrale de l'entreprise, ainsi que de générer des occasions de croissance des revenus.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la transformation numérique propose une vue d'ensemble de l'organisation et de ses stratégies, des modèles d'affaires et d'exploitation utilisés pour appliquer ces stratégies, ainsi que des technologies soutenant toutes ces activités. Les liens entre l'organisation, les modèles d'affaires et les technologies sont essentiels, car le succès de la transformation numérique dépend de la capacité de l'entreprise à s'adapter au changement, qui repose tant sur le personnel et la culture que sur la technologie.



Pour évaluer cette capacité d'adaptation, il faut tenir compte des éléments suivants.

- Réorientation de la mentalité de l'organisation et adaptation de son approche à la vision de transformation numérique
 - Les solutions de transformation numérique sont à la fois agiles et axées sur les personnes. Pour réussir cette transformation, les organisations doivent évaluer leur leadership et revoir leur structure de façon à encourager la curiosité, à mieux comprendre les risques et à moderniser leur culture. Du point de vue de la stratégie et du changement organisationnel, les compétences numériques mettent l'accent sur une stratégie numérique guidée par les activités, une culture numérique généralisée et des programmes novateurs.
- Sélection de modèles d'affaires adaptés à la transformation
 - Les fournisseurs de solutions de transformation numérique comprennent que les consommateurs ne s'attendent plus à ce que les entreprises limitent leurs activités à un seul secteur. De plus, les barrières à l'investissement et les obstacles

réglementaires n'empêchent plus les entreprises novatrices et perturbatrices de pénétrer de nouveaux marchés. Les fournisseurs en mesure d'offrir des solutions à valeur ajoutée dans une économie en réseau, d'optimiser l'expérience client à tous les points de contact, et de créer de nouveaux débouchés sont ceux qui se démarquent. Du point de vue de l'évolution des activités et des processus, les compétences numériques comprennent : la prise de décisions guidée par les données d'analyse, un accent marqué sur les services axés sur le client, et un approvisionnement stratégique faisant appel à un écosystème de fournisseurs de premier rang, que ce soit à l'interne ou à l'externe.

- Exploitation des technologies émergentes
 - Les solutions de transformation numérique sont composées de modules technologiques. Bien que la tentation de définir une stratégie de transformation fondée sur une technologie en particulier soit forte, il est très probable qu'un réseau de technologies interconnectées réponde mieux aux besoins de l'organisation. Plus précisément, il faut évaluer le besoin de mettre en œuvre des fonctions en

temps réel, des activités intégrées, des solutions de connectivité et des pratiques économiques. D'un point de vue technologique, les compétences numériques comprennent : une mise en œuvre complète des méthodologies agiles, une adoption hybride des technologies de l'information, et une approche rigoureuse en matière de sécurité de l'information.

La mise en place de ces composantes permet d'instaurer une nouvelle dynamique au sein de l'organisation. Mais cette transformation oblige les organisations à innover constamment, à une échelle et à un rythme appropriés. L'utilisation d'une méthodologie pertinente peut accélérer le processus, de la naissance de l'idée initiale jusqu'au lancement des produits.

De nombreux outils numériques permettent de franchir la première étape de la démarche de transformation. L'expérience numérique, les données numériques et l'intelligence artificielle sont les trois outils qui accélèrent le plus les progrès pour les entreprises de services financiers.

