

CINQ LEVIERS POUR AMÉLIORER LE COEFFICIENT DE RENDEMENT DE VOTRE BANQUE

COMMENT LA BONNE TECHNOLOGIE NUMÉRIQUE
PEUT GÉNÉRER DES AVANTAGES ÉCONOMIQUES

SOMMAIRE



DÉPLACEZ L'AIGUILLE SUR VOTRE SCORE DE RENDEMENT



TRANSFORMEZ LES RESSOURCES EN REVENUS À LA VITESSE DE LA LUMIÈRE



RÉDUISEZ LES COÛTS OPÉRATIONNELS DE L'INTÉRIEUR



ÉLIMINEZ LES ACTIVITÉS SANS VALEUR AJOUTÉE



EXPLOITEZ LA MÉTHODE AGILE POUR OFFRIR DES SERVICES « NUMÉRIQUES PAR DÉFAUT »



CONCENTREZ-VOUS SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT



AUTOMATISEZ POUR RÉDUIRE LES COÛTS DE MAIN-D'ŒUVRE



LA BONNE PLATE-FORME DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



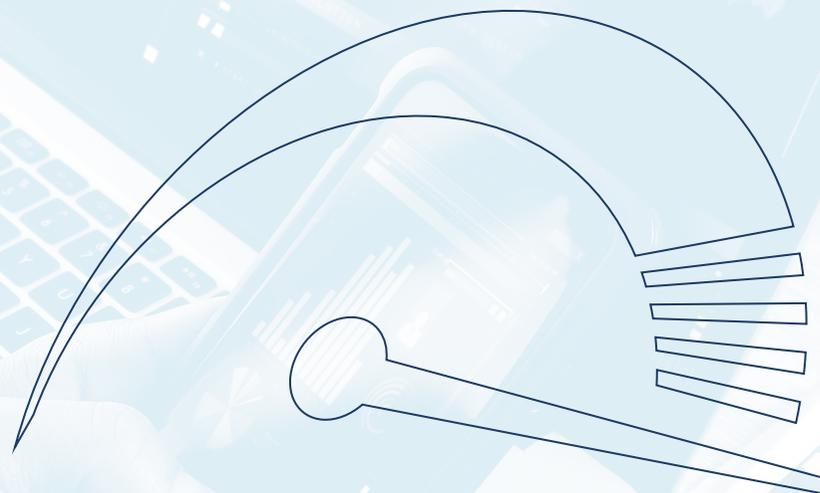
DÉPLACEZ L'AIGUILLE SUR VOTRE SCORE DE RENDEMENT

Vous avez des doutes sur votre score de rendement par rapport à celui de vos pairs ?

Les institutions financières doivent faire face à un environnement marqué par une consolidation croissante, par une clientèle de plus en plus exigeante et par des réglementations qui ne cessent de se chevaucher et de gagner en complexité. Malgré une forte croissance économique, les banques restent dans une position très précaire, entre des bénéfices faibles et une pression de coûts intense.

Les dirigeants sont donc à la recherche de moyens d'améliorer la rentabilité des capitaux propres par le biais de réductions de coûts, de limitation des actifs à risque pondéré et de rééquilibrage des portefeuilles. Chacune de ces mesures peut avoir un impact considérable sur la situation d'une banque, mais elles n'apportent pas toutes la même valeur. **Comment un bon responsable bancaire doit-il définir ses priorités ?**

L'adoption de nouvelles technologies promet d'être le principal facteur permettant de déplacer l'aiguille du ratio des frais aux revenus pour les établissements bancaires.



DÉPLACEZ L'AIGUILLE SUR VOTRE SCORE DE RENDEMENT (SUITE)

Mais par où commencer, et quels sont les éléments à prioriser pour obtenir les meilleurs résultats possible ?

Statistiquement, les principaux facteurs de rentabilité d'une banque incluent :

- >> Des clients rentables
- >> Les revenus par employé
- >> Une infrastructure à bas coût
- >> Le ressenti global du marché



Une étude du cabinet McKinsey menée auprès de 80 institutions de services financiers en Europe et en Amérique du Nord a constaté que les optimisations internes permettaient d'augmenter la valeur boursière des établissements bancaires. L'étude a examiné plus de 60 statistiques de performances bancaires et conclu que les sociétés ayant le plus amélioré leur coefficient d'exploitation, également appelé coefficient de rendement, ont considérablement renforcé leur valeur boursière (ratio cours/valeur comptable).¹

C'est pourquoi les banques les plus visionnaires se concentrent sur la création de stratégies gagnantes qui sauront déplacer l'aiguille de leur coefficient de rendement.