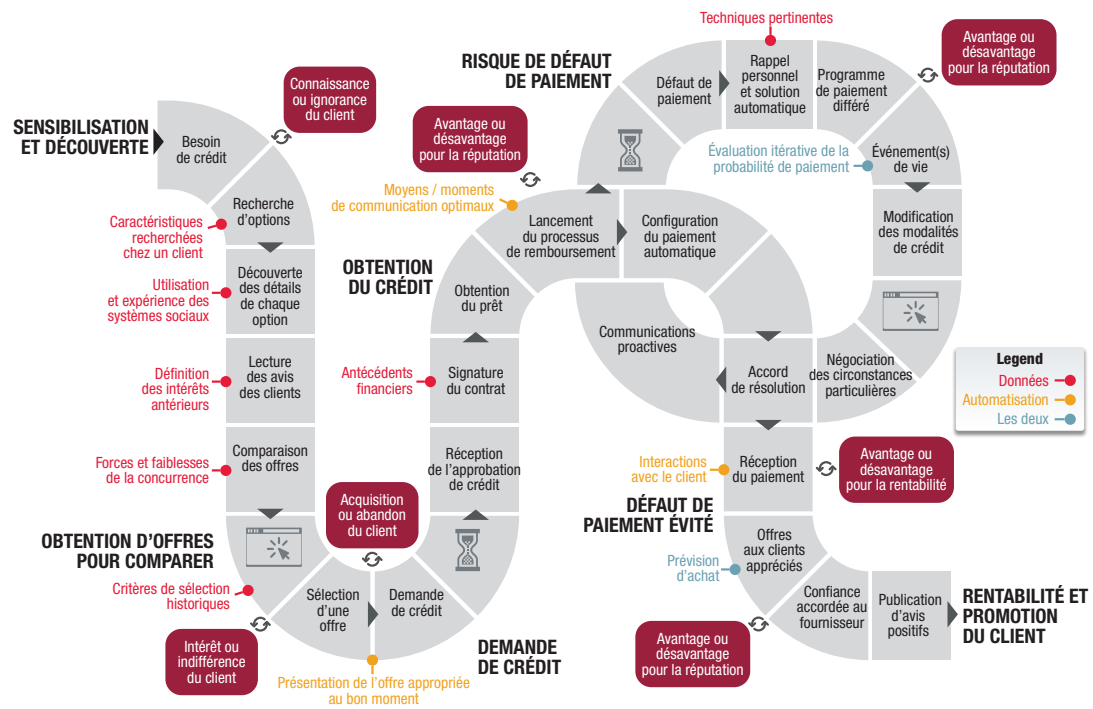
Selon CGI, la conception centrée sur la personne transforme la façon dont nous créons des expériences et des produits numériques. CGI met à profit les innovations technologiques et commerciales afin de définir la démarche de transformation numérique et d'offrir des solutions intuitives et novatrices.

Pour accéder à des données numériques d'une qualité inégalée, CGI utilise des technologies de pointe telles que l'analyse prédictive et l'analyse prescriptive. Celles-ci permettent d'extraire une nouvelle valeur des données ainsi que de transformer les processus existants au moyen de nouvelles applications.

CGI favorise l'automatisation au moyen d'outils d'apprentissage profond, d'apprentissage automatique et d'autres formes d'intelligence artificielle afin de tirer parti de ces tendances et de renforcer les capacités cognitives des ordinateurs pour qu'ils puissent prendre des décisions quasi humaines à partir d'images, de mots et de sons.



Principales étapes du parcours client



CGI aide les banques et les institutions financières possédant des capacités comme celles illustrées ci-dessus à redéfinir l'expérience de crédit du client, à atteindre une croissance rentable, à renforcer la fidélisation, ainsi qu'à transformer leurs clients loyaux en ambassadeurs de marque.

Selon le Baromètre mondial CGI, qui présente les perspectives de dirigeants issus de 14 secteurs et sous-secteurs, 77 % des dirigeants d'organisations de services financiers ont adopté une stratégie numérique bien définie. Le même sondage réalisé en 2018 dans le secteur des services bancaires de détail révèle que 89 % des dirigeants considèrent la pression exercée par la transformation numérique sur leurs systèmes bancaires existants comme une tendance majeure.