¹Étude McKinsey - Unearthing performance gains to boost bank value



TRANSFORMEZ LES RESSOURCES EN REVENUS À LA VITESSE DE LA LUMIÈRE

Le coefficient de rendement d'une banque est une mesure générale de sa capacité à transformer ses ressources en revenus. Il représente le pourcentage des coûts totaux par rapport aux revenus ou au total des recettes.

Pour résumer, plus ce coefficient est faible, plus la banque est rentable. Quand le coefficient de rendement est de 0,60, cela signifie que la banque doit dépenser 60 centimes pour générer un dollar de revenus. Dans le groupe étudié en Amérique du Nord, le coefficient de rendement moyen en 2016 était de 61,6 %, soit mieux que les 63,3 % de l'année 2015.

Coefficient de rendement bancaire :

Le coefficient de rendement d'une banque est une mesure du pourcentage de ses frais généraux par rapport à ses revenus. La formule utilisée varie selon le secteur d'activité, mais voici la méthode la plus fréquemment utilisée :

Coefficient de rentabilité = dépenses/revenus, également appelé coefficient d'exploitation au sein des établissements de services financiers





TRANSFORMEZ LES RESSOURCES EN REVENUS À LA VITESSE DE LA LUMIÈRE (SUITE)

Les modèles commerciaux peuvent générer différents coefficients de rendement pour des banques aux revenus similaires. Les établissements qui se concentrent sur le contrôle des coûts peuvent présenter un meilleur coefficient de rendement, mais leurs marges de bénéfices risquent d'être plus étroites. La capacité d'une banque à exploiter ses coûts fixes a aussi un impact sur son coefficient de rendement : plus une banque est évolutive, plus elle pourra gagner en rentabilité.

La comparaison des coefficients de rendement est généralement le meilleur moyen d'évaluer des banques au modèle commercial similaire, mais des bonnes pratiques valables pour tout le secteur sont désormais en vigueur.

Les banquiers avant-gardistes ont déjà converti leurs stratégies numériques en améliorations concrètes de leur coefficient de rendement en appliquant les mesures suivantes :

- >> Intégration de plusieurs applications existantes dans une même interface offrant plusieurs vues métier.
- >> Transformation des modèles opérationnels, désormais axés sur la synthèse de données exploitables et non plus sur la simple recherche de données.
- >> Exploitation de la [Robotic Process Automation](#) et des règles de processus complexes pour arriver à une automatisation coordonnée des tâches.
- >> Renforcement des analyses des données sur l'exécution des processus opérationnels, pour une optimisation continue.

Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive !

Poursuivez votre lecture pour découvrir cinq études de cas sur des établissements qui appliquent les bonnes pratiques en vigueur et exploitent une approche de plate-forme numérique innovante pour améliorer leur coefficient de rendement.

1 RÉDUISEZ LES COÛTS OPÉRATIONNELS DE L'INTÉRIEUR

Forrester Research² invite les établissements bancaires à adopter des technologies numériques dont les métriques peuvent être rattachés aux objectifs commerciaux d'ordre général. En automatisant les opérations back-end de mise en relation avec la clientèle, les banques gagnent en rentabilité et renforcent leur agilité opérationnelle pour leur croissance.

ÉTUDE DE CAS

Défi – Une banque généraliste en activité dans de nombreux pays était ralentie par des processus de base manuels et répétitifs qui sollicitaient plusieurs systèmes back-end pour être menés à bien. Le volume de tâches croissant nécessitait davantage de personnel, au détriment de la rentabilité.

Solution – Appian a permis à cet établissement de structurer son activité et de gagner en agilité opérationnelle pour les aspects prioritaires : les

contrats, les clients et les produits. L'approche à plate-forme Low-Code offre la possibilité de configurer rapidement des applications et d'offrir de la valeur aux utilisateurs métier à travers des cycles itératifs.

Impact commercial – Le délai de traitement des paiements est passé de 8 à 2 minutes en moyenne, soit une amélioration de l'ordre de 75 %. La banque dispose désormais de plans de croissance, avec pour objectif d'étendre de 30 % son activité sans augmenter ses effectifs et sa base de coûts. Avec une plate-forme agile d'applications de processus métier repensées, l'établissement prévoit de supprimer une grande partie des plus de 200 applications chargées de gérer les contrats client, ainsi que d'augmenter les capacités de ses effectifs existants pour une croissance rentable.

²Source : « Establish Customer-Centric Metrics For Digital Banking », Forrester Research, Inc., 22 décembre 2016

2 ÉLIMINEZ LES ACTIVITÉS SANS VALEUR AJOUTÉE

Malgré la demande croissante pour plus d'efficacité, le cabinet PwC a constaté que les activités superflues et n'offrant pas de valeur ajoutée pour le client ni de revenus représentent jusqu'à 40 % des coûts pour les services bancaires. Avec la bonne solution technologique, les travailleurs du savoir peuvent gagner en productivité et les banques peuvent se concentrer sur l'amélioration des méthodes de travail en éliminant les étapes sans valeur ajoutée dans toutes leurs opérations.

ÉTUDE DE CAS

Défi – Une grande banque rassemblant plus de 15 milliards de dollars d'actifs et plus de 100 sites en Amérique du Nord prévoyait de créer une solution de lutte contre le blanchiment d'argent, mais aucune solution commerciale ne semblait pouvoir résoudre les problèmes liés aux interventions et manipulations de données manuelles qui généraient des sources sans valeur ajoutée.

Solution – Appian Cloud (plus précisément, les Enregistrements Appian permettant de gérer les données) s'est avéré être la solution idéale. Appian a fourni à cet établissement une approche numérisée intelligente pour identifier et cibler rapidement les blanchiments d'argent potentiels. Cette solution a renforcé la transparence des activités réalisées et amélioré les méthodes de travail, en éliminant les déclarations tardives et les sanctions financières qu'elles entraînent.

Impact commercial – La banque a pu économiser plus de 1 000 heures de travail par an sur ses activités de lutte contre le blanchiment d'argent, réduire considérablement le nombre de tâches sans valeur ajoutée et éviter les sanctions.

« Appian nous a offert une plate-forme Cloud performante, sécurisée et fiable à partir de laquelle nous avons pu implémenter rapidement un Case Management de lutte contre le blanchiment d'argent. »
– **Directeur informatique de la banque.**

3 EXPLOITEZ LA MÉTHODE AGILE POUR OFFRIR DES SERVICES « NUMÉRIQUES PAR DÉFAUT »

La complexité opérationnelle et les attentes croissantes des clients continuent de menacer la rentabilité. Afin d'offrir un service numérique complet à la fois rentable et axé sur le client, il faut trouver un équilibre entre les activités soutenues par les processus et celles à traitement direct. Une plate-forme de développement et de déploiement rapides d'applications est également nécessaire pour accélérer la transition vers des services « numériques par défaut ».



ÉTUDE DE CAS

Défi – Un fonds de pension en Australie gérant plus de 19 milliards de dollars australiens et rassemblant plus de 1 million de membres et de 67 000 employés désirait offrir une expérience client remarquable, faciliter les changements de fonds et réduire ses coûts opérationnels.

Solution – Grâce à la plate-forme applicative Appian, cette société a créé une solution d'automatisation du rollover de bout en bout. Les Enregistrements Appian ont unifié toutes les données pertinentes avec les processus de vérification et de traitement nécessaires. Le coût du traitement des opérations de rollover pour la banque a été réduit de 50 %, et les clients bénéficient d'un suivi remarquable.

Impact commercial – La banque a réduit de 50 % ses coûts opérationnels et raccourci ses délais de traitement, de plusieurs semaines à une nuit seulement.

4 CONCENTREZ-VOUS SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'amélioration de l'expérience client peut être très avantageuse pour les institutions financières. Les recherches du cabinet McKinsey³ ont révélé que les clients étaient sept fois plus susceptibles de déposer davantage d'argent et deux fois plus en mesure d'ouvrir un autre compte quand ils estiment que leur banque offre un service d'exception. Avec des expériences client remarquables, les banques sont à même de capturer et de mieux servir les segments de clientèle les plus rentables.



ÉTUDE DE CAS

Défi – Une grande banque rassemblant 60 milliards de dollars d'actifs et 1,6 million de clients avait pour objectif de réorganiser toutes ses unités commerciales pour mieux servir sa clientèle, travailler avec ses partenaires et se concentrer sur l'innovation.