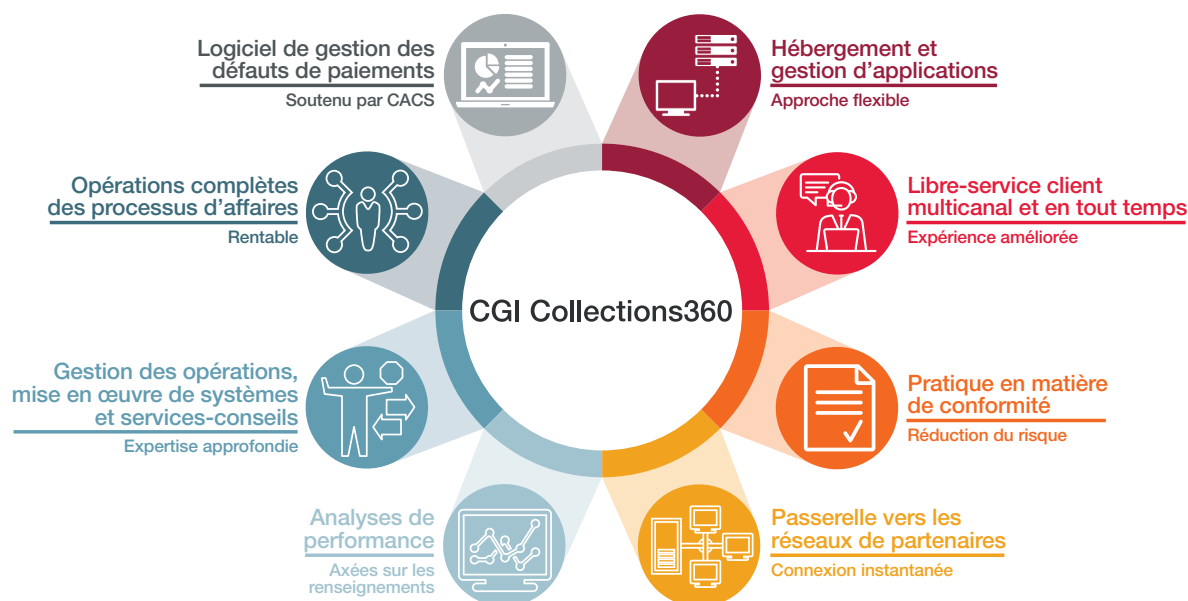
Si les banques et les institutions financières sont prêtes à aborder le virage numérique, quelle devrait être leur destination finale? Selon CGI, les étapes devant être intégrées à cette transformation profonde sont les suivantes.

- Sensibilisation et découverte – Utiliser les médias sociaux, les moteurs de recherche et les études publiées pour trouver des clients potentiels et les sensibiliser aux offres de l'institution financière
- Offres personnalisées – Exploiter les données statistiques et historiques sur les comportements du client pour lui présenter les offres appropriées au bon moment et l'inciter à y recourir

- Demande et approbation de crédit rapides – Optimiser le processus grâce à des méthodologies et à des analyses soutenant l'expérience numérique, et automatiser le processus d'approbation
- Accès immédiat au montant approuvé – Offrir un accès sécurisé aux fonds, selon la méthode et le moment qui conviennent au client
- Analyse prédictive soutenant le remboursement automatisé – Envoyer des rappels au client pour l'encourager à rembourser son prêt et éviter les défauts de paiement
- Gestion personnalisée et intégrée des défauts de paiement – Utiliser l'analyse prédictive pour déterminer la probabilité de remboursement, automatiser les communications et personnaliser les modalités de règlement
- Gestion continue de la relation client – Remercier le client lorsqu'il effectue un paiement, le récompenser au moyen d'offres supplémentaires, et recueillir des données sur la clientèle croissante
- Fidélisation – Tenir compte des avis des clients, offrir des programmes de fidélisation et recueillir les perspectives des communautés de clients



Simplifier la transformation numérique



CGI propose une gamme complète de solutions automatisées axées sur les données afin d'aider ses clients à transformer leurs activités de gestion du crédit.

La solution CGI Collections360 combine les logiciels, les processus d'affaires et les services de TI dont ils ont besoin pour transformer l'ensemble du cycle de vie du recouvrement de dettes.

Offerte à partir de la plateforme technologique de classe mondiale de CGI, cette solution complète comprend des formations, des centres d'appels tenant compte des préférences en matière de canaux de communication, ainsi que des processus éprouvés de gouvernance collaborative. Avec l'aide des spécialistes en gestion du crédit de CGI, les banques et les institutions financières sont en mesure d'utiliser des méthodes de transformation numérique, telles que la conception centrée sur la personne et les interactions numériques, afin de réinventer l'expérience client sans devoir investir dans le développement ou la personnalisation de systèmes.