Solution – La banque a utilisé la plate-forme numérique Low-Code Appian pour déployer rapidement des applications entreprise axées sur le client dans toute son organisation, notamment pour la gestion des distributeurs automatiques, des cartes de crédit et des fraudes, les prêts hypothécaires et les services aux commerçants. Les informations rassemblées sont mises à la disposition de l'ensemble des applications et utilisateurs, avec pour ambition de

³Source : étude du cabinet McKinsey, *Putting customer experience at the heart of next generation operating models*

4 CONCENTREZ-VOUS SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT (SUITE)

ne jamais forcer le client à se répéter. Quelle que soit l'interaction du client avec la banque, Appian préserve et présente tout le contexte pour tous les services.

Impact commercial – Déploiement de 26 applications entreprise axées sur le client de niveau 1 en 18 mois.

En se concentrant efficacement sur les produits et segments de clientèle les plus rentables, les banques augmentent peu à peu leurs revenus d'exploitation et abaissent ainsi leurs coefficients de rentabilité. L'impact de la satisfaction client sur le rendement global pour les actionnaires (TRS) est bien plus élevé. En comparant le TRS des sociétés présentant des scores de satisfaction client inférieurs et supérieurs à la moyenne, on constate que les établissements dont les scores sont les plus élevés affichent un gain de valeur quatre fois supérieur à celui des établissements les moins performants sur une période de dix ans.



5 AUTOMATISEZ POUR RÉDUIRE LES COÛTS DE MAIN-D'ŒUVRE

Le coût de la main-d'œuvre peut être un des facteurs qui pèsent le plus sur le coefficient de rentabilité d'une banque. Le cours à l'automatisation pour remplacer les employés à temps plein, que ce soit pour éliminer ou pour rediriger les efforts du personnel dans les processus hautement manuels, permet de réduire les coûts et d'accélérer les résultats commerciaux.

ÉTUDE DE CAS

Défi – Une grande société de services financiers aux activités variées et rassemblant plus de 700 filiales dans 20 états et plus de 80 milliards de dollars d'actifs devait gérer des systèmes obsolètes qui affectaient considérablement sa rentabilité. Le service clientèle était particulièrement touché et nécessitait de nombreuses interventions manuelles.

Solution – La banque a implémenté rapidement un ensemble d'applications couvrant 20 systèmes et processus et remplaçant les activités manuelles sur des

systèmes obsolètes et les procédures papier. La plateforme de transformation numérique Appian (avec les fonctionnalités offertes par les Enregistrements Appian) a unifié les processus avec toutes les données requises pour former une vue unique et réduire de plus de 60 % les délais de résolution.

Impact commercial – 60 % d'accélération des processus et gain d'efficacité à hauteur de 42 %, soit l'équivalent de 14 000 heures de travail par an d'économisées.



✓ LA BONNE PLATE-FORME DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'amélioration du coefficient de rentabilité de votre banque est essentielle dans le contexte actuel, face aux faibles bénéfices, à une pression de coûts intense et à des normes de conformité rigoureuses.

Comment progresser ?

Appliquez les bonnes pratiques éprouvées et adoptez une approche technologique innovante avec une plateforme applicative numérique.

Il est important de choisir la bonne plate-forme pour déplacer l'aiguille du coefficient de rentabilité.

La plate-forme de transformation numérique Low-Code d'Appian est à l'avant-garde des technologies numériques, avec toutes les capacités nécessaires pour aider les banques à améliorer leur coefficient de rentabilité et :

- » Offrir une expérience client numérisée supérieure pour soutenir la croissance des revenus

- » Gérer leur activité de façon holistique avec une plateforme de transformation soutenue par les processus métier et les capacités de Case Management
- » Implémenter une surcouche numérique pour renforcer leur architecture de gouvernance et garder une longueur d'avance sur les réglementations qui se chevauchent et se contredisent
- » Gagner en agilité et transformer les risques en atouts de taille pour offrir des produits et fonctions axés sur le client
- » Déployer des applications sophistiquées 10 fois plus rapidement, grâce à une plate-forme de développement d'applications Low-Code sur site ou dans le Cloud

Tous ces avantages se cumulent pour enfin atteindre l'objectif ultime : soutenir la croissance des revenus tout en gagnant en efficacité.

Appian



Appian pour les services financiers – Appian fournit une plate-forme de développement de logiciel Low-Code de renom, qui permet aux institutions de services financiers de créer rapidement des applications uniques et puissantes. Les applications créées sur la plate-forme Appian aident les sociétés à accélérer leur transformation numérique et à se distinguer de la concurrence.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.appian.com