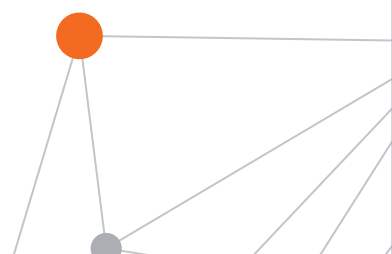
Pour soutenir les premières étapes du parcours client, les solutions de CGI proposent une segmentation précise des clients, une évaluation juste des taux de réponse aux outils de marketing, des campagnes productives de marketing de préapprobation, des changements de règles rapides, systématiques et bien

documentés afin de concevoir des modèles d'affaires efficaces axés sur le client, et une accélération de la mise sur le marché de ces modèles afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Le marketing ciblé et l'accélération du processus d'approbation diminuent le risque qu'un client potentiel abandonne sa demande de crédit ou choisisse l'offre d'un concurrent. Grâce à ces méthodes, les prêteurs profitent également des avantages que leur procurent une gestion agile, des renseignements précis sur les consommateurs, des coûts de traitement réduits, une performance uniforme, de meilleures économies d'échelle et une expérience client améliorée.

Pendant l'étape du remboursement des prêts, les solutions de CGI permettent aux institutions financières d'accélérer et d'accroître le recouvrement, tout en fournissant aux emprunteurs l'information et les options dont ils ont besoin pour gérer leurs dettes de façon responsable et éviter les défauts de paiement.

CGI Collections360 aide les institutions financières à transformer leurs activités de recouvrement, à décloisonner les transactions et à favoriser des interactions informées et cohérentes avec les clients grâce à un accès à des données en temps réel et à des stratégies de recouvrement fondées sur le risque, dont les suivantes.



Conclusion

- Moyens de communication et moment des interactions définis par le client (qu'elles soient automatisées ou non)
- Options en libre-service comprenant plusieurs modes de versement, accès aux comptes en tout temps, protection de la vie privée et sécurité
- Offres de soutien supplémentaire prenant la forme d'alertes en cas de dépenses excédentaires, d'aide à la gestion financière, d'information sur les habitudes de dépenses et de soutien à l'établissement du budget familial

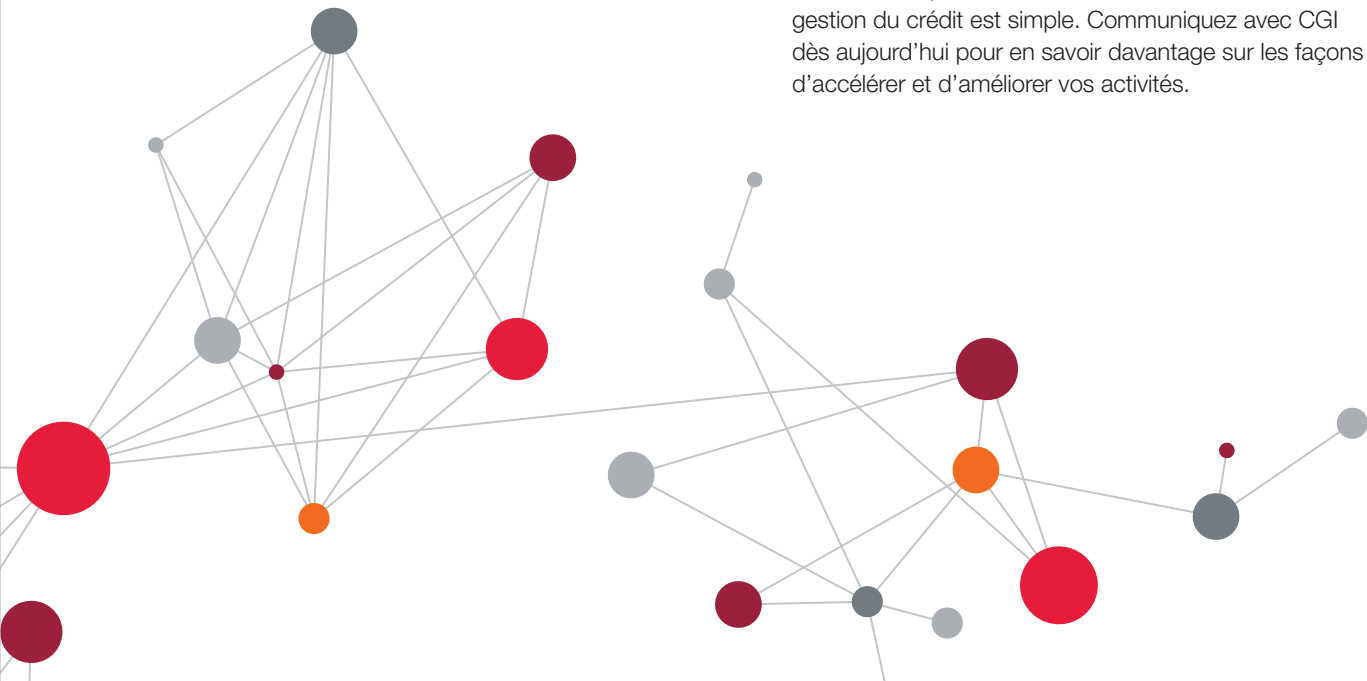
Lorsqu'un fournisseur fait appel à une agence de recouvrement tierce, Collections360 lui permet de gérer l'ensemble des affectations et d'en effectuer le suivi afin d'accroître la responsabilisation et l'efficacité des mesures incitatives. Pour ceux qui recherchent une solution clé en main pour les activités de recouvrement directes et tierces, les capacités internes de recouvrement de CGI permettent de produire des résultats impressionnants.

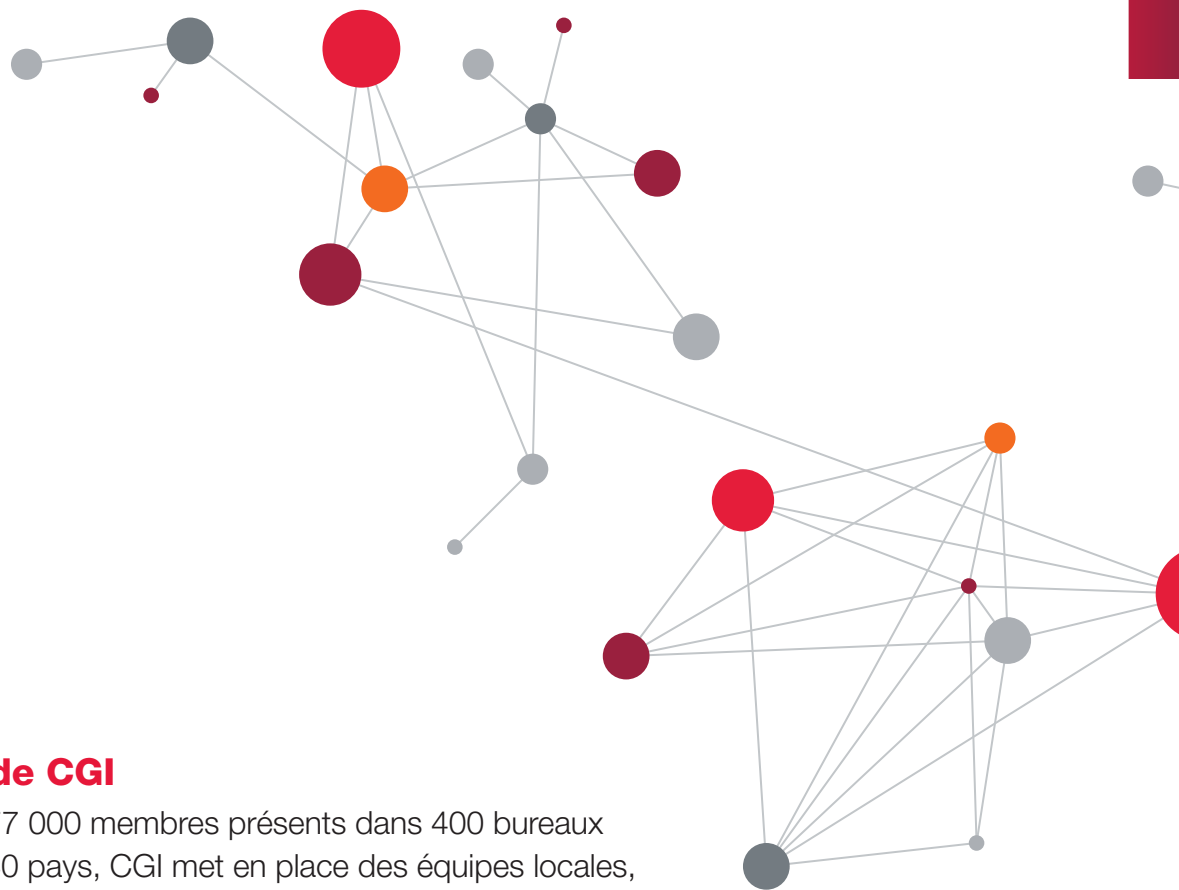
Pour les institutions financières d'aujourd'hui, la transformation numérique de la gestion du crédit et du parcours client qui y est associé est un impératif stratégique. En effet, les concurrents de ce secteur et d'autres amorcent le virage numérique, tandis que de nombreuses entreprises entièrement numériques profitent d'un avantage considérable dès leur arrivée sur le marché. Ce contexte explique peut-être pourquoi le sondage Baromètre mondial CGI effectué auprès des banques de détail indique que 87 % des dirigeants considèrent le secteur bancaire ouvert en évolution et hautement concurrentiel comme une tendance majeure, comparativement à 74 % l'année précédente.

Les investisseurs et les analystes perçoivent sans doute la numérisation comme le signe d'une gestion de pointe et d'une organisation en bonne santé. Sur le marché mondial du crédit, la qualité de la performance numérique détermine le succès de la marque.

En outre, il est évident que les consommateurs s'attendent de plus en plus à ce que leurs créanciers répondent à leurs besoins en matière de prêts et de gestion financière en leur offrant un ensemble d'outils numériques avancés. Les expériences client reposant sur des interactions cohérentes, modernes et à valeur ajoutée risquent d'augmenter la satisfaction et la fidélité des clients, et de les inciter à recommander les services à leur entourage.

Pour les institutions financières qui hésitent toujours, la question à se poser ne consiste pas à savoir si elles passeront au numérique, mais quand elles le feront. Celles qui reportent cette décision importante le font au détriment de leur compétitivité. La bonne nouvelle est que même si les technologies qui soutiennent la transformation numérique sont sophistiquées et complexes, la décision d'adopter une stratégie de numérisation pour améliorer considérablement la gestion du crédit est simple. Communiquez avec CGI dès aujourd'hui pour en savoir davantage sur les façons d'accélérer et d'améliorer vos activités.





À propos de CGI

Grâce à ses 77 000 membres présents dans 400 bureaux établis dans 40 pays, CGI met en place des équipes locales, responsables du succès des clients, tout en mettant à leur portée un réseau mondial de prestation de services. Fondée en 1976, CGI applique une approche rigoureuse afin d'afficher un bilan inégalé de projets réalisés selon les échéances et budgets prévus. Nos services-conseils en management ainsi que nos services d'intégration de systèmes et d'impartition de grande qualité aident nos clients à tirer profit de leurs investissements tout en adoptant de nouvelles technologies et stratégies d'affaires qui leur permettent d'obtenir des résultats probants sur toute la ligne. Grâce à cette approche, au cours des 10 dernières années, la note moyenne de satisfaction de nos clients a constamment dépassé 9 sur 10.

En savoir plus sur www.cgi.com.

CGI

La force de l'engagement^{MD}